

## دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية في ساحل حضرموت

الاستلام: ٤ / أغسطس / ٢٠٢٤م  
التحكيم: ١٣ / أغسطس / ٢٠٢٤م  
القبول: ٢٠ / سبتمبر / ٢٠٢٤م

د. محمود عبده ثابت<sup>(1)</sup>

د. حسين عبد القادر الجهوري<sup>(2)</sup> \*

د. أحمد عبدالرزاق الأنصاري<sup>(3)</sup>

© 2024 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن

<sup>2</sup> جامعة العلوم والتكنولوجيا، عدن، اليمن

<sup>3</sup> جامعة تعز، اليمن

\* عنوان المراسلة: [h.aljahuri@had.ust.ed](mailto:h.aljahuri@had.ust.ed)

## دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية في ساحل حضرموت

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، جرى التوصل إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن مستوى متطلبات إدارة المعرفة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي (3.81)، ومستوى توافر التميز المؤسسي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.92)، ووجود متطلبات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، حيث كانت العلاقة قوية ( $R=0.850$ )، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بمحافظة حضرموت، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)، وبناءً على ما جاء في النتائج، جرى اقتراح عدد من التوصيات، أبرزها: إعطاء الوقت الكافي للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة، وإيجاد مساحات كافية للتفكير والإبداع، والتحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، التميز المؤسسي، المنظمات الصناعية بساحل حضرموت.

## The Role of Knowledge Management Requirement in Achieving Institutional Excellence: A field Study on Industrial Organization in the Hadhramaut Coast.

Dr. Mahmood Abdoh Tabet <sup>(1)</sup>  
Hussien Abdulqader Algahuri <sup>(\* 2)</sup>  
Dr. Ahmed Abdulrrzag Al- Ansari <sup>(3)</sup>

### Abstract

The aim of the current research aimed to identify the role of knowledge management requirements in achieving institutional excellence in industrial organizations in coast of Hadhramaut. A set of results were reached, most notably: that the level of knowledge management requirements was high with a mean of (3.81), and the level of availability of institutional excellence was high with a mean of (3.92). And the existence of requirements for knowledge management and institutional excellence in industrial organizations in coast of Hadhramaut, where the relationship was strong ( $R = 0.850$ ), There are no statistically significant differences between the averages of the answers of the study sample members regarding the relationship between knowledge management requirements and institutional excellence in industrial organizations in Hadramaut Governorate due to personal and functional variables (gender, job title, educational level, years of service). and based on what was stated in the results, a number of recommendations were proposed, the most prominent of which are: giving sufficient time to workers to share and apply knowledge and creating sufficient space for thinking, creativity, and transformation.

**Keywords:** *Knowledge Management Requirements, Institutional Excellence, Industrial Organizations in Coast of Hadhramaut.*

<sup>1</sup> University of Science and Technology, Aden , Yemen

<sup>2</sup> University of Science and Technology, Aden , Yemen.

<sup>3</sup> Taiz University, Yemen.

\* Corresponding Email Address: [h.aljahuri@had.ust.ed](mailto:h.aljahuri@had.ust.ed)

## المقدمة:

تواجه المؤسسات بنحو عام، والصناعية بنحو خاص، موجة كبيرة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالمنا اليوم، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، التي تعتمد المعرفة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، والناجحة عن التقدم الكبير في تقنيات الحواسيب الآلية وشبكة الاتصالات العالمية، ونتيجة لتلك التحولات، أصبحت المعرفة تمثل المصدر الأساسي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة أو فشلها، حيث تعد المعرفة العنصر الحقيقي لبقاء المنظمات، ووسيلة هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في زيادة الثروة وتحقيق التميز والإبداع، في ظل ظهور العديد من المفاهيم الفكرية، كالعلمية، والخصخصة، وثورة المعلومات، واتساع رقعة المجتمعات المختلفة.

إن إدارة المعرفة أصبحت من المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات التي تسعى إلى عصريتها وتحديث أعمالها، وتحقيق التوافق بين مخرجاتها ومتطلبات بيئة العمل بما يتناسب وتطلعات التنمية؛ لما لإدارة المعرفة من أهمية في تحسين العمليات الصناعية، والارتقاء بجودة المخرجات، وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل. (الرشيدى، 2020: 375).

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، وتعد إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها المنشآت الصناعية؛ لأن المعرفة والمعلومات أصول رئيسية لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي أن تتعلم كيفية استثمار هذا الرصيد المعرفي بطرق جديدة، ومن ثم مشاركة هذه المعرفة داخلياً بكفاءة، وتعلم كيفية نقلها بسرعة للظروف الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز (آل عثمان، 2013: 2).

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على إدارة المعرفة - أهدافها وأنظمتها وعملياتها ومعوقاتها - ومعرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي للشركات الصناعية في محافظة حضرموت، وتحديد متطلبات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات؛ لأجل الاستغلال الأمثل للخبرات المهارات التي يمتلكها الأفراد، والارتقاء بأدائها.

## مشكلة الدراسة:

تعد المؤسسات الصناعية من أكثر المؤسسات احتياجاً لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة مقارنة بغيرها من المؤسسات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، سواء على مستوى القطاع الحكومي والخاص، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء، بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة منتجاتها، وهذا يفرض عليها أن تعيد تشكيل نفسها، أو هندسة أعمالها، لكي تواكب نموذج المؤسسة المستندة على المعرفة، والتي تقوم بإنتاج ونشر المعرفة والقدرة على إدارة المؤسسات.

وحتى يجري الوقوف على دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية عبر توفير الكادر البشري المؤهل والقابل للتطور، والذي يمكن عبره استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتأسيس طرق تكنولوجيا المعلومات بما يهتم في خدمة العمليات الصناعية، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في البحث عن واقع وأهمية إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية، ويمكن تلخيص المشكلة في أن هناك قصوراً بالاهتمام في توفير متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي من قبل المعنيين لتنمية القطاع الصناعي، سواء أكان من الجانب الخاص أو الحكومي، وهنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:  
ما دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية بساحل حضرموت؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع إدارة المعرفة الذي أصبح ضرورة لجميع المؤسسات، لضمان تحقيق أهدافها عن طريق تحسين أدائها، واستثمار مواردها بأحدث وسائل التطوير والتغيير، الذي يجب أن يكون منهجاً لها، والذي لن يتحقق إلا عن طريق الأساليب الإبداعية والابتكارية الحديثة، ويمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة عبر البعدين الآتيين:

#### - الأهمية العلمية:

- إظهار أهمية إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية في ساحل حضرموت.
- حسب علم الباحثين، أن هذه الدراسة من الدراسات التي تبحث عن دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة مصدراً للباحثين والدارسين الذين يودون التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، وقد تشكلت هذه الدراسة نقطة انطلاق للباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة مصدراً للباحثين والمهتمين لمعرفة أبعاد التميز المؤسسي وسبل الحصول عليه، ومتطلبات إدارة المعرفة باعتباره عنصراً مؤثراً فيها.

#### - الأهمية العملية:

يتطلع الباحثون أن تسهم هذه الدراسة في تعريف القيادات الإدارية في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت بإدارة المعرفة، والارتقاء بالعمل الإداري، وتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة وإدارتها، عبر توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة، وبيان علاقة متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات حول متطلبات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية في محافظة حضرموت، والتي من شأنها أن تخدم إدارة المنشآت الصناعية في التطوير والتحسين المستمر.

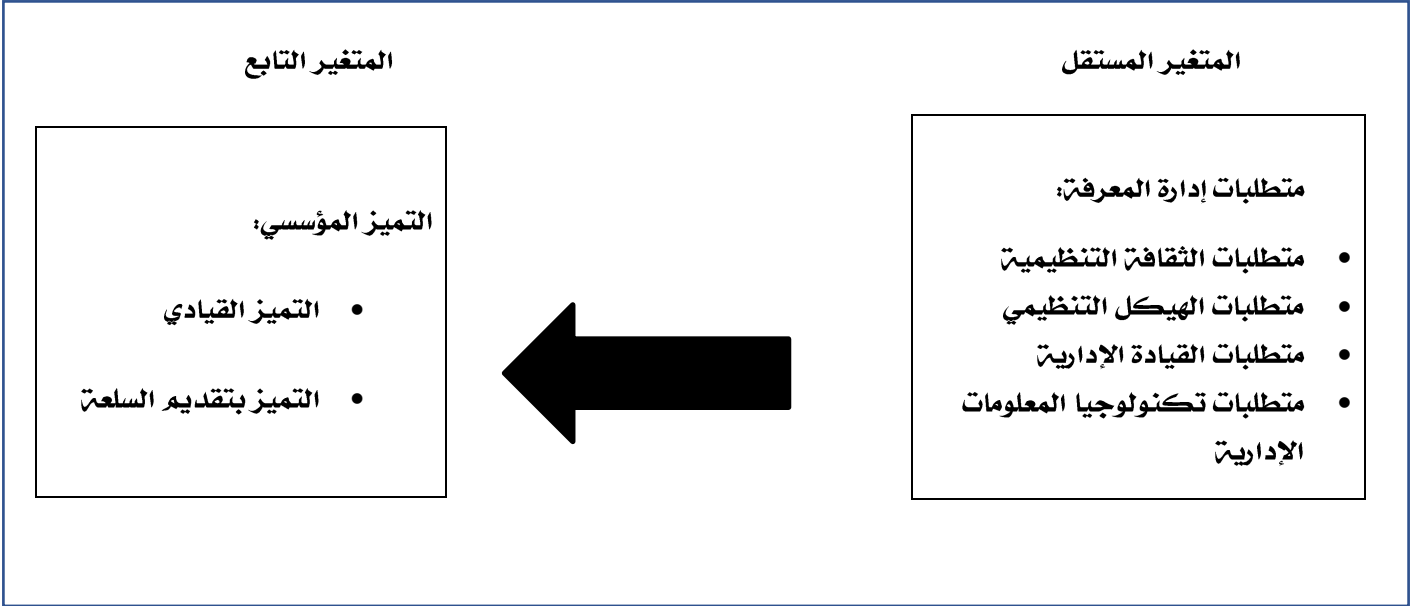
كما تكمن أهمية البحث العلمية في إيجاد ونشر ثقافة حول مفهوم إدارة المعرفة، وإبراز التميز المؤسسي بوصفه مفهوماً قابلاً للتطبيق، يحقق للمؤسسات التنافسية المطلوبة عبر الاستفادة من متطلبات إدارة المعرفة.

## أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، وتنبثق منها الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- معرفة دور متطلبات الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.
  - 2- معرفة دور متطلبات الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي.
  - 3- معرفة دور متطلبات القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.
  - 4- معرفة دور متطلبات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي.
  - 5- معرفة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بمحافظة حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

## نموذج الدراسة:

الشكل الآتي يجمع بين متغيرات الدراسة، ويشكل نموذج الدراسة:



الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات (بن حليم، 2018) و (Abughazi and Sener, 2018) و (بعزيز، 2021).

## فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، فقد جرى صياغة فرضيتين رئيسيتين على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى؛ توجد علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة بين متطلبات الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت.
- 2- توجد علاقة بين متطلبات الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت.
- 3- توجد علاقة بين متطلبات القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت.
- 4- توجد علاقة بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية بمحافظة حضرموت.

#### حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة بأبعادها (متطلبات الثقافة التنظيمية، متطلبات الهيكل التنظيمي، متطلبات القيادة الإدارية، متطلبات تكنولوجيا المعلومات) في تحقيق التميز المؤسسي ببعديه (التميز القيادي، والتميز بتقديم المنتج).
2. الحدود المكانية: الجمهورية اليمنية، ساحل حضرموت.
3. الحدود الزمنية: العام الدراسي (2023-2024م).
4. الحدود البشرية: جميع العاملين الإداريين في المؤسسات الصناعية في المستويات الإدارية كافة.

#### مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- إدارة المعرفة:

"هي قدرة المنظمات المعاصرة على تشخيص المعرفة، والعمل على اكتسابها، و تخزينها، ونشرها، وتطبيقها عبر الانتقال وأرشفة المعلومات والبيانات، والوصول إلى ما جرى أرشفته بأفضل الممارسات المتعلقة بالمعرفة، وبأسرع وقت وبأقل جهد ممكن لأداء العمل وصنع القرار، سواء على مستوى الأفراد، أو على الجماعات، أو على مستوى المنظمة ككل (النويقة، 2017:5).

ويُعرف الباحثون إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: العمليات والجهود التي يقوم بها العاملون في المؤسسات الصناعية بمحافظة حضرموت، والتي تساعدهم على جمع وتخزين وتوليد المعرفة وتصنيفها وتوزيعها على العاملين بالجامعة والمستفيدين منها، وخلق بيئة مناسبة لتطبيقها، بهدف التوصل لأفضل الممارسات وتحقيق الأهداف.

- التميز المؤسسي:

"وهو جهود مخططة تعتمد على مجموعة من المعايير التي يجري عبرها العمل على تحقيق التحسين المستمر، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة (آل إبراهيم والبارودي، 2020: 52).  
ويُعرف الباحثون التميز المؤسسي إجرائياً بأنها: مكانة تحصل عليها المنظمات الصناعية بساحل حضرموت نظير تفوقها على أقرانها بتقديم خدمات متميزة للعملاء، وتمتعها بقيادة كفأة وفعالة.

#### الإطار النظري:

- مفهوم إدارة المعرفة:

وعُرفت إدارة المعرفة على أنها المنهجية التي تتبعها المؤسسات المعاصرة عبر تشخيص المعرفة، وتوليدها وتشاركها وتطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، وتعزيز قدراتها التنافسية التي

تمتلكها، ويلاحظ أن تعريفات إدارة المعرفة متنوعاً، وتأتي من وجهات نظر مختلفة، فبعضهم جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات، وبعضهم من وجهة نظر الموارد البشرية، وأخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية، وهذا يعود لتحقيق الميزة التنافسية في تلك المنظمات (الجعافرة، 2021:80).

- أهمية إدارة المعرفة:

شهد العالم تطوراً مستمراً في بيئة الأعمال، ومع هذا التطور أصبح لا بد من التكيف مع هذه التطورات ومواكبتها كل ما هو جديد، والبعد عن الأساليب التقليدية، والعمل على استحداث أساليب جديدة لإدراك أهمية إدارة المعرفة، والأدوار الإيجابية التي تؤثر بواسطتها على سير المؤسسات في جميع المستويات التنظيمية، وتنبع أهمية إدارة المعرفة كما يذكرها كل من (الفقيه، 2017) و(سليمان وحنا، 2019) بما يأتي:

1. تقوم المؤسسات على تمكين عاملها للتعامل مع القضايا التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم من أجل المساهمة في تحسين الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة والملائمة الهادفة لتكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة.
2. المساهمة بتحقيق التكامل الاقتصادي للمؤسسة، وذلك عبر التعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة.
3. توجيه وتنسيق أهداف المؤسسة وأنشطتها بنحو موضوعي؛ للوصول إلى أداء الأعمال بأفضل الطرق.
4. اكتساب العاملين في المؤسسة الخبرات، والقدرة على توليد الأفكار البناءة، والوصول إلى أداء تنظيمي مرض.
5. تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار للتميز عن المؤسسات المماثلة.
6. تحقيق المرونة في أداء العاملين لأعمالهم، وذلك عبر طرح الأفكار الجديدة، بما ينعكس على تقديم خدمات متميزة.

- التميز المؤسسي:

- مفهوم التميز المؤسسي:

ويعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكثافة المصادر، والحرص على الأداء، ويشار إليه بأنه كل فعل أو نشاط يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة (بعزيز، 2021:16).

ولقي مفهوم التميز المؤسسي اهتمام عدد كبير من الكُتَّاب والباحثين في الأدب الإداري المعاصر، وتعددت التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، سواء على مستوى المنظمة، أو على المستوى الكلي. حيث يعدُّ موضوع التميز من الموضوعات الأكثر أهمية في مجال الإدارة؛ لاعتماد المؤسسات على التقدم والتفوق لمواجهة التحديات العالمية الجديدة، وبالتالي، يعدُّ مفهوم التميز المؤسسي أكثر شمولاً، ويقصد به التفرُّد والتفوق في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات عبر تقديم أفضل أداء، حيث إن عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها، عبر وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمستفيدين، وكل أصحاب المصالح، والمجتمع ككل بنحو متوازن (الحارثي، 2019:11).



### - أهمية التمييز المؤسسي:

- يمكن تحديد أهمية التمييز المؤسسي في النقاط الآتية: (الشهراني، 2017: 37)
1. توجيه الجهود نحو العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المنشودة.
  2. العمل على تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على المستويات الإدارية كافة.
  3. قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها، وإدارة مواردها بنحو يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
  4. ضرورة العمل على تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين للمساهمة، ودفعهم إلى بذل كل الجهود والطاقات.
  5. توفير القيادة والعاملين الأكفاء، والعمل على تمييز المؤسسة باكتسابها ثقافةً تنظيميةً مختلفةً عن الآخرين.
  6. تحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.

### الدراسات السابقة:

- دراسة (عودة، 2022) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على التمييز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المعرفة في التمييز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. وخرجت الدراسة بنتائج، أهمها: أن واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (4.09)، وأن مستوى التمييز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي مقداره (4.16)، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq a)$  بين إدارة المعرفة والتمييز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  لإدارة المعرفة في تحقيق التمييز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  بين متوسط التقديرات حول واقع إدارة المعرفة وكذلك واقع التمييز المؤسسي في الديوان تعزى لمتغيرات الجنس العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي).

- دراسة (العوضي، 2020) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق التمييز المؤسسي. هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التمييز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، وركزت على إدارة المعرفة التنظيمية. جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتمييز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتمييز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور لإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية، وذلك عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ . من أهم ما اقترحه الدراسة: ضرورة وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتمييز المؤسسي على مستويات الشركات كافة من الناحية التنظيمية والناحية البشرية، وضع خطة إستراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة تشمل على أبعاد المعرفة التنظيمية، والمعرفة البشرية، والمعرفة المتعلقة بالعملاء.

- دراسة (الرواشدة والطائي، 2019) بعنوان: دور متطلبات إدارة المعرفة في التمييز المؤسسي. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة في التمييز المؤسسي في جنوب الأردن، منطقة سلطة العقبة الخاصة. خرجت الدراسة بنتائج، أبرزها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على (معايير التمييز المؤسسي، القيادة، الموارد البشرية)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على

(رضا العملاء، جودة الخدمة، العمليات والإجراءات)، وتوصي الدراسة بتوفير قاعدة بيانات شاملة ومحدثة، والتنقيب عن البيانات على مؤسسته مستمرة، واستخدام متطلبات إدارة المعرفة بوصفه نظام خبراء في المنظمة عند إعداد خطة إدارة المعرفة واستعادة وضعها النشاط الطبيعي، والاستفادة من التنظيمات السابقة، واستخلاص الدروس منها.

- دراسة (بن حليمة، 2018) بعنوان: دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري يتعلق بمفاهيم إدارة المعرفة ومتطلباتها، وكذلك تسليط الضوء على الأداء المؤسسي. جرى التوصل إلى مجموعة النتائج، منها: يسود مستوى مرتفع لمتطلبات إدارة المعرفة في اتصالات الجزائر بالمسيلة، بمتوسط حسابي (4,34)، وكان ترتيب المتطلبات حللاً أولاً بعد القيادة، بمتوسط حسابي (4.31) ثم بعد البنية التحتية، بمتوسط حسابي (3.70) وثالثاً بعد الهياكل التنظيمية، بمتوسط حسابي (3.50)، ورابعاً وأخيراً بعد الثقافة التنظيمية، بمتوسط حسابي (3.06)، كان الأداء المؤسسي لدى عمال اتصالات الجزائر بالمسيلة بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.08)، وأثبتت الدراسة أن الهياكل التنظيمية ليس لها دور في تميز الأداء المؤسسي للعمال محل الدراسة، وكذلك ليس للثقافة التنظيمية دور في تمييز الأداء المؤسسي لعمال اتصالات الجزائر محل الدراسة.

- دراسة (Stoyanova and Iliev, 2017) بعنوان: مشاركة الموظف لتحقيق التميز المؤسسي.

### Employee Engagement Factor for Organizational Excellence

هدفت الدراسة إلى التعرف على الطرق التي عبرها يمكن رفع مستوى مشاركة العاملين في منظمات الأعمال اليونانية، والتعرف على مدى تأثير مشاركة العاملين على أداء العاملين والمنظمة، واستكشاف دور مشاركة العاملين كأحد العوامل الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي. وقد خرجت الدراسة بنتائج، أهمها: إن الإدارة بواسطة القائد الناجح هي المفتاح الرئيس لزيادة مشاركة العاملين في المؤسسات، بما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي، والإدارة تؤدي دوراً محورياً في رفع مستوى مشاركة العاملين، بما يعمل على رفع مستوى أداء المؤسسة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

### منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع متطلبات إدارة المعرفة، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من أجل الوصول إلى استنتاجات تسهم في زيادة رصيد المعرفة حول الموضوع.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، وقد أجريت الدراسة على أربع شركات تمثل مجتمع الدراسة، هي:

- الشركة العربية اليمينية للأسمنت المحدودة.
- مجمع حضرموت الصناعي.
- شركة حضرموت للطوب الأحمر المحدودة.
- شركة بروم للأسماك.

وقد جرى اختيار عينتي عشوائية بسيطة مكوّنة من (100) فرد، حيث جرى سحبهم من أربع شركات، كما هو مبين في الجدول (1)، جرى توزيع (100) استبانة على أفراد العينة، جرى استرجاعها كاملة، وبعد الفرز تبين أن هنالك (19) استبانة فارغة غير معبأة، وجرى استبعاد استبانتين لعدم صلاحيتهما، بينما بقيت الاستبانات كانت صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن نسبة الاستجابة الفعلية (79%)، ومنه أصبحت العينة ذات (79) مفردة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (1) يوضح حجم العينة المدروسة وطريقة سحبها:

ت	اسم الشركة	الاستبانات			
		الموزعة	المستلمة	غير معبأة	المستبعدة
1	الشركة العربية اليمنية للأسمت المحدودة	30	30	2	0
2	مجمع حضرموت الصناعي	30	30	2	2
3	شركة حضرموت للطوب الأحمر المحدودة	20	20	4	0
4	شركة بروم للأسماك	20	20	9	0
	العدد	100	100	19	2
	النسبة	%100	%100	%19	%2

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية.

### الدراسة الميدانية:

#### – التحليل الوصفي لمتغيري وأبعاد الدراسة:

قام الباحثون في هذا المبحث بتحليل ووصف متغير متطلبات إدارة المعرفة بأبعاده مجتمعة ومنفردة، وتحليل ووصف متغير التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعة ومنفردة، على النحو الآتي:

#### – تحليل ووصف متغير متطلبات إدارة المعرفة بأبعاده مجتمعة:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير متطلبات إدارة المعرفة بأبعاده مجتمعة في المنظمات

#### الصناعية بساحل حضرموت

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
1	متطلبات الثقافة التنظيمية	3.75	0.503	75.0	مرتفعة	4
2	متطلبات الهيكل التنظيمي	3.82	0.589	76.4	مرتفعة	2
3	متطلبات القيادة الإدارية	3.77	0.541	75.4	مرتفعة	3
4	متطلبات تكنولوجيا المعلومات الإدارية	3.92	0.418	78.3	مرتفعة	1
5	متطلبات إدارة المعرفة (المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة)	3.81	0.474	76.3	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات (spss).

من الجدول (2) يتضح أن مستوى المتغير المستقل متطلبات إدارة المعرفة بأبعاده مجتمعة متوفر عند مستوى مرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري (0.474) ووزن نسبي (76.3) يدل على مستوى جيد، وكان ترتيب أبعاده كالاتي: حل في الترتيب الأول بعد متطلبات تكنولوجيا المعلومات الإدارية عند مستوى مرتفع جداً، بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري (0.418)، وحلثانياً بعد متطلبات الهيكل التنظيمي عند مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري (0.589)، ثالثاً حل بعد متطلبات القيادة الإدارية عند مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري (0.541)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة بعد متطلبات الثقافة التنظيمية عند مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري (0.503)، ونلاحظ أن الأوزان النسبية للأبعاد تراوحت بين (75.0 – 78.3)، مما تدل على مستويات توافر جيدة.

### - تحليل ووصف متغير التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعة:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعة في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
1	التميز القيادي	3.97	0.565	79.4	مرتفعة	1
2	التميز بتقديم الخدمة	3.87	0.524	77.3	مرتفعة	2
التميز المؤسسي						
3	(المتغير التابع بأبعاده مجتمعة)	3.92	0.499	78.4	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات (spss).

من الجدول (3) يتضح أن مستوى المتغير التابع: التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعة متوفر عند مستوى مرتفع، حيث بلغ الوسط الحسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري (0.499) ووزن نسبي (78.4) يدل على مستوى جيد، وكان ترتيب أبعاده كالاتي: حل في الترتيب الأول بعد التميز القيادي عند مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري (0.565)، وحلثانياً وأخيراً بعد التميز بتقديم الخدمة عند مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري (0.524)، ويلاحظ أن الأوزان النسبية للأبعاد تراوحت بين (77.3 – 79.4)، مما يدل على مستويات توافر جيدة.

### - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين متطلبات الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بمحافظة حضرموت.

الجدول (4): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

القرار	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار b	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	البعد المستقل
نقبل الفرضية	0.000	0.787	0.631	0.794	متطلبات الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات (spss).

يلاحظ من الجدول (4) أن معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.794) يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين متطلبات الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، فيما كان معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.631) وهذا يعني أن بُعد متطلبات الثقافة التنظيمية يسهم بنسبة (63%) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، في حين (37%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست قيد الدراسة (مع الأخذ بعين الاعتبار ثبات بقية العوامل الأخرى المدروسة)، ويشير معامل الانحدار الذي بلغت قيمته (0.787) إلى وجود أثر لمتطلبات الثقافة التنظيمية في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت بدرجة تأثير كبيرة.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين متطلبات الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بمحافظة حضرموت.

الجدول (5): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

القرار	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار b	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	البعد المستقل
نقبل الفرضية	0.000	0.702	0.688	0.830	متطلبات الهيكل التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات (spss) لعام (2024).

يلاحظ من الجدول (5) أن معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.830) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين متطلبات الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، فيما كان معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.688) وهذا يعني أن بُعد متطلبات الهيكل التنظيمي يسهم بنسبة (69%) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، في حين (31%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست قيد الدراسة (مع الأخذ بعين الاعتبار ثبات بقية العوامل الأخرى المدروسة)، ويشير معامل الانحدار الذي بلغت قيمته (0.702) إلى وجود أثر لمتطلبات الهيكل التنظيمي في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت بدرجة تأثير كبيرة.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين متطلبات القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بمحافظة حضرموت.

الجدول (6): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

القرار	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار b	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	البعد المستقل
نقبل الفرضية	0.000	0.715	0.601	0.775	متطلبات القيادة الإدارية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات (spss) لعام (2024).

يلاحظ من الجدول (6) أن معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.775) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين متطلبات القيادة الإدارية والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، فيما كان معامل التحديد الذي

بلغت قيمته (0.601) وهذا يعني أن بُعد متطلبات القيادة الإدارية يسهم بنسبة (60%) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، في حين (40%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست قيد الدراسة (مع الأخذ بعين الاعتبار ثبات بقية العوامل الأخرى المدروسة)، ويشير معامل الانحدار الذي بلغت قيمته (0.715) إلى وجود أثر لمتطلبات القيادة الإدارية في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت بدرجة تأثير كبيرة.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بمحافظة حضرموت.

الجدول (7): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

القرار	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار b	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	البعد المستقل
نقبل الفرضية	0.000	0.863	0.524	0.724	متطلبات تكنولوجيا المعلومات الإدارية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات (SPSS).

يلاحظ من الجدول (7) أن معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.724) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات الإدارية والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، فيما كان معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.524) وهذا يعني أن بُعد متطلبات تكنولوجيا المعلومات الإدارية يسهم بنسبة (52%) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، في حين (48%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست قيد الدراسة (مع الأخذ بعين الاعتبار ثبات بقية العوامل الأخرى المدروسة)، ويشير معامل الانحدار الذي بلغت قيمته (0.863) إلى وجود أثر لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات الإدارية في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت بدرجة تأثير كبيرة.

#### - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بمحافظة حضرموت.

الجدول (8): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار b	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
نقبل الفرضية	0.000	0.895	0.723	0.850	متطلبات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات (SPSS).

يلاحظ من الجدول (8) أن معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.850) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين متطلبات إدارة المعرفة بصورة كلية والتميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، فيما كان معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.723) وهذا يعني أن متغير متطلبات إدارة المعرفة يسهم بنسبة (72%) في التميز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، في حين (28%) ترجع إلى أسباب ومتغيرات أخرى ليست ضمن

النموذج الحالي للدراسة، ويشير معامل الانحدار الذي بلغت قيمته (0.895) إلى وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في التمييز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت بدرجة تأثير كبيرة.

### الاستنتاجات:

بناءً على مناقشة بيانات الدراسة الميدانية، والإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، توصلت الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها:

- 1- هناك توافر مرتفع لمتغير متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.81)، ويوزن نسبي (76.3) يدل على توافر جيد.
- 2- هناك توافر مرتفع لمتغير التمييز المؤسسي في المنظمات المبحوثة، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.92)، ويوزن نسبي (78.4) يدل على توافر جيد.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الهيكل التنظيمي والتمييز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، حيث ظهرت هناك علاقة قوية بمعامل ارتباط مقداره (0.830).
- 4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات القيادة الإدارية والتمييز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، حيث ظهرت هناك علاقة قوية بمعامل ارتباط مقداره (0.775).
- 5- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات الإدارية والتمييز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، حيث ظهرت هناك علاقة قوية بمعامل ارتباط مقداره (0.724).
- 6- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتمييز المؤسسي في المنظمات الصناعية بساحل حضرموت، حيث ظهرت هناك علاقة قوية بمعامل ارتباط مقداره (0.850).

### التوصيات:

- 1- يوصي الباحثون بالمحافظة على مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة، حيث ظهر أنه مرتفع وبتقدير توافره جيد، وذلك عبر الاستمرار في فلسفة العمل الجماعي، وتبادل الخبرات والأفكار بين العاملين، وإعطاء الوقت الكافي للعاملين لمشاركة وتطبيق المعرفة، وإيجاد مساحة كافية للتفكير والإبداع، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد المعنوية.
- 2- يوصي الباحثون بالمحافظة على مستوى توافر التمييز المؤسسي، حيث ظهر أنه مرتفع وبتقدير توافره جيد، وذلك عبر الاستمرار على الهيكل التنظيمي الحالي كونه مرناً، ويسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والتحول من أنماط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية، والعمل على تدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (اتصالات - أفقية - رأسية - قطرية).
- 3- يوصي الباحثون بالمحافظة على مستوى توافر متطلبات القيادة الإدارية، حيث ظهر أنه مرتفع وبتقدير توافره جيد، وذلك عبر المشاركة في مؤتمرات علمية محلية ودولية، مما يساهم في اكتساب معارف جديدة، ورفع مستوى التواصل والتفاعل الإداري بين القيادة والعاملين، بحيث تتوفر فرص النقد البناء وإبداء وجهات النظر، وتفويض صلاحيات واسعة للأفراد، بحيث تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.
- 4- يوصي الباحثون بالمحافظة على مستوى توافر متطلبات تكنولوجيا المعلومات الإدارية، حيث ظهر أنه مرتفع وبتقدير توافره جيد، وذلك عبر الاستمرار على شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قاعدة البيانات (أجهزة حاسوب-

نظرة - أرشفت)، وتوفير أنظمة قواعد البيانات لدى الشركات الصناعية، وتوفير برامج حاسوبية وأجهزة مساعدة لاكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها.

5- يوصي الباحثون بالمحافظة على مستوى توافر التميز المؤسسي، حيث ظهر أنه مرتفع، ويتقدير توافره جيد، وذلك عبر الاستمرار في تبني الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء، وإقامة الدورات الخاصة التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم، وتوفير جميع الموارد اللازمة للإبداع والتميز.



## قائمة المراجع:

- الحارثي، غالب (2019)، جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير الجيد في الإدارة الإماراتية، جائزة الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- آل عثمان، عبد العزيز بن محمد (2013)، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، *المعوقات وسبل التطوير*، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بعزيز، أمّنت (2021)، *ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي*، دراسة حالة مؤسسة سونالغار الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- بن حليمّة، سميرة (2018)، *دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي*، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- عودة، رجاء محمد ياسين (2022)، *إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الرشيدى، نايف فايد رجا نايف (2020)، *دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت*، *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، 4(15)، الكويت، ص: (382-355).
- الرواشدة، خالد، والطائي، فوزي (2019)، *دور متطلبات إدارة المعرفة في التميز المؤسسي: مجال دراسي في الأردن* منطقة سلطة العقبة الخاصة، *المجلة الدولية لأبحاث الهندسة التطبيقية* 14(1).
- عبد الرحمن، إيمان عبد الفتاح وتادرس، إبراهيم حربي هاشم (2020)، *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الإداريون في جامعة البلقاء، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)*، 21(1)، ص ص (303-287).
- العوذي، عادل خير الله (2020)، *دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينت من الشركات الدولية الكويتية*، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية* 7(31).
- النويقة، عطا الله، بشير، عبود (2017)، *دور عمليات إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الموظفين الإداريين في أمانة الطائف، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 11(2).
- الفقيه، سلطان (2017)، *أهمية إدراج علم إدارة المعرفة في المناهج السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(1).
- سليمان، حيدر، وحنا، ابتسام (2019)، *عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الحمدانية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(11).

الجعافرة، عامر (2021)، أثر إدارة المعرفة في التوجه الإستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 1 (17).

Abughazi, F. and Sener, U. (2018). Requirements of Knowledge Management Implementation in Istanbul Aydin University, *Industrial Engineering & Management* 7(3).

Stoyanova, T. and Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence, *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10 (1), 23-29.