

التطبيق المعرفي وعلاقته بمستوى التميّز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة  
التدريسية  
في جامعة الأقصى

**Knowledge Implementation and its Relation to the Level of Excellence  
in Performance from the View Point of Faculty Members at the AL  
Aqsa University**

أشرف سليمان الصوفي<sup>1</sup>، أدهم أكرم مبارك<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة باتنة 01، abosuliman1954@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة القدس المفتوحة - فلسطين، adhamakram1990@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/05/06 تاريخ القبول: 2021/06/01 تاريخ النشر: 2021/12/12

**ملخص:** هدفت الدراسة التعرف الى علاقة التطبيق المعرفي بمستوى التميّز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من (105) وهم أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تم اخذ عينة عشوائية منهم بلغت (75) عضواً في الهيئة التدريسية، استرد منها (70) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقام الباحث بتحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم إجراء الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها الآتي: تعتمد الجامعة في تطبيق المعرفة واسترجاعها على الارشيف الورقي. كما اشارت نتائج الدراسة أيضاً وبحسب وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية أنه لا يوجد اهتمام كافٍ في الجامعة بالمعرفة وإدارتها بشكل صحيح.

**كلمات مفتاحية:** إدارة المعرفة، مستوى التميّز، أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى.

تصنيفات JEL : O32، L25

**Abstract:** The study aimed to identify the relationship between knowledge Implementation and the level of excellence in performance from the view point of faculty members at the AL Aqsa University . The researcher used the questionnaire, as a tool to collect data from the study community, which consisted of (105) faculty members. A random sample of (75) faculty

members was selected, (70) of them were found to be valid for statistical analysis, the researcher analyzed the data by the statistical analysis program SPSS and conducted the study according to descriptive analytical method because it fits the nature of this study. The study reached several results, the most prominent of which are the following: The University relies on storing and retrieving knowledge on paper archives. Also, it was found from the view point of faculty members that there is not enough interest of Knowledge and knowledge management properly.

**Keywords:** Knowledge Management, Level of Excellence, Faculty Members of AL Aqsa University .

**Jel Classification Codes:** O32, L25

المؤلف المرسل: أشرف سليمان الصوفي، الإيميل: abosuliman1954@gmail.com

### 1. المقدمة:

إن تطبيق المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال في نجاح الأعمال والمؤسسات، انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، حيث أن تطبيق المعرفة تأسست على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات، واختراع معلومات خاصة بالمجال الذي تعمل من خلاله. وإن التميز في الأداء المؤسسي هو القاسم المشترك للجهود المبذولة جميعها من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية.

### مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من رؤية جامعة الأقصى ورسالتها وأهدافها بأن تكون في طليعة الجامعات المحلية والعالمية وهدفها أن تحافظ وتعزز ريادتها في فلسطين ورغبة منها في تقديم أفضل الخدمات لطلابها وموظفيها- سواء أكانوا إداريين أو أعضاء هيئة تدريسية- وبأعلى مستوى من الأداء والتميز، وحرصها على تنمية وتطوير القدرات لرفع مستوى الأداء، من خلال توليد المعرفة وحفظها واستخدامها ومشاركتها و تطبيقها، وإدراكاً من الجامعة أن الركيزة الأساسية لتقدمها وتطورها يعتمد على ما لديها من رأس مال بشري متمثل بأعضاء الهيئة التدريسية الذين يتمتعون بالقدرة العلمية والخبرة العملية، ومدى متابعتهم للتطورات العلمية في مجالات الإدارة والتدريس والبحث العلمي، ونظراً لقلّة الدراسات – حسب علم الباحث- التي اهتمت بدراسة

ظاهرة تطبيق المعرفة وعلاقتها بمستوى تميز الأداء في جامعة الأقصى، فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول الإجابة عن السؤال المحوري الآتي:  
"ما علاقة تطبيق المعرفة بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى؟"

يتفرع عن السؤال المحوري الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $0.05 \leq @$ ) بين تطبيق المعرفة وبين مستوى تميز الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى؟  
2- ما هو واقع تطبيق المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية؟

فرضية الدراسة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq @$ ) بين تطبيق المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الرتبة الاكاديمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، الكلية).

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة من خلال الإجابة عن اسئلتها وفرضيتها إلى تحقيق الأهداف الآتية:  
التعرّف إلى العلاقة بين تطبيق المعرفة وبين تميز الاداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى. التعرف إلى واقع تطبيق المعرفة جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. معرفة الفروق إن وجدت في استجابات عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية تجاه تطبيق المعرفة ومستوى تميز الأداء تبعاً للخصائص الديموغرافية للمستقيين (العمر، الرتبة الاكاديمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، الكلية).

أهمية الدراسة:

تسليط الضوء على أهمية تطبيق المعرفة ومدى مساهمتها في تميز الأداء. تبيان واقع تطبيق المعرفة في جامعة الأقصى. ويأمل الباحث في المساهمة في تقديم توصيات كتغذية راجعة تفيد إدارة الجامعة في التركيز على تعزيز الاهتمام بإدارة المعرفة وتوثيقها في الجامعة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع تطبيق المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية من الكليات كافة في جامعة الأقصى الذين على رأس عملهم.

الحدود الزمانية: سنة 2021 م.

**الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على جامعة الأقصى.  
**مصطلحات الدراسة:**

**المعرفة:** عُرِفَت إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس (البغدادي والعباد، 2010، ص250).

**تطبيق المعرفة:** عُرِفَت بأنها النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب المعرفة وبنائها والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابه ونقلها والمشاركة فيها لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، 2009م، ص360).

**الأداء:** عرّف الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (الصريرة، 2011، ص77).

**التمييز:** حسب إرشادات الهيئة الأوروبية لعام (1999) يعرف التميز بأنه "هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتمييز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير تضمين الأفراد والتعليم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع وفي المراجعة الأولية لسلاسل الأيزو ISO 9000 (جميل وسفير، 2011م، ص156).

**تطوير مستوى الأداء:** عرّف تطوير مستوى الأداء بأنه "عملية منظمة لعلاج المشاكل والتوصل إلى الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وهنا يأتي تحليل مسببات هذه الفجوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الأداء وذلك يمكن أن يتضمن مراجعة النظام وإدخال وسائل وأساليب جديدة (رمضان، 2009م، ص105).

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

#### - مفهوم المعرفة:

تتواجد المعرفة في العديد من المواقع والأماكن مثل قواعد البيانات والملفات وعقول البشر ومواقع الانترنت، فهي منتشرة في كل المجتمعات والمؤسسات أينما تواجدت، وتستعمل في نواحي الحياة كافة، وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ إن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميّز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة

المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010، ص54). وقد عرفها الكثير من الأدباء والمفكرين ونأخذ منها على سبيل المثال التعاريف الآتية:  
عرفها (بروستي، وآخرون، 2001، ص8)، بأنها تعنى "رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانيات وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، كذلك التعرف إلى مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط المنتظم عنها". وعرفها (الصباغ، 2002، ص6) بأنها "مجموعة الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، مضافاً أنه يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو المنظمة". ويعرفها (دقلين، 2001، ص35) بأنها "خليط من تجارب محددة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة".

#### - مفهوم تطبيق المعرفة :

عملية تطبيق المعرفة هي " مدى قدرة المنظمة على استخدام المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، دون أن تفقد استثمار فرصة قد تحل مشكلة قائمة أو تحقق ميزة تنافسية لها"، وأن عملية تطبيق المعرفة تكون أكثر فعالية عندما تكون أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها . حيق إن الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة بطريق فعالة وذلك يعني مدى قدرة المنظمة على استثمار هذه المعرفة، فعمليات الحصول على المعرفة و تخزينها و من ثم توزيعها و المشاركة فيها غير كافية بدون تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، حيث نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمة يعتمد على حجم المعرفة المنفذة مقارنة بما هو متوافر لديها .

- مفهوم التميز: تشكل مفاهيم التميز التي يطلق عليها " The Fundamental Concepts Of Excellence" دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين (Harrington, 2008, p56).  
من أهم تلك المفاهيم الرئيسية للتميز ما يلي: (Porter & Tanner, 2004, pp6-7)

- 1- القيادة وثبات الغاية: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لمنهجيات التميز جميعها، إذ يتم توضيح اتجاه قيم المنظمة وغايتها من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
- 2- التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين ويعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.
- 3- التوجيه الاستراتيجي: منهجيات التميز جميعها تؤكد أهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في التنظيم.
- 4- التعلّم والتحسين المستمر: التعليم والتحسين المستمر يُعدان عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلّم والتحسين يُسهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.
- 5- التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
- 6- تطوير الشركات: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- 7- الإدارة بالحقائق: تركز مداخل التميز جميعها على إدارة العمليات بوصفها أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.
- 8- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين جميعهم، ويُعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة،

فالتميز يهتم بخلق قيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين جميعهم بما في ذلك العملاء،  
والموظفون والموردون والشركاء، والمجتمع.

9- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة،  
فالسوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح  
المنظمة.

-**مفهوم الأداء:** أشار الكثير من الأدباء والكتاب إلى مفهوم الأداء، فمنهم من تناوله على  
مستوى المنظمة أو الفرد، وآخرون تناول المفهوم من حيث مستوى الإنتاج المتوقع  
تحقيقه من خلال الأداء، إن الكثير من المسميات استخدمت للتعبير عن مفهوم الأداء  
وأكثرها شيوعاً الإنتاجية والكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق  
الأهداف المحددة، فيما تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات  
المتحصلة، بينما تتضمن الإنتاجية كلاً من الفاعلية والكفاءة (غربي،  
وآخرون، 2007م، ص 129).

## 2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة حداد و جودة (2015)، "مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة  
الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر  
العاملين فيها ومتلقي الخدمة"- السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى تحقيق  
الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي  
والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، وكذلك أثر ثقافة  
التميز في مستوى رضا متلقي الخدمة بوجود معايير التقييم المعتمدة في الجائزة ، وقد  
توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن هناك تأثيراً معنوياً لثقافة التميز في المؤسسات الحكومية الحاصلة على الجائزة في  
تطبيق معايير التقييم المعتمدة في الجائزة. كما أظهرت أن هناك أثراً لثقافة التميز في  
مستوى رضا متلقي الخدمة بوجود معايير التقييم المعتمدة في الجائزة.

- دراسة الأغا وأبو الخير (2012)، " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة  
القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة عمليات إدارة  
المعرفة بالجامعات المفتوحة المعاصرة، وواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة  
القدس المفتوحة والتوصل إلى الإجراءات المقترحة لتطوير تطبيق عمليات إدارة  
المعرفة فيها. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة  
وجمع البيانات عنها من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة من المشرفين الأكاديميين  
بجامعة القدس المفتوحة، وتوصلت الدراسة إلى:

يتم تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم، ومساعدة الأفراد العاملين في الجامعة لتحديد دور ومتطلبات المعرفة ومضامينها وتطبيقاتها لإنجاز أعمالهم وتركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

لا يقوم المديرين بالتركيز على الحالات المتميزة في مناطقهم التعليمية أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

- دراسة Ring rose (2013)، "Development of an organizationa excellence framework"، هدفت الدراسة إلى وضع إطار للتمييز التنظيمي تدمج فيه مبادئ وممارسات قيادات التميّز في كل من أستراليا وأوروبا والولايات المتحدة وكندا. وقد وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

عدم وجود دليل لتطبيق التميّز للمنظمات كافة بحيث يمكنها الاستعانة به في مسيرتها نحو التميّز.

كما ظهر أيضاً إن الدليل أساسياً للمستشارين الإداريين وممارسي الجودة لطريق التميّز ومصدراً ومرجعاً للتميّز في المستقبل.

- دراسة Ailar (2012)، "Knowledge Management and Competitive Advantage" / ماليزيا، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إنشاء المعرفة وتوزيعها واستخدامها لتحقيق الميزة التنافسية، وأي أنواع المعرفة التي يجب أن يعرفها المدراء لتعزيز النشاط التنظيمي ليشكل ميزة تنافسية مستدامة، واستخدم الباحث منهجية مراجعة الأدبيات للبحث في دور إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

المعرفة مبدأ أساسياً للميزة التنافسية. كذلك فإن العلاقة إيجابية للغاية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة. كما ظهر أن إنتاج الشركات يعتمد أكثر على رأس المال البشري. كذلك ينبغي تجميع معارف الموظفين في المنظمة لتعزيز أنشطة المنظمة ومن ثم توزيع المعرفة المجمعة ضمن إطار تنظيمي عملي وبما يحقق ميزة تنافسية للشركة، مما يساعد على التغلب على العقبات الفنية وتحفيز الموظفين للعمل.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تعقياً على الدراسات السابقة والتي تشكل جزءاً من دراسات عديدة تتعلق بموضوع المعرفة والتميّز في الأداء، فقد تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة، حيث تشابهت مع (دراسة حداد وجودة) فيما يتعلق بالمتغير التابع وهو تميّز الأداء، كما تشابهت مع (دراسة الآغا وأبو الخيرة) في أنهما طبقا في الجامعات الفلسطينية) ، أما أوجه الاختلاف فكانت بين كل من: دراسة (Ring rose) حيث هدفت إلى وضع اطار للتميّز التنظيمي، أما دراسة (Ailer) فقد استخدم الباحث منهجية مراجعة الأدبيات



للتعرّف إلى كيفية إنشاء المعرفة وتوزيعها واستخدامها لتحقيق الميزة التنافسية، في حين أن ما يميّز هذه الدراسة أنها ربطت بين تطبيق المعرفة وعلاقتها بتمييز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى.

### 3. إجراءات الدراسة:

**منهجية الدراسة:** بالنظر إلى طبيعة الدراسة فقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وذلك كونه المنهج المناسب لإجراء مثل هذه الدراسات.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث أداة الاستبانة – والتي صممها خصيصاً لهذا الغرض - للحصول على المعلومات من مصادرها الأولية، فيما استعان بالكتب والدراسات السابقة والمراجع العلمية كمصادر ثانوية لإثراء الدراسة.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية كافة في الجامعة والذين على رأس عملهم . والبالغ عددهم 105 أعضاء ذكوراً وإناثاً، اما عينة الدراسة فقد تكوّنت من (75) عضواً في الهيئة التدريسية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وقد وزع الباحث على عينة الدراسة (75) استبانة، استعيد منها (70) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (93%)، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث أداة الاستبانة كونها تعد الأداة الأنسب للحصول على بيانات الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية)، وهي مكونة من (5) فقرات.

- **القسم الثاني:** محاور الاستبانة، حيث تكوّن من محورين موضحين كالاتي:  
**المحور الأول:** "واقع تطبيق المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة وهو مكون من (9) فقرة.

**المحور الثاني:** مستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وهو مكون من (15) فقرة أيضاً.

**وصف مجتمع الدراسة:**

جدول رقم (1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	16	22.9
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	25	35.7
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	26	37.1
	55 سنة فأكثر	3	4.3
الرتبة الأكاديمية	محاضر (ماجستير)	22	31.4

47.1	33	أستاذ مساعد	
14.3	10	استاذ مشارك	
7.2	5	أستاذ	
61.4	43	أكاديمي	الوظيفة الحالية
31.4	22	أكاديمي إداري	
7.2	5	*إداري	
17.1	12	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
32.9	23	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
32.9	23	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
17.1	12	15 سنة فأكثر	
35.7	25	كلية العلوم الإدارية	الكلية
35.7	25	كلية العلوم الإنسانية	
7.1	5	كلية القانون	
18.6	13	كلية القيادة والاركان	
2.9	2	معهد التدريب والتنمية	
%100	70	المجموع	

\* المقصود بالإداري هو أكاديمي (عضو هيئة تدريس بالأساس) ولكنه يمارس عملا اداريا فقط في الوقت الحالي مثل الرئيس ونوابه وغيرهم .... الخ.

### قياس صدق وثبات الاستبانة (Cronbach's Alpha):

لقياس صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص ومن ثم تم إجراء التحليل Reliability Analysis، وقياس ثبات الاختبار من خلال معادلة كرونباخ ألفا والتي تشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي.

نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي): جدول رقم (2)

المحور	البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول: (واقع تطبيق المعرفة).	الثبات الكلي	70	9	0.97
الثاني: (مستوى التميز في الاداء).	الثبات الكلي	70	15	0.96
الثبات الكلي للاستبانة		70	24	0.98

من المعروف انه كلما كانت قيمة ألفا أعلى، كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة 0.6 فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات

الاستبانة. ويتضح من النتيجة التي حصلنا عليها فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

#### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك على جميع أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار وتحليل أسئلة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

(2) قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).

(3) تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين بوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة وهي (ONE WAY ANOVA) عرض نتائج تحليل اسئلة وفرضية الدراسة:

حتى يتم التعرف إلى طبيعة البيانات التي تم جمعها، فإنه لا بد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف إلى متغيراتها، لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض.

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد مجتمع الدراسة) وعمل المقارنات المختلفة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3): إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1- 1.79	1.8- 2.59	2.6- 3.39	3.4- 4.19	4.2- 5
المستوى	غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها: -

للإجابة على أسئلة الدراسة سيتم في هذا القسم عرض نتائج إجابات المستقصين حول فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها من خلال الجداول الآتية: - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الأول .

جدول رقم (4): " واقع تطبيق المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
<b>تطبيق المعرفة</b>				
1	تعتمد الجامعة قواعد بيانات الكترونية خاصة بها لحفظ المعرفة.	3.24	1.15	متوسطة
2	تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي.	3.50	1.14	كبيرة
8	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات خبيرة ذات علاقة بطبيعة عملها.	3.29	1.08	متوسطة
3	تهتم الجامعة بنقل المعرفة لقياداتها.	3.09	1.10	متوسطة
4	يمكن للموظفين الاطلاع على المعرفة والاستفادة منها بكل سهولة.	2.91	1.13	متوسطة
5	تهتم الجامعة بتطبيق المعرفة على كل المشكلات لتتمكن من تجاوزها.	3.09	1.24	متوسطة
6	تسود في الجامعة الثقافة التنظيمية التي تشجع على تطبيق المعرفة الجيدة.	3.01	1.22	متوسطة
7	تعتمد الجامعة مقاييس ومعايير لتقييم وتقويم المعرفة المطبقة.	3.03	1.22	متوسطة
8	تحرص الجامعة على المبادرات الإبداعية في تطبيق معرفتها.	2.94	1.14	متوسطة
9	لدى الجامعة اهتمام بالتغذية الراجعة لتحسين تطبيقها.	3.09	1.18	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.17	1.14	متوسطة

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (4) الذي يعبر عن (واقع تطبيق المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) أن الدرجة الكلية لمتوسطات المحور الأول

جميعها بلغت (3.17) وبانحراف معياري بلغ (1.14)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيين حول هذا المحور.  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الثاني.

جدول رقم (5): "مستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تحرص الجامعة على السرعة في انجاز المعاملات والوثائق بدقة.	3.19	1.15	متوسطة
2	يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأداء بتميز.	3.11	1.22	متوسطة
3	تعتمد الجامعة أدلة لتوضيح نظم العمل وإجراءاته.	3.20	1.23	متوسطة
4	يتم انجاز الأعمال والمهام إلكترونياً.	3.00	1.19	متوسطة
5	تحرص الجامعة على تحقيق رضا المستفيدين عما يقدم لهم من خدمات.	2.99	1.21	متوسطة
6	توجد رقابة مستمرة في الجامعة على آليات تقديم الخدمة بهدف تحسينها.	3.11	1.19	متوسطة
7	تسود ثقافة التكامل وليس التنافس السلبي بين الموظفين في الجامعة.	2.89	1.14	متوسطة
8	توجد سهولة في الاتصال بين الإدارات المختلفة في الجامعة.	3.13	1.12	متوسطة
9	تشجع الجامعة موظفيها على العمل بروح الفريق الواحد.	3.10	1.09	متوسطة
10	تلتزم الجامعة موظفيها بالصلاحيات المناطة بهم.	3.46	1.10	كبيرة

متوسط ة	1.14	3.13	توفر الجامعة الفرص المتساوية لكلا الجنسين.	11
متوسط ة	1.21	3.30	تتوفر الجامعة خدمة اتصال جيدة بالإنترنت لجميع الموظفين.	12
متوسط ة	1.17	2.87	تعتمد الجامعة نظام الشخص المناسب في المكان المناسب.	13
متوسط ة	1.17	3.17	تعالج الجامعة مشكلات العمل وقت حدوثها.	14
متوسط ة	1.11	3.24	تشجع الجامعة موظفيها على التصرف بحكمة في المواقف الحرجة.	15
متوسط ة	1.16	3.10	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (5) الذي يعبر عن (مستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الثاني بلغت (3.10) وبانحراف معياري بلغ (1.16)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة بشكل عام عند المستقيمين حول هذا المحور.  
ثانياً : الإجابة عن فرضية الدراسة:-

جدول رقم (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير العمر

الدالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.264	1.357	605.403	3	1816.210	بين المجموعات	
		446.045	66	29438.990	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	

نصت الفرضية على أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تطبيق المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية". وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq @$ ) نحو "تطبيق المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير العمر"، حيث بلغت قيمة "ف" (1.357) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.264)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك الى اتفاق الفئات العمرية في الجامعة حول تطبيق المعرفة وتميز الاداء.

جدول رقم (7): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.771	0.376	175.059	3	525.176	بين المجموعات	
		465.606	66	30730.024	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq @$ ) بين تطبيق المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية" وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq @$ ) نحو "تطبيق المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية"، حيث بلغت قيمة "ف" (0.376) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.771)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى توافق الرأي (الاجابات) بين مختلف الرتب العلمية فيما يتعلق بتطبيق المعرفة وتميز الاداء.

جدول رقم (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.832	0.184	85.338	2	170.676	بين المجموعات	
		463.948	67	31084.524	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تطبيق المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في تعزى للمتغيرات الديموغرافية" وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) نحو "تطبيق المعرفة و مستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية"، حيث بلغت قيمة "ف" (0.184) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.832)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك أيضاً الى توافق رأي المستقصين بمختلف فئاتهم الوظيفية حول تطبيق المعرفة وتميز الأداء.

جدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.093	2.225	956.709	3	2870.128	بين المجموعات	
		430.077	66	28385.072	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	



نصت الفرضية على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية" وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) نحو "تطبيق المعرفة و مستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، حيث بلغت قيمة "ف" (2.225) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.093)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى ان سنوات الخبرة لم تؤدي إلى اختلاف الآراء فيما يخص تطبيق المعرفة وتميز الاداء بشكل عام، وهذا يدل على الخبرة العلمية والاكاديمية التي يتمتع بها المستقصين.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الكلية

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.155	1.724	749.449	4	2997.797	بين المجموعات	
		434.729	65	28257.403	داخل المجموعات	
			69	31255.200	المجموع	

نصت الفرضية على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تطبيق المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية" وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) نحو "تطبيق المعرفة و مستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الكلية"، حيث بلغت قيمة "ف" (1.724) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.155)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية، ويعزو الباحث ذلك إلى توافق آراء المستقصين في مختلف كليات الجامعة بخصوص تطبيق المعرفة وتميز الاداء، والذي يعود برأي الباحث إلى

خضوع الجميع لنفس الانظمة والقوانين والظروف والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

يستخلص الباحث من تحليل النتائج أعلاه أن النتائج في مجملها تمثلت في الموافقة بدرجة كبيرة على بعض الفقرات احياناً وبدرجة متوسطة على غالبية الفقرات، مما يدل على ضرورة سعي الجامعة للاهتمام أكثر في تطبيق المعرفة، لما سيعكس هذا الاهتمام مستوى رفيع من الارتقاء بتميز الاداء من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج واهداف الدراسات السابقة التي وردت في هذه الدراسة، فإنه يتبين أن الدراسة الحالية قد توافقت مع معظم الدراسات السابقة في المنهج (المنهج الوصفي) وفي الاهداف المتعلقة بمدى علاقة تطبيق المعرفة بتميز الاداء في المؤسسات التي خضعت للدراسات، أما من حيث النتائج فقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع ما خرجت به غالبية الدراسات السابقة من نتائج، حيث يجمع الجميع على اهمية ودور تطبيق المعرفة في تحقيق تميز الاداء في المؤسسات الخاضعة للدراسات، غير انه يمكن القول أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة – كما ورد في التعليق على الدراسات السابقة- بأن هذه الدراسة تعتبر - وبحسب علم الباحث - أنها الدراسة الاولى التي تجرى على جامعة اكاديمية جامعة الأقصى، حيث ربطت بين تطبيق المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

#### 4. النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج: أظهرت نتائج الدراسة الآتي: -

✓ تهتم الجامعة باستقطاب خبراء في مجال المعرفة المرتبطة بأنشطتها.

✓ ليس من السهل على الموظفين الاطلاع على المعرفة والإفادة منها.

✓ أشارت نتائج الدراسة أيضاً أن مستوى تميز الاداء في الجامعة ليس في المستوى المطلوب.

✓ تبين أيضاً وبحسب وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية – معظم الاجابات كانت بدرجة متوسطة أنه لا يوجد اهتمام كافٍ في الجامعة بعملية تطبيق بالمعرفة بشكل صحيح.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين تطبيق المعرفة ومستوى تميز الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى تعزى للمتغيرات الديموغرافية".

#### ثانياً: التوصيات

✓ تسهيل إجراءات إطلاع الموظفين على المعرفة والإفادة منها في تطوير مهامهم الوظيفية.

✓ العمل على تبني نهج القياس الدوري لرضا الموظفين في الجامعة لما لذلك من مؤشرات ايجابية تتمثل في الحصول على التغذية الراجعة بهدف تحسين وتطوير أداء وتميز الموظفين.

✓ إنشاء وحدة في الجامعة تهتم بإدارة وتطبيقات المعرفة بالطرق العلمية السليمة.

✓ تشجيع التميز في الجامعة على الأصعدة كافة من خلال توفير البيئة التمكينية والتحفيز المعنوي والمادي.

#### المراجع:

1. الأغا، ناصر جاسر وأبو الخير أحمد غنيم (2012)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية.
2. بروتتي، جيلبرت، وآخرون (2001)، إدارة المعرفة، بناء لبنات النجاح، عرض حازم حسين صبحي، سلسلة كراسات "عروض"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة .
3. البغدادي، عادل هادي والعبادي، هاشم فوزي (2010)، التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم المعاصرة (السلوك الإداري – الأداء التنظيمي)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
4. بو عيشة، مبارك، وليلى منصور (2012)، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.

5. التيجاني، هادي (2007)، النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة ابو ظبي للأداء الحكومي المتميز، أبو ظبي.
6. جميل، أحمد، وسفير، محمد (2011)، التميز في الأداء، ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، ط2، الجزائر.
7. حداد، شفيق إبراهيم، وجودة، محفوظ أحمد (2015)، مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م 11، ع 2، الأردن.
8. حريم، حسين (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية وظائف المدير، (ط2) دار حامد للطباعة والنشر، عمان.
9. حسين، سلامة (2006)، الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. (ط1) دار الفكر، عمان.
10. حمود، خضير (2010) "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
11. دفلين، آيث (2001)، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، تحويل المعلومات إلى معرفة، ترجمة اليافي، شادن، مكتبة العبيكان، الرياض.
12. رزوقي، نعيمة (2003)، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، إدارة المعلومات في البيئة الرقمية، المعارف والكفاءات والجودة، وقائع المؤتمر الثالث عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
13. رمضان، فدوى محمد (2009)، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. الزطمة، نضال (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. الصاوي، ياسر (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
16. الصباغ، عماد (2002)، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، بحث منشور لجامعة قطر.

17. الصرايرة، خالد أحمد (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (27)، العدد (1 و2)، جامعة دمشق، دمشق.
18. عبد العزيز، عثمان (2013)، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
19. العتيبي، مشاعل بنت ذياب (2009)، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1-5 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، الرياض.
20. العلي، عبد الستار، وآخرون (2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
21. عودة، فراس محمد (2010)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
22. غربي، علي، وسلطانية، بلقاسم، وقيرة، إسماعيل (2007). تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
23. آل مزروع، بدر بن سليمان (2010)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
24. مشهور، ثروت (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، ط 1، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان.
25. الكردى، أحمد (2010). إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، الملكاوي، إبراهيم (2007) إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
25. الكردى، أحمد (2010). إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158051>
26. صفحة جامعة الاستقلال على الشبكة العنكبوتية ( <https://alistiqlal.edu.ps>).

27. Ailar, Rahimli (2012), Knowledge Management and Competitive Advantage, School of Management, Multimedia University, Cyberjaya, Malaysia, Information and Knowledge Management, [www.iiste.org](http://www.iiste.org).

28. Conti, tito (2009), How excellence models should be adapted to take into account local values and culture, a paper for the 3<sup>rd</sup> annual scientific quality congress in the middle east 2009, Dubai: e-university.
29. Harrington, James (2008), The impossible dream, paper for the quality forum and the symposium of the best practices of king abdulaziz quality award. Riyadh.
30. Klug's, jurgen, stein. wolfram, light. Thomas (2001)- Knowledge unplugged. pal grave: New York.
31. Ring rose, Dawn, (2013) Development of an organizational excellence framework, The TQM Journal, 25 (4).
32. Porter, l.j & tanner, s.j (2004), Assessing business excellence, second edition, oxford: publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
33. -Prusak, Larry (2000): "Knowledge Can it be Managed?"، Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management: New York.