



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Knowledge Management in Organizational Excellence - An Analytical Study in the Directorate of Education of Salah al-Din Governorate

Anaam Raad Ahmed*, Kifah Abbas Muhaimid

College of Administration and Economics/Tikrit University

Keywords:

Knowledge Management, Organizational Excellence, Salah al-Din Directorate of Education

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 Aug. 2024
Accepted 27 Aug. 2024
Available online 31 Mar. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Anaam Raad Ahmed

College of Administration and
Economics/Tikrit University



Abstract: This study aims to conduct an analysis of the administrative literature of the main study variables represented by organizational excellence and knowledge management practice with the aim of crystallizing new concepts and presenting paths in the researched field. The study community was represented by the employees of the General Directorate of Salah al-Din Education, which is one of the directorates affiliated with the Iraqi Ministry of Education, numbering (615). A random (intentional) sample of (235) individuals was drawn from it. The study adopted the descriptive analytical approach by adopting a questionnaire about the study variables and distributing it to the research sample in the researched city. Descriptive statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, relative importance) and inferential statistical methods (regression coefficient, goodness of fit test) were used using statistical programs (SPSS.Ve.26) and (AMOS Ve.24). The study concluded that adopting an integrated methodology for knowledge management contributes significantly to improving institutional performance, and is an essential element for achieving organizational excellence in the directorate.

دور إدارة المعرفة في التفوق المنظمي: دراسة تحليلية في مديرية تربية محافظة صلاح الدين

كفاح عباس محميد

انعام رعد احمد

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات الدراسة الرئيسة والمتمثلة بالتفوق المنظمي وممارسة ادارة المعرفة بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم مسارات في الميدان المبحوث، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين وهي إحدى المديريات التابعة لوزارة التربية العراقية والبالغ عددهم (615) تم سحب عينة عشوائية (قصدية) منها بلغت (235) فرداً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تبني استبانة عن متغيرات الدراسة وتوزيعها على عينة البحث في المدان المبحوث، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية) والأساليب الإحصائية الاستدلالية (معامل الانحدار، اختبار جودة المطابقة) باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS.v.26) و (AMOS v.24)، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني منهجية متكاملة لإدارة المعرفة يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، ويعد عنصرًا أساسيًا لتحقيق التفوق المنظمي في المديرية.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، التفوق المنظمي، مديرية تربية صلاح الدين.

المقدمة

تعد إدارة المعرفة أحد المفاهيم الحديثة والمحورية التي تسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وتتجلى أهمية إدارة المعرفة في قدرتها على تنظيم المعلومات المتاحة وتحويلها إلى أدوات قيمة لتحسين عملية اتخاذ القرار وتطوير القدرات المؤسسية، وفي سياق مديرية تربية محافظة صلاح الدين، يكتسب هذا المفهوم أهمية إضافية، حيث يمكن أن يسهم بشكل مباشر في مواجهة التحديات التعليمية والتنظيمية وتحقيق نتائج ملموسة، إذ تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى تحقيق التفوق التنظيمي في مديرية تربية محافظة صلاح الدين، وهو التفوق الذي يُمكن المديرية من التميز والإبداع في بيئة تشهد تحولات وتحديات سريعة، سواء كانت على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، إذ إن التفوق التنظيمي لا يتحقق إلا من خلال وجود قيادة واعية ورؤية مستقبلية قادرة على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة.

يهدف هذا البحث إلى توضيح أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي داخل مديرية تربية محافظة صلاح الدين، ومن خلال التركيز على هذه القضية، يمكن للمديرية تحسين جودة التعليم، وتعزيز التعاون بين الموظفين، وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات، مما ينعكس إيجابياً على نتائج الطلاب وكفاءة الإدارة وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة، وبذلك يقدم البحث إسهاماً عملياً يمكن أن يساعد في رفع مستوى الأداء التعليمي والإداري في محافظة صلاح الدين.

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث، إذ تضمن المبحث الأول الإطار العام للبحث بما في ذلك مشكلة الدراسة أهميتها أهدافها مخطط الدراسة وفرضياتها، بينما تضمن المبحث الثاني الإطار النظري والذي قسم إلى مطلبين تناول المطلب الأول ممارسات ادارة المعرفة وتناول المطلب الثاني

التفوق المنظمي، اما المبحث الثالث فتضمن الإطار الميداني للدراسة والذي تناول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث

أولاً. مشكلة الدراسة: تواجه مديرية تربية محافظة صلاح الدين تحديات كبيرة في تحقيق التفوق التنظيمي المطلوب لمواكبة التطورات السريعة في مجال التعليم. على الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن هناك قصوراً في استغلال المعرفة المتاحة بشكل فعال لتحسين عملية اتخاذ القرارات وتطوير استراتيجيات تعليمية مبتكرة. هذا القصور يعوق المديرية عن تحقيق التميز والإبداع في أداء مهامها ويؤثر سلباً على جودة التعليم وكفاءة الإدارة. لذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال لتحسين التفوق التنظيمي في مديرية تربية محافظة صلاح الدين؟

وتأسيساً على ذلك، ويمكن طرح مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

- ❖ ما هو دور ادارة المعرفة في تحقيق التفوق المنظمي في مديرية تربية محافظة صلاح الدين؟
- ❖ ما طبيعة كل من ادارة المعرفة ومجالات التفوق المنظمي؟
- ❖ هل تمتلك القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة ادارة المعرفة التي تمكنها من التعامل مع منهج التغير لتحقيق التفوق المنظمي؟

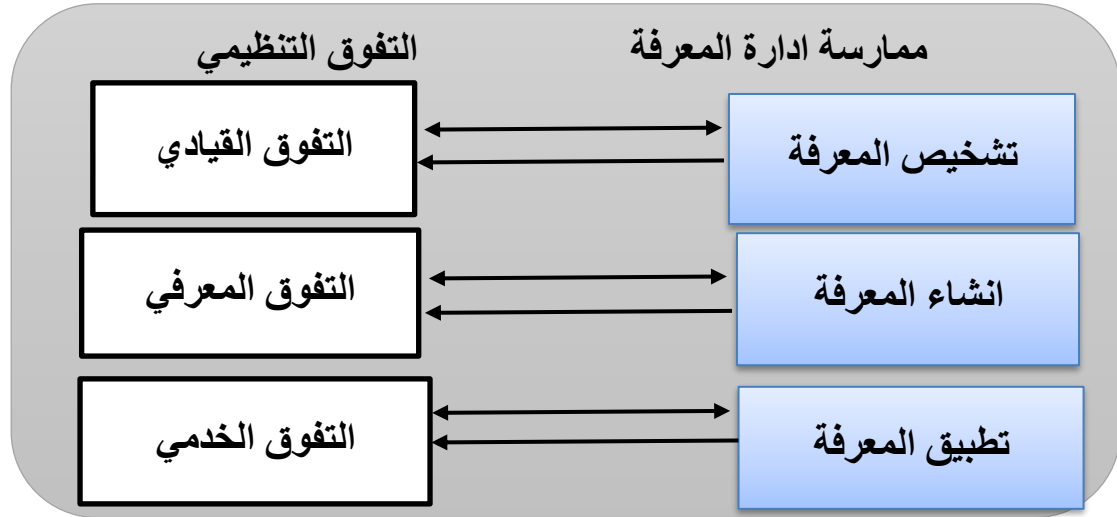
ثانياً. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في صعيدين، وعلى النحو الآتي:

1. **الأهمية المعرفية:** تتمثل الأهمية المعرفية للدراسة في:
 - أ. تناولها لمتغيرات مهمة في تقرير نجاح المنظمات التفوق المنظمي وممارسة ادارة المعرفة، إذ أن للربط بينهما دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.
 - ب. تعد الدراسة الحالية مساهمة علمية وتطبيقية للوقوف على مستوى تكامل متغيرات الدراسة (ممارسة إدارة المعرفة، التفوق المنظمي) وبيان أثرها على المنظمة المبحوثة
2. **الأهمية الميداني:** تتمثل الأهمية الميدانية للدراسة في:
 - أ. **لفت انتباه إدارات مديرية تربية محافظة صلاح الدين:** تهدف الدراسة إلى تشجيع الإدارات في المديرية على تناول موضوعات إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي بالدراسة والتحليل، مما يساعد في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق تحسينات ملموسة في بيئة العمل التعليمية.
 - ب. **تقديم إرشادات علمية لتطوير الاستراتيجيات:** تقدم الدراسة إطاراً علمياً يمكن لمديرية تربية محافظة صلاح الدين أن تستند إليه في وضع استراتيجيات جديدة، هذه الاستراتيجيات ستكون مدعومة بمبادئ إدارة المعرفة، مما يعزز فرص تحقيق التفوق التنظيمي المطلوب.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

1. إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات الدراسة الرئيسة والمتمثلة بالتفوق المنظمي وممارسة ادارة المعرفة بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم مسارات في الميدان المبحوث.
2. تقديم معالم نظرية وميدانية لإدارات المنظمات الخدمية بشكل عام والمنظمات التربوية والتعليمية (المديرية العامة للتربية في محافظة صلاح الدين) بشكل خاص عن متغيرات البحث.

3. عرض العلاقات بين إدارة المعرفة والتفوق المنظمي باعتماد نموذج افتراضي بهدف تطبيقه ميدانياً لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف وصولاً إلى النتائج التي تعكس اختبار فرضيات الدراسة ولتؤثر مدى اتفاق هذه النتائج أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة. رابعاً. مخطط الدراسة وفرضياتها:



شكل (1): مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسة ادارة المعرفة والتفوق المنظمي، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

❖ توجد علاقة ارتباط معنوية بين تشخيص المعرفة والتفوق المنظمي.

❖ توجد علاقة ارتباط معنوية بين انشاء المعرفة والتفوق المنظمي.

❖ توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق المعرفة والتفوق المنظمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر أبعاد ممارسة ادارة المعرفة معنوياً في التفوق المنظمي، وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

❖ توجد علاقة تأثير معنوية لتشخيص المعرفة في التفوق المنظمي.

❖ توجد علاقة تأثير معنوية لأنشاء المعرفة في التفوق المنظمي.

❖ توجد علاقة تأثير معنوية لتطبيق المعرفة في التفوق المنظمي.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المطلب الاول: ممارسات ادارة المعرفة

توطئة

على مدار السنوات الأخيرة، شهدت ممارسات إدارة المعرفة تطوراً ملحوظاً، خاصة مع التقدم التكنولوجي وانتشار الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، مما فتح الباب أمام فرص جديدة لاستخدام البيانات وتحويلها إلى معرفة قيمة، وهذا التطور التكنولوجي الملحوظ وانتشار الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي قد أحدث تحولاً كبيراً في طريقة تعامل المؤسسات مع إدارة المعرفة.

فبفضل تطور التكنولوجيا، أصبحت البيانات أكثر إمكانية الوصول إليها وتحليلها بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يسهم في توليد معرفة أكثر قيمة وتوجيه القرارات بشكل أفضل.

أولاً. مفهوم ادارة المعرفة: ان ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها ايجاد وتوليد المعرفة من خلال ابداء الآراء والأفكار والأحكام والاقتراحات والاستشارات والخبرات وتخزينها ومشاركتها وتقاسمها وتطبيقها بين مديري الادارة العليا والوسطى للاستفادة منها داخل وخارج المنظمة المبحوثة (محمد، 2022: 20).

وتعرف على انها "هي ادارة المنظمة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في رأس المال الفكري في قاعدة المعرفة التنظيمية ونشر تبادل المعرفة وتنميتها" (رفاعي، 2013: 13).

وكذلك تعرف على انها "هي عملية نشر وتوفير المعرفة لدى العاملين بالمنظمة وتوظيفها في تحسين الاداء والسلع والخدمات التي تنتجها او تقدمها المنظمة " (ابو النصر، 2021: 86).

ويرى الباحثان ان ادارة المعرفة هي نظام مكون من مجموعة من المدخلات الإنسانية والإدارية، يقوم بتوليد وتخزين وتوزيع المعرفة، ويهدف هذا النظام إلى تنمية وتطوير واستغلال الخبرات والممتلكات المعرفية والتكنولوجية المتاحة في المنظمة، بهدف حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وبناء الخطط، والاستراتيجيات. يتيح هذا النهج تحسين الخدمات في المنظمة وتمكينها من المنافسة بشكل فعال، من خلال تبادل المعرفة واستفادة أفراد المنظمة من الأفكار والخبرات المتاحة.

ثانياً. ابعاد ممارسات ادارة المعرفة: أن عمليات إدارة المعرفة تشير إلى مقارنة منتظمة تعمل على تحديد الهوية، الالتقاط، وتنظيم ونشر الأصول الفكرية التي تؤثر بصورة بالغة على المدى الطويل لأداء المنظمة، إدارة المعرفة كعملية تعزز تدفق المعرفة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتتألف عملياتها من أربع خطوات رئيسية هي: خلق، وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة، وان الابعاد الأكثر انسجاماً مع دراستنا هي تلك الابعاد التي تم اعتمادها وفق نموذج (أبو معمر، 2017) وهي:

1. تشخيص المعرفة: تعد من أهم الأمور في أي برنامج لإدارة المعرفة، ففي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، أما الهدف من التشخيص هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وتحديد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات العمل، لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وتستخدم في عمليات التشخيص آليات الاكتشاف واليات البحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة (الحبابي، 2024: 105).

ويرى الباحثان من خلال ما سبق انه تشخيص المعرفة هو عملية تقييم وتحليل شامل للنظم والعمليات المستخدمة في إدارة المعرفة داخل المنظمة. الهدف من هذه العملية هو تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المتعلقة بإدارة المعرفة، بهدف تحسين وتطوير استراتيجيات المعرفة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.

2. انشاء المعرفة تهتم عملية خلق المعرفة بتطوير المعرفة التي تتشكل من قبل الموارد البشرية داخل المنظمة مع محاولة توسيعها على مستوى جماعات العمل من خلال الاجتماعات والحوارات، فضلاً عن سعيها في تحويل المعرفة الضمنية الى ظاهرة من خلال توفير الأجواء الإيجابية لزيادة التفاعل بين المديرين والمرووسين (Chen & Mohamed, 2014: 269).

كما ان عملية خلق المعرفة اما تكون من مصادر داخلية كصناع المعرفة او من مصادر خارجية كالمكاتب الاستشارية، او الشراء من مجهزين خارجيين. ان هذه العملية تعني قدرة المنظمة على تطوير محتوى معرفي جديد او استبداله بمحتوى يعما حالياً بسبب التقادم والرغبة في مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة بها، اذ تتضمن عملية الخلق نشاطات اجتماعية كالمشاركة والتعاون المعرفي، فضلاً عن نشاطات شخصية كالتطوير الذاتي للمعرفة الحالية او تطوير المعرفة الضمنية بسبب امتلاك خبرات جديدة (Harlow, 2016: 148).

3. تطبيق المعرفة: تعتبر عملية تطبيق المعرفة هي المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة وهي الأهم إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق هذه المعرفة والإفادة منها، تعرف بأنها الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وابتكار منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمؤسسة في بيئة تتطلب الإبداع والتجديد، وعادة ما تتم عملية تطبيق المعرفة وفق مجموعة من الخطوات الفرعية هي: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق (غريب وآخرون، 2018: 186).

وان هذه العملية ذات اهمية خاصة، حيث لا يوجد اساس المزايا التنافسية التنظيمية في المعرفة ذاتها بل في تطبيقها، وان تطبيق المعرفة هو القدرة على استرجاع واستخدام المعرفة لدعم القرارات والاجراءات وحل المشكلات واتمام الاعمال الروتينية وتوفير التدابير اللازمة لتسيير الاعمال (محمد، زهير، 2021: 137).

ثانياً. دور ادارة المعرفة في التفوق المنظمي: في عصر المعرفة الحديث، أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم المجالات التي تُعنى بها المؤسسات لتحقيق التفوق المنظمي والبقاء في بيئة الأعمال المتطورة والتنافسية وتعتمد نجاح الشركات والمؤسسات في هذا الزمان بشكل كبير على قدرتها على جمع المعرفة وتنظيمها واستخدامها بشكل فعال في تطوير أنشطتها واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعتبر إدارة المعرفة مجموعة من العمليات والممارسات التي تهدف إلى تحسين استخدام المعرفة داخل المؤسسة، سواء كانت هذه المعرفة متعلقة بالعمليات الداخلية للمنظمة أو بالسوق والزبائن والاتجاهات الصناعية (الدليمي، 2016: 64).

أ. تعتبر إدارة المعرفة محورية في تحقيق التفوق المنظمي للعديد من الأسباب.

ب. تساعد في تحفيز التعلم المستمر داخل المؤسسة

ج. تشجيع ثقافة الابتكار والتجديد.

كما أنها تعزز التفاعل وتبادل المعرفة بين الموظفين والأقسام المختلفة، مما يساهم في تعزيز التكامل وتحسين أداء العمليات وتهدف إدارة المعرفة أيضاً إلى توفير الوصول السريع والسهل إلى المعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية المبنية على البيانات والمعلومات الموثوقة.

وإدارة المعرفة تمثل اليوم عصباً حقيقياً لمنظمات الأعمال، حيث تساعد على تعزيز التفوق المنظمي وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحالية المتطورة والمتغيرة باستمرار. فتأثير تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار شبكة الإنترنت قد أبرز أهمية إدارة المعرفة بشكل لا يمكن إنكاره، حيث أصبحت الوسيلة الأساسية لتحقيق التميز المنظمي (الجواد، 2023: 10).

تتمثل دور إدارة المعرفة في تمكين المؤسسات من استخدام المعرفة بشكل فعال وذكي لتحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير العمليات بطرق مبتكرة. فعلى سبيل المثال، تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين وتوثيقها بشكل منظم وسلس. كما تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة بشكل سريع وموثوق، بالإضافة إلى ذلك، تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، حيث تشجع على تبادل الأفكار والمعرفة وتوفير بيئة تشجيعية للابتكار والتجريب. ومن خلال توظيف أساليب وأدوات إدارة المعرفة المناسبة، يمكن للمؤسسات تحقيق التميز المنظمي والابتكار المستمر الذي يساعدها على التميز والنجاح في سوق المنافسة اليومية (عبد الجواد، 2023: 10).

ويرى الباحثان أنه يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تحقيق التفوق المنظمي من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار والتطوير، وزيادة الكفاءة، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام والفروع.

المطلب الثاني: التفوق المنظمي

تمهيد

التفوق المنظمي هو ركيزة أساسية تقود المنظمات نحو التميز والاستدامة في بيئة الأعمال المتطورة. يشير هذا المصطلح إلى القدرة على تحقيق أداء متميز وتفوق في مختلف جوانب العمل داخل المنظمة. إن التفوق المنظمي لا يقتصر على تحقيق نتائج إيجابية في المجال المالي فقط، بل يمتد إلى تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز الابتكار، وبناء علاقات فعالة مع الزبائن والشركاء. تعد عملية تحقيق التفوق المنظمي متعددة الأبعاد، حيث تتطلب تكاملاً شاملاً للجوانب الإدارية والاستراتيجية والثقافية في المنظمة يشمل هذا التكامل الاستفادة الأمثل من الموارد البشرية والتكنولوجية، وتطوير القيادات الفعالة، وتعزيز الابتكار والتغيير، وتحسين العمليات وتكامل سلاسل الإمداد.

أولاً. مفهوم التفوق المنظمي: التفوق المنظمي يمثل ركيزة أساسية في عالم الأعمال الحديث، حيث تسعى الشركات والمنظمات إلى تحقيق أداء متفوق وفعال لتحقيق أهدافها والبقاء في التنافس الشديد. يعبر مفهوم التفوق المنظمي عن القدرة على تحسين الأداء وتطوير العمليات الداخلية لتحقيق النجاح والتميز في السوق، يتعلق التفوق المنظمي بالقدرة على تحقيق الفعالية والكفاءة في جميع جوانب العمل.

ويعرف التفوق المنظمي على أنه "قدرات فكرية ومعرفية عالية يملكها القائد الإداري والتي تمكنه من توظيف تلك القدرات في مجال تخصصهم بالعمل وبما يساهم في تحقيق هدف المنظمة والتفوق على المنظمات الأخرى" (العنزي، 2016: 425)

وكذلك يعرف على أنه "تركيز المنظمة على التطوير المستمر لتحقيق رضا الزبون، وذلك من خلال إنشاء بيئة داخلية تدعم النجاح، مما يساهم في تعزيز الربحية" (Zad, et al, 2013: 3). ويعرف على أنه "ممارسة واستراتيجية، تمكن المنظمات على تحسين وضعها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية ورفع مستوى إدائها التنظيمي" (Al-Dhaafri et al, 2016: 48).

ويرى الباحثان التفوق المنظمي على أنه المقدرات والقابليات التي تتميز بها المنظمة من خلال تقديمها للسلع والخدمات ذات الحداثة والإبداع والأصالة، بهدف بناء صورة ذهنية إيجابية لدى زبائنهم، وتحقيق الموقع الريادي في بيئة الأعمال.

- ثانياً. ابعاد التفوق المنظمي: وسيتم اعتماد الأبعاد الأكثر انسجاماً مع دراستنا وفق نموذج (سلام، 2022)
1. **التفوق القيادي:** تعد القيادة الكفوة إحدى أهم عناصر التفوق في المنظمات إذ تمثل المحرك الأساس لتوجيه المنظمة للعمل على حسب إستراتيجية عمل واضحة وهادفة.
- فالقيادة هي "قدرة الفرد على التأثير في الأفراد العاملين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المحددة" (رجب وآخرون، 2022: 182)
- إن أهمية القيادة في تحقيق التفوق المنظمي تعتبر المحرك الأساس للعمليات والنشاطات كلها التي تدفع باتجاه تحسين الأداء وتفوقه، إذ أن المنظمات التي ترغب بتحقيق التفوق يجب أن يمتلك قادتها القيم والرؤيا ويحرصوا على نشرها في مستويات المنظمة كافة، وترجمتها في أفعالهم عند التعامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، إن وجود القيادة القوية أمر ضروري لنجاح التفوق إذ يمثل دورها بالدعم والمؤازرة والتأييد لتحقيق التفوق ولتحسين الأداء بقدرتها على التحفيز والتوجيه ومشاركة المرؤوسين (أحمد وصبرينة، 2019: 10).
- أن القيادة المتفوقة لها تأثيراً مباشراً على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه للتفوق والابداع بما تمتلك من قدرات تمكنها من تحقيق التفكير المتجدد الذي يبتعد عن الكلاسيكية، وتبنيها استراتيجية الباب المفتوح لغرض تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والمعارف والأفكار المتجددة للوصول الى اقتراحات وابتكار حلول مستجدة لمشكلاتها، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين، فلقيادة المتفوقة القدرة على التأثير في العاملين، وتوجيههم وتحفيزهم وإرشادهم لضمان تعاونهم ومشاركتهم الفاعلة بالعمل بأعلى درجة من الكفاءة، لتحقيق الأهداف المرجوة (خضير، 2023: 56).
2. **التفوق الخدمي:** هو تطوير المنظمة مع اضافة صفات وخصائص فريدة تمكن المنظمة من طرحها بأسعار استثنائية، لأن زبائنهم لا يمكنهم الحصول بسهولة على منتجات بديلة لخصائصها الفريدة" (Abu Naser & Ai Shobaki, 2017: 12)
- أوضحت عملية تقديم الخدمات المتفوقة والمصممة جيداً لسد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم هدفاً مهماً بالنسبة لأغلب المنظمات، ويتم تحقيق ذلك بواسطة العديد من العناصر التي تشمل تصميم الخدمة وتدفقها، مع مراعاة سمات الخدمة الجيدة (المرونة والتخصص في الخدمة)، إذ تسهم الخدمة المتفوقة بشكل مباشر بتكوين الآثار الإيجابية لتقييم المستهلكين ولاسيما عندما تكون الخدمة متميزة تماماً، وتنتج عملية تقديم الخدمات وتسليمها لتحسين التصورات الخاصة بالمستهلكين حول التفوق في الخدمة (Abu Naser & Al Shobaki, 2017: 12)
- فهناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير الية تطوير الخدمات للمستفيدين منها والتي تتمثل بالآتي (أحمد، 2018: 319):
- أ. التركيز الأساسي هو وضع المستفيد في المرتبة الأولى، حيث يشمل تحسين مستوى الخدمات المقدمة لتلبية توقعاته والسعي لفهم رغباته بهدف تقديمها بشكل مثلى.
- ب. بناء علاقات طويلة الأمد يتم عبر تقديم يد العون والمساعدة للمستفيد بعد عملية البيع، مع التأكد من رضاه عن المشتريات التي قام بها.
- ج. التعرف على قدرات المنظمة وتعزيزها، بما في ذلك التركيز على تجاوز نقاط الضعف.

د. تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في تقديم الخدمات للعملاء، بهدف تحسين الأداء وتقديم تجربة موثوقة وجيدة.

3. **التفوق المعرفي:** أن المعرفة تشتمل على مجموعة سياسات واستراتيجيات وتقنيات تستخدمها المنظمة لدعم قدراتها التنافسية من خلال تحسين الظروف المرغوبة لزيادة الكفاءة والابتكار والتعاون بين الأفراد (عباسية وآخرون، 2018: 4)، وضرورة اهتمام منظمات الأعمال بالمعرفة وإدارتها وتنظيمها باستعمال أفضل الوسائل والأساليب لغرض اكتسابها ونقلها وتحويلها من فرد إلى آخر أو بين الأفراد والجماعات بصورة جماعية، لغرض تحسين الوظائف والمهام والنشاطات المتعددة التي تمارسها المنظمة لتتألق وتتفوق في الوصول لأهدافها وتساعد في مجاراة أقرانها من المنظمات المنافسة لها والتفوق عليها (كريم، دهام، 2017: 63).

ويرى الباحثان التفوق المعرفي هو امتلاك المنظمة لنظام متكامل لجمع المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها وتمكين العاملين من الوصول إليها، والعمل على استخدامها لتحقيق التفوق لمدة طويلة في عمليات مختلفة، بما يضمن لها تحقيق التفوق على غيرها من المنظمات الأخرى التي تعمل في النشاط ذاته واستدامته

تكمن أهمية التفوق المعرفي فيما يلي (الدليمي، 2016: 65)

1. يمكن لتفوق المعرفة أن يفتح الباب أمام الابتكار والتطوير المستمر في الخدمات التي تقدمها المنظمة. من خلال فهم عميق لاحتياجات الزبائن والصيحات الصناعية، يمكن للمعرفة المكتسبة أن تدفع المنظمة إلى إطلاق منتجات وخدمات جديدة تلبي تلك الاحتياجات بشكل فعال.
 2. يساعد التفوق المعرفي في تحسين أداء المنظمة من خلال توجيه الجهود والموارد نحو الأولويات الصحيحة وتنفيذ الإجراءات الملائمة لتحقيق الأهداف المحددة. كما يمكن استخدام المعرفة لتحليل البيانات والمعلومات بشكل أفضل لاتخاذ القرارات الأكثر تأثيراً
 3. يساهم التفوق المعرفي في بناء الثقة بين المنظمة وعملائها من خلال تقديم حلول فعالة وموثوقة لمشاكلهم وتحقيق تجارب إيجابية للعملاء. ومع الوقت، يؤدي هذا إلى تعزيز الولاء وتكرار العملاء.
 4. يساعد التفوق المعرفي المنظمة على التكيف مع التغييرات في السوق والبيئة العامة. من خلال فهم عميق للاحتياجات والتوجهات الجديدة، يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجيات ملائمة تحافظ على تنافسيتها ونجاحها في السوق.
- باختصار، يعزز التفوق المعرفي القدرة التنافسية والنجاح الطويل الأمد للمنظمة من خلال تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار والتطوير، وبناء الثقة والولاء للعملاء، والتكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية.

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أولاً. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. **التحليل الوصفي لمتغير ممارسة إدارة المعرفة:** تم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لوصف آراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين تجاه متغير ممارسة إدارة المعرفة ومن خلال ابعاده المعتمدة في الدراسة الحالية، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي ان كافة ابعاد ممارسة إدارة المعرفة كانت متوافرة في المنظمة المبحوثة وكانت ضمن المستويات المقبولة وهذا يدل بوجود رغبة من قبل مديرية تربية صلاح الدين لتطبيق ممارسة إدارة المعرفة لأنشاء ميزة تنافسية خاصة بها، وكما في الجدول (1):

جدول (1): ابعاد مستويات ممارسة إدارة المعرفة

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
DK اجمالي بعد تشخيص المعرفة	3.733	0.875	0.747	3
CK انشاء المعرفة اجمالي بعد	3.859	0.835	0.772	1
AK تطبيق المعرفة اجمالي بعد	3.813	0.875	0.763	2

المصدر: برنامج SPSS V.26.

تشير النتائج في الجدول (1) أن الوسط الحسابي لبعء تشخيص المعرفة البالغ 3.733 يشير إلى أن مستوى ممارسة تشخيص المعرفة في المديرية هو فوق المتوسط، والانحراف المعياري البالغ 0.875 يدل على وجود تباين معتدل في آراء المشاركين حول هذا البعد، بينما الأهمية النسبية 0.747 تضع هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية الترتيبية، مما يشير إلى أن تشخيص المعرفة، رغم أهميته، ليس العامل الأكثر تأثيراً في ممارسة إدارة المعرفة مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما أشارت النتائج إلى أن الوسط الحسابي لبعء إنشاء المعرفة البالغ 3.859 يُظهر أن هذا البعد يحتل المرتبة الأولى بين الأبعاد المدروسة، والانحراف المعياري 0.835 يشير إلى تباين طفيف في آراء المشاركين، بينما الأهمية النسبية 0.772 تؤكد أن إنشاء المعرفة هو العامل الأكثر تأثيراً في ممارسة إدارة المعرفة في المديرية، كما وأشارت النتائج إلى أن الوسط الحسابي لبعء تطبيق المعرفة البالغ 3.813 يضع هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية الترتيبية، والانحراف المعياري 0.875 يشير إلى وجود تباين معتدل في آراء المشاركين حول هذا البعد، بينما الأهمية النسبية 0.763 تعزز من أهمية تطبيق المعرفة كعامل مؤثر في ممارسة إدارة المعرفة، لكنه يأتي في المرتبة الثانية بعد إنشاء المعرفة، وبشكل عام تُظهر النتائج أن إنشاء المعرفة هو العامل الأكثر أهمية في ممارسة إدارة المعرفة، يليه تطبيق المعرفة، بينما يحتل تشخيص المعرفة المرتبة الثالثة.

2. التحليل الوصفي لمتغير التفوق المنظمي: تم استعمال مجموعة من اختبارات التحليل الوصفي لوصف آراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين تجاه متغير التفوق المنظمي ومن خلال ابعاده المعتمدة في الدراسة الحالية، وبينت نتائج التحليل الاحصائي ان كافة ابعاد التفوق المنظمي كانت متوافرة في المنظمة المبحوثة وكانت ضمن المستويات المقبولة وهذا يبين ان المديرية العامة لتربية صلاح الدين لديها رغبة على تبني التفوق المنظمي في عملها، ويمكن تلخيص ابعاد التفوق المنظمي في الجدول (2).

جدول (2): ابعاد مستويات متغير التفوق المنظمي

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاهمية الترتيبية
اجمالي بعد التفوق القيادي LE	3.543	0.911	0.709	3
اجمالي بعد التفوق المعرفي CE	3.788	0.864	0.758	1
اجمالي بعد التفوق الخدمي SE	3.729	0.891	0.746	2

المصدر: برنامج SPSS V.26.

يتضح من النتائج في الجدول (2) أن الوسط الحسابي لبعء التفوق القيادي البالغ 3.543 يشير إلى أن مستوى التفوق القيادي في المديرية هو فوق المتوسط، لكنه ليس الأعلى بين الأبعاد المدروسة،

وان الانحراف المعياري البالغ 0.911 يشير إلى وجود تباين ملحوظ في آراء المشاركين حول هذا البعد، بينما الأهمية النسبية 0.709 تضعه في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية الترتيبية، مما يشير إلى أن القيادة، رغم أهميتها، ليست العامل الأكثر تأثيراً في التفوق التنظيمي مقارنة بالأبعاد الأخرى، كما تشير النتائج إلى أن الوسط الحسابي لبعد التفوق المعرفي البالغ 3.788 يظهر أن هذا البعد يحتل المرتبة الأولى بين الأبعاد المدروسة، وأن الانحراف المعياري 0.864 يدل على تباين معتدل في آراء المشاركين، بينما الأهمية النسبية 0.758 تؤكد أن المعرفة وإدارتها تعد العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق التفوق التنظيمي في المديرية، كما أن الوسط الحسابي لبعد التفوق الخدمي (SE) البالغ 3.729 يضع هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية الترتيبية، والانحراف المعياري 0.891 يشير إلى تباين معتدل في آراء المشاركين حول هذا البعد، بينما الأهمية النسبية 0.746 تعزز من أهمية التفوق الخدمي كعامل مؤثر في التفوق التنظيمي، لكن بدرجة أقل من التفوق المعرفي، وبشكل عام تُظهر النتائج أن التفوق المعرفي هو العامل الأكثر أهمية في تحقيق التفوق التنظيمي، يليه التفوق الخدمي، بينما يحتل التفوق القيادي المرتبة الثالثة.

ثانياً. اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار فرضية علاقة الارتباط بين ممارسة إدارة المعرفة والتفوق المنظمي: افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ممارسة إدارة المعرفة والتفوق المنظمي وحسب نتائج الجدول (3) تبين أن هناك علاقة ارتباط بين ممارسة إدارة المعرفة والتفوق المنظمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.823). وذات دلالة معنوية (0.01) وهي أقل من مستوى المعنوية التي افترضها الباحثان (0.05) وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية. وهذا يدل أنه كلما زاد ممارسة إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة زادت قدرة العاملين على تبني مفاهيم التفوق المنظمي في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. ولغرض اختبار هذه الفرضية تم اختبار ثلاث فرضيات فرعية هي اختبار العلاقة بين أبعاد ممارسة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تطبيق المعرفة) والتفوق المنظمي وكانت النتائج كما يأتي:

جدول (3): علاقات الارتباط بين ممارسة إدارة المعرفة والتفوق المنظمي

ت	المتغير التابع	التفوق المنظمي	
		معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الابعاد المستقلة	النتيجة		
1 تشخيص المعرفة	تقبل الفرضية	0.720	0.01
2 انشاء المعرفة	تقبل الفرضية	0.756	0.01
3 تطبيق المعرفة	تقبل الفرضية	0.808	0.01
4 ممارسة إدارة المعرفة	تقبل الفرضية	0.823	0.01

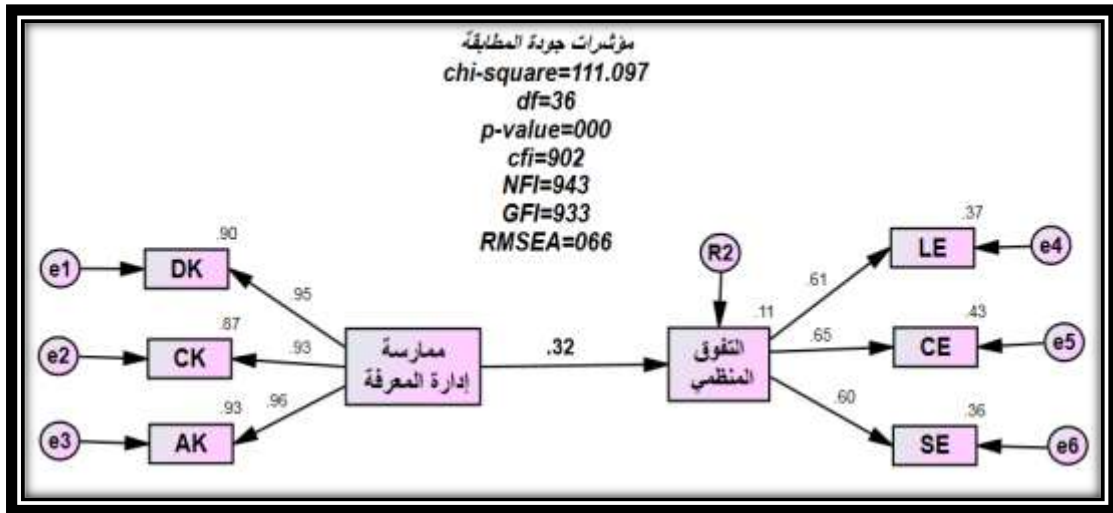
المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS.v.26.

أ. الفرضية الفرعية الأولى: تبين هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد تشخيص المعرفة والتفوق المنظمي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، والجدول (3) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل الارتباط بين المتغيرين ويتضح أن قيمة معامل الارتباط (0.720) وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين تشخيص المعرفة والتفوق المنظمي وعند مستوى معنوية (0.01) وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** تبين هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد انشاء المعرفة والتفوق المنظمي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، والجدول (3) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل الارتباط بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل الارتباط (0.756) وهو يشير الى وجود علاقة ارتباط طية وقوية بين انشاء المعرفة والتفوق المنظمي وعند مستوى معنوية (0.01) وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية.

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** تبين هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين بعد تطبيق المعرفة والتفوق المنظمي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، والجدول (3) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل الارتباط بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل الارتباط (0.808) وهو يشير الى وجود علاقة ارتباط طية وقوية بين تطبيق المعرفة والتفوق المنظمي وعند مستوى معنوية (0.01) وعلى اساس هذه النتائج تقبل الفرضية.

2. **اختبار فرضية التأثير بين ممارسة ادارة المعرفة والتفوق المنظمي:** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي لممارسة ادارة المعرفة على التفوق المنظمي من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين. وتم تصميم نموذج المعادلات الهيكلية من قبل الباحثان لغرض اجراء هذا الاختبار كما في الشكل (2)



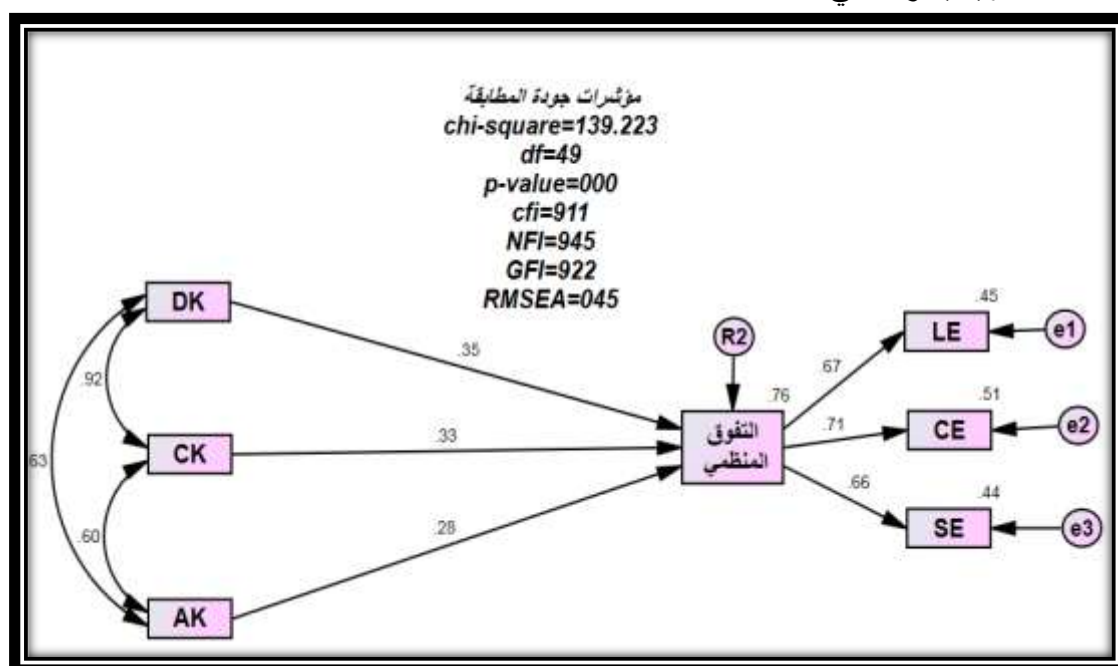
ان النموذج الموضح في الشكل (2) مقبولا من الناحية الاحصائية وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا الانموذج، وكانت هذه المؤشرات على النحو الاتي (CFI كانت اكبر من 0.90، وكانت GFI اكبر من 0.90، وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا اكبر من 0.90، اما قيمة RMSEA كانت اقل من 0.80، وبناءا على هذه المؤشرات فان الانموذج مناسب لاختبار فرضية التأثير ومعنوي بين ممارسة ادارة المعرفة والتفوق المنظمي وكانت قيمة معامل التأثير بين المتغيرين هي (0.325). وكما موضحة في الجدول ادناه وكان مستوى المعنوية (0.001) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد (R^2 0.11) وبالتالي فان المتغير الوسيط (ممارسة ادارة المعرفة) قد فسر (0.11) من العوامل التي تؤثر على متغير (التفوق المنظمي) اما بقية النسبة فأنها تمثل عوامل اخرى لم يتم تناولها في الدراسة.

جدول (4) معامل التأثير بين ممارسة ادارة المعرفة والتفوق المنظمي

المسار	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحديد R ²	P
ممارسة ادارة المعرفة <-- التفوق المنظمي	.325	.065	7.811	0.11	0.001

المصدر: برنامج AMOS v.24.

ومما سبق يستنتج الباحثان انه كلما زادت ممارسات ممارسة ادارة المعرفة في المديرية العامة لتربية صلاح الدين كلما زاد التفوق المنظمي من قبل العاملين في المديرية محل الدراسة. وبناء على ما تقدم تتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات فرعية تم اختبارها من خلال تصميم نموذج المعادلات الهيكلية وكالاتي



شكل (3): نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير الفرعية لابعاد ممارسة ادارة المعرفة والتفوق المنظمي

ان النموذج الموضح في الشكل (3) مقبولا من الناحية الاحصائية وفقا لمؤشرات جودة المطابقة المستخرجة لهذا الانموذج، وكانت هذه المؤشرات على النحو الاتي (CFI كانت أكبر من 0.90، وكانت GFI أكبر من 0.90، وايضا كانت قيمة NFI كانت ايضا أكبر من 0.90، اما قيمة RMSEA كانت اقل من 0.80، وبناءا على هذه المؤشرات فان الانموذج مناسب لاختبار فرضيات التأثير الثلاثة المنبثقة من فرضية تأثير ابعاد ممارسة ادارة المعرفة والتفوق المنظمي. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² (0.76) وبالتالي فان ابعاد متغير ممارسة ادارة المعرفة قد فسرت (0.76) من العوامل التي تفسر متغير التفوق المنظمي. وبقيّة النسبة التي تشكل (0.24) فأنها تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة. الجدول ادناه يبين قيم معاملات التأثير بين ابعاد المتغير الوسيط والمتغير التابع.

جدول (5): معامل التأثير بين ابعاد ممارسة ادارة المعرفة والتفوق المنظمي

المسار	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحديد R ²	P
ESC <---	.350	.063	4.593	0.76	0.001
CSC <---	.334	.060	4.526		0.001
IA <---	.285	.030	7.494		0.001

المصدر: برنامج AMOS v.24.

ومما سبق يستنتج الباحثان انه كلما زادت ابعاد ممارسة ادارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، انشاء المعرفة، تطبيق المعرفة) في المديرية العامة لتربية صلاح الدين كلما زاد التفوق المنظمي من قبل العاملين في المديرية محل الدراسة وبناء على ما تقدم يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة لفرضية تأثير ابعاد ممارسة ادارة المعرفة والتفوق المنظمي على النحو الاتي

أ. **الفرضية الفرعية الاولى:** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد تشخيص المعرفة والتفوق المنظمي من وجهة نظر العاملين في المديرية لتربية صلاح الدين، والجدول (5) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.350) وعند مستوى معنوية (0.001) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد انشاء المعرفة والتفوق المنظمي من وجهة نظر العاملين في المديرية لتربية صلاح الدين، والجدول (5) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.334) وعند مستوى معنوية (0.001) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** تبين هذه الفرضية وجود تأثير موجب ومعنوي بين بعد تطبيق المعرفة والتفوق المنظمي من وجهة نظر العاملين في المديرية لتربية صلاح الدين، والجدول (5) يوضح النتائج المرتبطة بمعامل التأثير بين المتغيرين ويتضح ان قيمة معامل التأثير (0.285) وعند مستوى معنوية (0.001) وهذا يدل على قبول هذه الفرضية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تلخيص الاستنتاجات الرئيسية على النحو التالي:

1. أن المديرية العامة لتربية صلاح الدين تولي اهتماماً ملحوظاً بإدارة المعرفة الموجودة لديها، وتسعى لتشخيص هذه المعرفة بشكل فعال للاستفادة منها في الوقت المناسب، بهدف تعزيز التفوق التنظيمي في أداء أعمالها.

2. أن المديرية العامة لتربية صلاح الدين تتمتع بتفوق تنظيمي على المستويات القيادية والمعرفية والخدمية، مما يمكنها من تحسين أدائها والتميز عن المنظمات الأخرى في مجال التعليم.

3. تنوع مستويات ممارسة إدارة المعرفة إذ بينت الدراسة أن مستويات ممارسة إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تطبيق المعرفة) تتباين في مديرية تربية صلاح الدين، وفقاً لآراء العاملين فيها، وهذا التنوع يعكس مدى الجهود المبذولة في تعزيز إدارة المعرفة داخل المديرية.

4. تنوع مستويات التفوق التنظيمي إذ أظهرت الدراسة أن التفوق التنظيمي وأبعاده المختلفة (التفوق القيادي، التفوق المعرفي، التفوق الخدمي) متوفرة بمستويات متفاوتة في المديرية، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز بعض الأبعاد لضمان تحقيق أداء متميز على كافة المستويات.
 5. أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لممارسة إدارة المعرفة على دعم العاملين نحو تحقيق التفوق التنظيمي في مديرية تربية صلاح الدين، وهذا الاستنتاج يؤكد أن تعزيز إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ويعزز من تفوق المديرية في مختلف المجالات.
- ثانياً. التوصيات:**

1. ينبغي على مدراء الأقسام في المديرية قيد الدراسة أن يحفزوا موظفيهم ويشجعونهم على تحقيق الأداء المتميز من خلال رؤيتهم والتزامهم بالتطوير المستمر وتهيئة بيئة عمل لهم تشجع على الإبداع وتحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من أفكار من أجل تحقيق التفوق بشكل مستمر.
2. ينبغي على الإدارة العليا في مديرية تربية صلاح الدين تبني ثقافة تنظيمية تعتمد على ممارسة إدارة المعرفة، وتتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحديات واستغلال الفرص في البيئة المحيطة.
3. ضرورة تحسين ممارسة إدارة المعرفة في مديرية تربية صلاح الدين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التفوق التنظيمي، وذلك من خلال تطوير خطة استراتيجية لإدارة المعرفة، وتدريب وتطوير الموظفين، وتنفيذ نظم معلومات حديثة.
4. على الإدارة العليا في مديرية تربية صلاح الدين تحديد رؤية واضحة توجه جميع أنشطة المنظمة لعملية ممارسة إدارة المعرفة، والتأكد من توافقها مع أهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال التواصل الفعال، وصياغة رؤية وأهداف واضحة، وإجراء مراجعة دورية للرؤية.
5. على مدراء الأقسام في مديرية تربية صلاح الدين تقييم أداء عملية ممارسة إدارة المعرفة بانتظام، وتحليل النتائج، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها، وذلك من خلال إنشاء نظام تقييم أداء لقياس فعالية إدارة المعرفة، وإجراء تقييمات منتظمة لعمليات إدارة المعرفة وتحليل النتائج لتحديد نقاط القوة والضعف، فضلاً عن إعداد تقارير وتحليل البيانات لإجراء تحسينات مستمرة، إضافة إلى تنفيذ إجراءات التحسين في ممارسة إدارة المعرفة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. أبو معمر، تهاني، (2017)، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
2. خضير، سامر منصور، (2023)، دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في شركتي اريج الوارث والبناء المركزي الاستثمارية في كربلاء رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
3. الدليمي، محمود فهد، (2016)، توظيف عمليات ادارة المعرفة في تعزيز ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال .
4. عباسية، احلام والعائش آمنة ومرابط ميمونة (2018)، دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

5. ابو النصر، مدحت محمود، (2021)، ادارة المعرفة والادارة بالمعرفة، المجلة العربية للمعلوماتية وامن المعلومات، المجلد (2)، العدد (4).
6. احمد، جنان شهاب، (2018) القابلية الامتصاصية للمعرفة: ادارة الادارة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية لجامعات الفرات الاوسط التقنية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 10 العدد (3).
7. خضر بن أحمد، حمياني صبرينة، (2019)، دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين دراسة حالة وحدة موبيليس بولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (10)، العدد (2).
8. رجب، احمد رأفت ورياض، عماد محمد، سليمان، هشام، (2022)، أثر الاساليب القيادية على مواجهة المشاكل الطارئة دراسة ميدانية على بعض المحافظات في الاسكندرية، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، المجلد (12)، العدد (2).
9. 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، العدد (67)، المجلد (102).
10. غريب، الطاوس ودشة، محمد علي ومناخ، بسمة، (2018)، ممارسات ادارة المعرفة كمدخل لتنمية مهارات الابداع في تطبيق منظمات الاعمال، مجلة جامعة الجزائر، العدد 2.
11. كريم، صلاح الدين عواد، ودهام عبد الستار، (2017)، تنافسية منظمات الاعمال لدور ادارة المعرفة والتوجه نحو الزبون دراسة استطلاعية مقارنة مع منظمات الاعمال العراقية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (55).
12. محمد طرفة، زهير بوكريف، (2021)، أثر ممارسات ادارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية مجلة مجاميع المعرفة، المجلد (7)، العدد (1).
13. الحبابي، مبارك الحبابي، (2024)، مراجعة أدب الموضوع الهندسة الاجتماعية وعمليات إدارة المعرفة، المجلة العربية للنشر العلمية، المجلد (7)، العدد (65).
14. رفاعي، ممدوح عبد العزيز، (2013)، إدارة المعرفة، مدخل رأس المال الفكري (القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس).
15. العنزي، سعد علي (2015)، عناصر القوة في القيادة: الإدارة، المنظمة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، ط 1، بغداد- شارع المتنبي، دار ومكتبة عدنان.
16. محمد، وفاء عبد الله جاسم (2022)، تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي، بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (17)، العدد **ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Abu Naser, Samy, Al hila. Amal A, Al Shobaki. Mazen J., S., and Abu Amuna, Youssef M., (2017), Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from the Standpoint of Teaching Staff in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip, International Journal of Education and Learning, Vol. 6, No. 1.
2. AL- Dhaafri, Hassan Saleh, AL-Swidi, Abdullah Kaid. AL-Ansi, Ali Ali. (2016) Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, International Journal of Business and Management, Vol.11, No.2, p. 52-47

3. Chen, L. and Mohamed, S. (2014) (Contribution of knowledge management activities to organizational business performance), Journal of Engineering, Design and Technology, vol. 6, issue (3).
4. Harlow, H. (2016) (The effect of tacit knowledge on firm performance), Journal of Knowledge Management, vol. 12, issue (1).
5. Zad, Hossein, and Sekkeh, Seyed, and Mehdi, Hosseini, & Asadi, Neda, (2013) A study on the relationship between emotional intelligence and organizational excellence based on EFQM model in Physical Education Offices and Sport Committees, Northern Khorasan province, Vol.10, No.5, PP:382-386