

أثر عمليات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM (دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى بمملكة البحرين)

The Impact of Knowledge Management Operations on Organizational Performance Excellence according to the European Excellence Model (EFQM) (An Applied Study on the Employees of the Shura Council in the Kingdom of Bahrain)

إعداد:

الباحثة/ رقية محمد علي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن الماليزية

Email: [rmohd@shura.bh](mailto:rmohd@shura.bh)

الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن الماليزية

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في: تشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها، وخبزها، وتوزيعها، وتطبيقها، في تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في مجلس الشورى بمملكة البحرين، من وجهة نظر العاملين فيه، وذلك في ضوء أهمية المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً يدعم جودة الأداء المؤسسي ويعزز القدرة على التطوير والتميز داخل المؤسسات البرلمانية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى بمملكة البحرين، وقد تم توزيع (160) استبانة، واسترداد (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (75%)، وهي نسبة تعكس ملاءمة البيانات لأغراض التحليل والاستدلال الإحصائي.

وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مجلس الشورى بمملكة البحرين، كما أظهرت وجود مستوى مرتفع من تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، وبينت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي. كما أسفرت نتائج اختبار الفرضيات عن رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وجميع فرضياتها الفرعية، بما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي. وأظهرت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التميز المؤسسي تُعزى إلى متغيري الجنس والعمر، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات الخبرة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه المؤسسي نحو إدارة المعرفة داخل مجلس الشورى، من خلال إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المعرفة البرلمانية بما يعزز تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البيئة البرلمانية البحرينية.

**الكلمات المفتاحية:** عمليات إدارة المعرفة، التميز المؤسسي، النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، مجلس الشورى البحريني.

## The Impact of Knowledge Management Operations on Organizational Performance Excellence according to the European Excellence Model (EFQM)

### Abstract:

This study aimed to measure and analyze the impact of knowledge management processes specifically knowledge identification, goal setting, generation, storage, distribution, and application on institutional performance excellence within the Shura Council of the Kingdom of Bahrain, according to the European Foundation for Quality Management (EFQM) model. The study focused on the perspective of the Council's employees, recognizing the importance of knowledge as a strategic resource that supports the quality of institutional performance and enhances the capacity for development and excellence within parliamentary institutions. The study employed a descriptive-analytical methodology, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool.

The study population consisted of employees of the General Secretariat of the Shura Council of the Kingdom of Bahrain. A total of 160 questionnaires were distributed, and 120 were returned, representing a 75% response rate, which reflects the suitability of the data for statistical analysis and inference. The results showed a high level of knowledge management practices within the Shura Council of the Kingdom of Bahrain. They also demonstrated a high level of institutional performance excellence according to the European Foundation for Quality Management (EFQM) model. Furthermore, the results revealed a strong and statistically significant positive correlation between knowledge management processes and institutional excellence. Hypothesis testing resulted in the rejection of the first main null hypothesis and all its sub-hypotheses, indicating a statistically significant effect of each dimension of knowledge management processes on institutional performance excellence. The results of the second hypothesis showed no statistically significant differences in perceived institutional excellence attributable to gender and age. However, statistically significant differences were found attributable to experience, educational level, and job level. In light of these findings, the study recommended strengthening the institutional orientation towards knowledge management within the Shura Council by establishing a specialized parliamentary knowledge management unit. This would promote the achievement of sustainable institutional excellence within the Bahraini parliamentary environment.

**Keywords:** Knowledge Management Processes, Institutional Excellence, European Foundation for Quality Management (EFQM) Model, Shura Council in Kingdom of Bahrain.

## 1. المقدمة:

تعد إدارة المعرفة في العصر الراهن المحرك الأساسي للمنظمات الطامحة للتميز، خاصة في المؤسسات التشريعية التي تعتمد جودة مخرجاتها على تراكم الخبرات ودقة المعلومات، حيث لم تعد الموارد المادية وحدها كافية لتحقيق التفوق المؤسسي، بل أصبحت المعرفة التنظيمية، بما تتضمنه من خبرات ومعلومات ومهارات وقواعد بيانات وممارسات عمل، أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات. وقد أدى التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتزايد تعقّد بيئات العمل، وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة، إلى جعل إدارة المعرفة مدخلاً محورياً لتحسين جودة القرارات، وتطوير العمليات، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات. ومن هذا المنطلق، برزت إدارة المعرفة بوصفها منظومة إدارية متكاملة تهدف إلى تشخيص المعرفة وتوليدها و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها وتقييمها، بما يسهم في تحويل المعرفة من مورد كامن في عقول الأفراد ووثائق المؤسسة إلى قيمة مضافة تدعم الأداء المؤسسي المستدام (حسن وعيسى، 2014؛ نعمان، 2023).

وتزداد أهمية عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات العامة والتشريعية على وجه الخصوص، نظراً لطبيعة عملها القائمة على معالجة المعلومات، وتحليل القضايا العامة، وإعداد الدراسات، وصياغة التشريعات، وتقديم الدعم الفني والبحثي لصنّاع القرار. فالمؤسسات التشريعية لا تعتمد فقط على الإجراءات الرسمية، بل تعتمد كذلك على تراكم الخبرات البرلمانية، وجودة قواعد البيانات، وفاعلية تبادل المعرفة بين الوحدات التنظيمية، وقدرة العاملين على توظيف المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب. ومن ثم، فإن نجاح هذه المؤسسات في أداء أدوارها يرتبط بمدى قدرتها على إدارة المعرفة المؤسسية بصورة منهجية تضمن حفظ الخبرات، ومنع فقدان المعرفة الضمنية، وتيسير مشاركتها بين العاملين، وتحويلها إلى ممارسات إدارية وتشريعية أكثر كفاءة وفاعلية (السويطي وعودة، 2024؛ Criado-García et al., 2020).

وفي سياق السعي إلى التميز المؤسسي، يُعد النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM من أبرز النماذج العالمية التي تقدم إطاراً شاملاً لتقييم وتطوير الأداء من خلال الربط بين التوجه الاستراتيجي، والقيادة، وإشراك أصحاب المصلحة، وبناء القيمة المستدامة، وتحقيق النتائج. ولا ينظر هذا النموذج إلى التميز بوصفه نتيجة نهائية فحسب، بل بوصفه عملية مستمرة تقوم على التعلم والتحسين والابتكار وإدارة القدرات التنظيمية. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن إدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمكونات التميز المؤسسي، إذ تساعد عمليات اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها على دعم القيادة، وتحسين العمليات، وتعزيز الابتكار، ورفع جودة النتائج المؤسسية، وهو ما يجعل إدارة المعرفة أحد العوامل الداعمة لتطبيق نموذج EFQM بكفاءة (EFQM, 2020؛ Calvo-Mora et al., 2016).

وقد أظهرت الدراسات الأجنبية الحديثة وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة ونموذج EFQM، حيث بيّنت بعض الدراسات أن ممارسات التميز المؤسسي تساعد على تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، كما أن عمليات إدارة المعرفة تسهم بدورها في تحسين النتائج التنظيمية والقدرة التنبؤية بالأداء. فقد أوضحت دراسة Calvo-Mora et al (2015) أن نموذج EFQM يمكن أن يشكّل إطاراً فعالاً لتحسين إدارة المعرفة والنتائج الرئيسية، بينما أكدت دراسة Bocoya-Maline et al (2024) وجود علاقات مباشرة وغير مباشرة بين نموذج EFQM وعمليات إدارة المعرفة والنتائج المؤسسية. وتدعم هذه النتائج التوجه البحثي الذي يرى أن تحقيق التميز لا يتحقق بمجرد تبني نموذج معياري، بل يتطلب تفعيلًا حقيقياً للمعرفة داخل المؤسسة، وربطها بالتخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر.

وانطلاقاً من ذلك، يكتسب البحث الحالي أهميته من تطبيقه على العاملين في مجلس الشورى بمملكة البحرين، بوصفه مؤسسة تشريعية ذات طبيعة معرفية تعتمد في أدائها على جودة المعلومات، وكفاءة الدعم البحثي، وتراكم الخبرات، وفاعلية العمليات الإدارية.

ويسعى البحث إلى دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي EFQM، بما يتيح فهماً أعمق لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة بوصفها متغيراً مستقلاً، وتميز الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً، في بيئة تشريعية بحرينية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في تقديم مؤشرات علمية وعملية تساعد مجلس الشورى على تعزيز ممارسات إدارة المعرفة، وتطوير الأداء المؤسسي، ودعم ثقافة التميز والتحسين المستمر بما يتوافق مع المعايير العالمية الحديثة.

### 1.1. مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من أن المؤسسات المعاصرة لم يعد يكفيها تحقيق مستويات الأداء التقليدي، بل أصبحت مطالبة بالسعي إلى التميز المؤسسي بوصفه مدخلاً يعزز الكفاءة والفاعلية والاستدامة. وفي ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي، أصبحت إدارة المعرفة من المرتكزات الأساسية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات والممارسات التنظيمية. ومع ذلك، ورغم توجه مجلس الشورى بمملكة البحرين نحو تعزيز إدارة المعرفة ضمن استراتيجيته المؤسسية، فإن الحاجة ما تزال قائمة للكشف عن مدى أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، خاصة في بيئة برلمانية تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة المتخصصة والخبرات التراكمية والذاكرة المؤسسية.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر عمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) من وجهة نظر العاملين في مجلس الشورى بمملكة البحرين؟

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي " ما أثر عمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي وفق نموذج (EFQM) بمجلس الشورى في مملكة البحرين؟"، ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة وأهمية كل من عمليات إدارة المعرفة ومعايير التميز المؤسسي بمجلس الشورى؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (مجتمعة ومنفردة) في تفسير تميز الأداء المؤسسي؟
3. هل توجد فروق إحصائية في إدراك التميز المؤسسي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، التعليم، الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
4. ما ترتيب أبعاد عمليات إدارة المعرفة، المتمثلة في: تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، من حيث قوة أثرها في تميز الأداء المؤسسي بمجلس الشورى في مملكة البحرين؟
5. ما هي الآليات المقترحة لتعزيز دور إدارة المعرفة في استدامة التميز المؤسسي بالمجلس؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

**الهدف العام:** قياس وتحليل أثر عمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي وفق نموذج EFQM في مجلس الشورى بمملكة البحرين، وبناء إطار عملي لتعزيز هذا الأثر.

1. التعرف على الأطر النظرية لإدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وقياس مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومعايير التميز وتحديد أهميتها النسبية.
2. اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة وأبعادها في تفسير تميز الأداء المؤسسي، والكشف عن الفروق في إدراكه تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

3. تقديم توصيات ومقترحات عملية لتعزيز دور إدارة المعرفة في دعم التميز المؤسسي بمجلس الشورى.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في أنها:

- تسهم في إثراء الأدبيات العربية من خلال بحث أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM في بيئة برلمانية وتشريعية تتسم بالخصوصية وندرة الدراسات فيها.
- أما أهميتها التطبيقية فتبرز في دعم توجهات رؤية البحرين 2030 نحو الاقتصاد المعرفي والاستدامة، من خلال تقديم أداة قياس علمية وتوصيات عملية تساعد الأمانة العامة لمجلس الشورى على توظيف المعرفة المؤسسية والسوابق البرلمانية في تحسين الأداء، ودعم القرار، وتعزيز التميز المؤسسي المستدام.

### 4.1. فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في: تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخصن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، في مجلس الشورى بمملكة البحرين، عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تشخيص المعرفة على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في مجلس الشورى بمملكة البحرين عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تحديد أهداف المعرفة على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في مجلس الشورى بمملكة البحرين عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في مجلس الشورى بمملكة البحرين عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية خصن المعرفة على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في مجلس الشورى بمملكة البحرين عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في مجلس الشورى بمملكة البحرين عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في مجلس الشورى بمملكة البحرين عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراك مستويات التميز المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: الجنس،

والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التميز المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التميز المؤسسي تعزى إلى متغير العمر.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التميز المؤسسي تعزى إلى متغير الخبرة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التميز المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك التميز المؤسسي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

## 2. الإطار النظري

### 1.1. إدارة المعرفة

#### 1- ماهية المعرفة وطبيعتها

تُعرّف المعرفة في اللغة العربية بوصفها إدراكاً بسيطاً أو جزئياً، وتنتج عن تفاعل العقل والحواس مع الظواهر المحيطة، ثم تُخزن في الذاكرة وتتراكم عبر الخبرة الإنسانية (السيوطي، 2004) (ابن عاشور، 1984). أما في اللغة الإنجليزية، فتدل كلمة *Knowledge* على الحقائق والفهم والمهارات المكتسبة من الخبرة والتعلم، وترتبط بمعرفة الأشياء والحقائق ومعرفة الكيفية (Oxford, 1995)، وتُفهم المعرفة إجرائياً على أنها أساس للفعل الفعال وحل المشكلات، وتتجلى في شكلين متكاملين: معرفة ضمنية كامنة في الخبرات والمهارات والحدس، ومعرفة صريحة قابلة للتوثيق والنقل. كما تؤكد التعريفات الاصطلاحية أن المعرفة لا تقتصر على المعلومات المجردة، بل تمثل فهماً عملياً قائماً على الخبرة والتطبيق والقيمة، فهي معرفة كيفية، ومزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية، ومورد يساعد على التأثير في السلوك واتخاذ القرار وإنتاج القيمة (العمري، 2009) (butler, 2006) وبناءً على ذلك، يمكن تعريف المعرفة بوصفها مركباً ديناميكياً يحول البيانات والمعلومات إلى فهم قابل للتطبيق، ويسهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات وبناء رأس المال الفكري للفرد والمؤسسة.

#### 2- تصنيف المعرفة واصنافها:

تتعدد تصنيفات المعرفة بحسب المنظور العلمي والوظيفي؛ ويعد تصنيف **نونكا وتاكيوشي** الأكثر شيوعاً، إذ يميز بين المعرفة الضمنية الكامنة في خبرات الأفراد، والمعرفة الصريحة القابلة للتوثيق والتداول (Takeuchi & Nonaka, 1995). كما يصنفها (Zack, 1999) إلى معرفة جوهرية، ومتقدمة، وابتكارية بحسب أثرها في القدرة التنافسية، بينما يقدم **Marquardt** تصنيفاً وظيفياً يشمل: معرفة ماذا، وكيف، ولماذا، وأين، ومتى (Marquardt, 1996). أما مصادر المعرفة فتتقسم إلى مصادر خارجية، مثل المنافسين والزبائن والجامعات ومراكز البحث والمكتبات والإنترنت، وداخلية، تتمثل أساساً في الأفراد بما يمتلكونه من خبرات ومهارات وذاكرة تنظيمية، وهي تمثل مصدرًا مهمًا للتميز والابتكار (Saffady, 1998) وترجع جذور إدارة المعرفة إلى روافد فلسفية وتاريخية وإدارية وتكنولوجية متعددة، وقد تبلور مفهومها إدارياً من خلال ممارسات مثل إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعلومات، ورأس المال الفكري، والمنظمة المتعلمة، ثم تعزز مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى استقر في الثمانينيات والتسعينيات بوصفه حقلاً إدارياً مستقلاً قائماً على اعتبار المعرفة أصلاً استراتيجياً للمنظمة.

**3- مفهوم إدارة المعرفة:**

تُعد إدارة المعرفة مفهومًا مركبًا ومتعدد الأبعاد، لذلك تعددت تعريفاته بين من يركز على البعد الإنساني والتكنولوجي، ومن ينظر إليه من زاوية العمليات والقيمة، ومن يتناوله بمنظور استراتيجي شامل. وبوجه عام، تشير هذه التعريفات إلى أن إدارة المعرفة لا تقتصر على إدارة المعلومات، بل تمثل إطارًا نظاميًا يدمج القدرات البشرية بالتكنولوجيا من أجل استحداث المعرفة وتنظيمها وتخزينها ونشرها وتطبيقها بما يحقق قيمة مضافة وميزة تنافسية للمنظمة. كما يتطلب نجاحها التمييز بين المعرفة والمعلومة، والاهتمام بالبعد الإداري، وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة وتكامل تكنولوجي فعال. وبناءً على ذلك، يمكن تعريفها بأنها نظام استراتيجي متكامل لإدارة عمليات المعرفة من تشخيصها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها إلى تطبيقها، بهدف تعظيم الرصيد الفكري وتحويله إلى قيمة تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

**4- عمليات إدارة المعرفة:**

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة عمليات مترابطة تهدف إلى تحويل المعرفة إلى قيمة تنظيمية، وقد أظهرت الأدبيات إجماعًا واضحًا على العمليات التنفيذية الأساسية المتمثلة في التوليد، والخزن، والتوزيع، والتطبيق، مع ضعف نسبي في الاهتمام بالعمليات الاستراتيجية السابقة لها، مثل التشخيص وتحديد الأهداف. وانطلاقًا من ذلك، اعتمدت الدراسة نموذجًا سداسيًا يضم: تشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، ثم تطبيقها، بما يضمن تكامل البعد الاستراتيجي مع البعد التنفيذي. ويُقصد بالتشخيص تحديد المعرفة المتوفرة والفجوات المعرفية، بينما يهدف تحديد الأهداف إلى توجيه الجهود المعرفية نحو أولويات المنظمة. أما التوليد فيشمل ابتكار المعرفة أو اكتسابها أو أسرها من مصادر مختلفة، في حين يركز الخزن على بناء الذاكرة التنظيمية وحماية الرصيد المعرفي وتيسير استرجاعه. وتتمثل أهمية التوزيع في نقل المعرفة ونشرها وتحويلها إلى رصيد مشترك عبر وسائل تنظيمية وتقنية متنوعة، بينما يُعد التطبيق الغاية النهائية لإدارة المعرفة لأنه يحول المعرفة إلى أداء فعلي وميزة تنافسية. كما تدعم هذه العمليات آليات مساندة مثل التقييم، والمشاركة، والتنظيم، والمعالجة، والاسترجاع، وإعادة الاستعمال، بما يجعل إدارة المعرفة دورة مستمرة ومتكاملة للتعلم والتحسين.

1- تشخيص المعرفة: تُعد عملية تشخيص المعرفة الخطوة التمهيديّة والأكثر أهمية في برامج إدارة المعرفة، إذ يترتب عليها وضع سياسات العمليات اللاحقة وتحديد اتجاهها وعمقها. وتهدف هذه العملية إلى اكتشاف المعرفة المتوفرة داخل المنظمة، وتحديد حاملها من الخبراء، ومواقع وجودها، ومواقع توثيقها في القواعد والوثائق، بما يتيح تحديد الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة مستقبلاً. كما يتطلب التشخيص تمثيل المعرفة في صيغ قابلة للمعالجة والتداول، مثل القواعد، والشبكات الدلالية، والدلالات الرسمية، إضافة إلى توظيف النماذج التي تساعد في أسر المعرفة وتوصيلها بأشكال متنوعة كالسرد والمخططات والجدول. وبذلك يُمثل التشخيص الأساس الذي تقوم عليه فاعلية بقية عمليات إدارة المعرفة.

2- تحديد أهداف المعرفة: تأتي عملية تحديد أهداف المعرفة بعد التشخيص مباشرة لضمان أن تكون عمليات التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق موجهة ومرتبطة بأهداف المنظمة، لا مجرد أنشطة معزولة. فالمعرفة ليست غاية في ذاتها، بل وسيلة لتحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية. وتشمل أهداف المعرفة وظيفيًا تحسين العمليات، وتوفير الوضوح، وتحفيز الإبداع، وتعزيز التوجه نحو المستقبل، ودعم التخطيط والتنبؤ. أما استراتيجيًا، فتركز على تحقيق البراعة التشغيلية والجودة الفائقة، إلى جانب الابتكار وصناعة الحلول النوعية، بما يسهم في رفع الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

3- توليد المعرفة: تُعد عملية توليد المعرفة من المحاور الأساسية في إدارة المعرفة، إذ تتحول من خلالها الاحتياجات والأهداف المحددة

مسبقاً إلى رصيد معرفي جديد. وتشمل هذه العملية عددًا من الأساليب، مثل أسر المعرفة الكامنة في عقول الأفراد، وشرائها، وابتكارها، واكتشاف المعرفة المتاحة غير المستثمرة، وامتصاص المعرفة الخارجية، واكتسابها عبر التعاون أو الاندماج. ويؤكد نموذج البحث والتطوير أن توليد المعرفة يقوم على الجهد البشري، وتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة، والطبيعة التراكمية للخبرات. كما يوضح نموذج نوناكا وتاكوشي (SECI) أن المعرفة تتولد وتتوسع عبر التفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة من خلال التشاركية، والخارجية، والتجميعة، والداخلية. ولضمان استدامة ابتكار المعرفة، ينبغي تعزيز قدرات الأفراد على حل المشكلات، وتشجيع المشاركة، وتبني هياكل تنظيمية مرنة، ودعم التنوع الفكري داخل المنظمة.

4- خزن المعرفة: تُعد عملية خزن المعرفة من العمليات الأساسية في إدارة المعرفة، إذ تهدف إلى حفظ الرصيد المعرفي للمنظمة وضمان سهولة استرجاعه واستخدامه مستقبلاً، بما يسهم في بناء الذاكرة التنظيمية وحماية المعرفة من الضياع الناتج عن تقاعد الأفراد أو انتقالهم. وتزداد أهمية هذه العملية في التعامل مع المعرفة الضمنية التي يصعب توثيقها مقارنة بالمعرفة الصريحة. كما تعتمد فاعلية الخزن على استخدام آليات تقنية مناسبة، سواء للتخزين التتابعي للمعارف التراكمية أو للوصول المباشر إلى المعلومات عند الحاجة السريعة. ولكي تكون المعرفة المخزونة ذات قيمة، ينبغي أن تتوفر في الوقت المناسب، وبالجم والنوع واللغة الملائمة. ويعكس خزن المعرفة كذلك تحولاً من النظر إلى المعرفة بوصفها قوة تُحتكر، إلى اعتبارها قدرة ينبغي حفظها ومشاركتها لخدمة الأداء والتميز المؤسسي.

5- توزيع المعرفة: تُعد عملية توزيع المعرفة من المراحل الحاسمة في إدارة المعرفة، إذ تهدف إلى تحويل المعرفة المخزونة والفردية إلى رصيد تنظيمي مشترك ومتاح، من خلال النشر والمشاركة والنقل والتدفق. ويتطلب نجاح هذه العملية توافر وسيلة مناسبة للنقل، وقدرة على فهم المعرفة ونقلها، ووجود الحافز، وإزالة المعوقات التنظيمية والثقافية. وتتنوع أساليب توزيع المعرفة بين فرق العمل متعددة التخصصات، وشبكات المعلومات الداخلية، والتدريب بين الأقران، وكلاء المعرفة، والمجموعات الوثائقية، وحلقات الخبرة والتعلم. كما تختلف آليات التوزيع بحسب نوع المعرفة؛ فالمعرفة الضمنية تُنقل غالباً عبر الحوار والتدريب والتفاعل المباشر، بينما تُوزع المعرفة الصريحة عبر الوثائق والنظم الإلكترونية. ويتوقف نجاح التوزيع أيضاً على قيمة المعرفة، ودافعية المتلقي، وقدرته على استيعابها، مما يجعل المشاركة المعرفية عملية جماعية تتجاوز مجرد تبادل المعلومات إلى نقل الخبرة والفهم.

6- تطبيق المعرفة: تُعد عملية تطبيق المعرفة الغاية النهائية لإدارة المعرفة، لأنها المرحلة التي يتحول فيها الرصيد المعرفي إلى قيمة فعلية وميزة تنافسية. ولا تتحقق جدوى المعرفة بمجرد الحصول عليها أو تخزينها أو مشاركتها، بل بمدى توظيفها في الوقت المناسب لحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة. كما يعتمد نجاح التطبيق على توجيه المعرفة نحو المجالات ذات الأولوية الاستراتيجية، وتكامل استراتيجية إدارة المعرفة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. ويتم ذلك من خلال أدوار بشرية وقيادية، وأساليب مباشرة وتدريبية، وتقنيات حديثة تدعم الاستخدام وإعادة الاستخدام. كذلك يُعد تطبيق المعرفة نقطة انطلاق لتوليد معرفة جديدة من خلال التعلم الناتج عن الممارسة، مما يجعل إدارة المعرفة عملية مستمرة وديناميكية تقوم على منطق الحلقة المغلقة والتحسين المستمر.

### 5- العمليات الداعمة لعمليات إدارة المعرفة:

تعتمد استدامة دورة إدارة المعرفة، إلى جانب العمليات الأساسية، على مجموعة من العمليات الداعمة التي تؤدي دوراً رقائياً وتحسينياً يضمن جودة المعرفة وفعاليتها استخدامها ضمن مفهوم الحلقة المغلقة. وتشمل هذه العمليات: التقييم لقياس أثر التطبيق وتحديد الفجوات الجديدة، والمشاركة لدعم نقل المعرفة الضمنية، والمعالجة لتجهيز المعرفة للخزن والاستخدام، والتنظيم لتسهيل الوصول إلى المعرفة المخزونة، وإعادة الاستعمال لتعظيم الاستفادة من المعرفة المطبقة، والاسترجاع لسحب المعرفة عند الحاجة. وبذلك تمثل هذه العمليات آليات مساندة تضمن استمرارية الدورة المعرفية وتحسينها المستمر.

**6- أهمية عمليات إدارة المعرفة:**

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في قدرتها على خفض التكاليف، وتعزيز رأس المال الفكري، وتحسين الأداء التنظيمي، ودعم التطوير والتكيف مع التغيرات البيئية، فضلاً عن دورها في رفع الكفاءة والفعالية وتحقيق رضا العاملين وتعزيز المركز التنافسي. كما تهدف إلى توفير المعرفة بصورة مستمرة، وتوظيفها عملياً في حل المشكلات، ودعم التخطيط، وتطوير العاملين، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة وتوليد القيمة. وفي القطاع العام، تبرز أهمية إدارة المعرفة في تحسين الفاعلية الحكومية، وتطوير البنية التحتية المعرفية، وتعزيز المساءلة وإدارة المخاطر، ورفع جودة الخدمات العامة. ومع ذلك، ما يزال تطبيقها في هذا القطاع يواجه تحديات ترتبط بالثقافة التنظيمية، وضعف تبادل المعرفة، وسيادة الهياكل الهرمية التقليدية. ورغم هذه المعوقات، فإن الاتجاهات الحديثة تشير إلى أن إدارة المعرفة تمثل أداة استراتيجية واعدة لدعم التحول المؤسسي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الشفافية، وتحسين الاتصال وصنع القرار في مؤسسات القطاع العام.

**7- تحديات إدارة المعرفة:**

تواجه إدارة المعرفة جملة من التحديات التي تعيق نجاح تنفيذها، ويمكن تصنيفها إلى تحديات تقنية، واجتماعية، وإدارية، وشخصية، إضافة إلى تحديات ثقافية وتنظيمية ومنهجية. وتتمثل أبرز هذه التحديات في ضعف الأنظمة الداعمة للتفكير التعاوني، وصعوبة ترسيخ ثقافة المشاركة بدل احتكار المعرفة، وضعف الحوافز، ومقاومة الأفراد للانفتاح وتبادل الخبرات. كما تشمل المعوقات الطابع البيروقراطي للهياكل التنظيمية، وصعوبة اختيار الكوادر المناسبة، وضعف التخطيط الاستراتيجي لمبادرات إدارة المعرفة. وعلى المستوى التقني والمنهجي، تبرز تحديات تتعلق بخزن المعرفة واسترجاعها بصورة مفيدة، وقياس فاعلية برامج إدارة المعرفة، وتشخيص المعرفة المتوفرة وتمثيلها. ويظهر التحليل أن نجاح إدارة المعرفة لا يعتمد على التقنية وحدها، بل يتطلب معالجة الجوانب الثقافية والبشرية والتنظيمية بوصفها التحدي الأهم في بناء بيئة معرفية فعالة.

**2.2. تميز الأداء المؤسسي****1- مفهوم إدارة التميز المؤسسي**

إدارة التميز المؤسسي هي نهج إداري حديث يتجاوز مجرد تحقيق الجودة إلى بناء تفوق مستدام وريادة تنافسية. ويشير برادفورد (Bradford، 2000) إلى أن مفهوم إدارة التميز المؤسسي يشق من الحاجة إلى النظرة الشاملة التي تجمع عناصر بناء المؤسسات على أسس ممتازة. الهدف هو إحداث التغييرات الإيجابية في البيئة الخارجية، وتحقيق الترابط والتنسيق بين المكونات، واستثمار القدرات الرئيسية (Core Competencies)، مما يؤدي إلى تحقيق المنافع لأصحاب المصالح.

تهدف إدارة التميز المؤسسي إلى تلبية احتياجات المجتمع والعملاء، وتحسين جودة العمليات، وتعزيز وضوح المعلومات والاتصال الفعال بين الوحدات، وتنمية مهارات العاملين وقدرتهم على حل المشكلات. كما تسعى إلى ترسيخ التحسين المستمر، ورفع مستوى الإنجاز، وتقليل الفاقد، ودعم التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل المساءلة، وترسيخ ثقافة الجودة والعمل الجماعي، بما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين موقع المؤسسة التنافسي. وأهم النماذج العالمية هي:

**أولاً: النموذج الياباني للتميز (جائزة ديمنج)**

يُعد النموذج الياباني للتميز، أو جائزة ديمنج، من أقدم وأهم نماذج التميز المؤسسي، وقد ارتبط باسم إدوارد ديمنج الذي أسهم في إحداث التحول الصناعي الياباني من ضعف الجودة إلى الريادة العالمية في الموثوقية. ويقوم هذا النموذج على تحسين العمليات،

واستخدام الأساليب الإحصائية، والتطوير المستمر، ضمن هيكل تقييم يتألف من معايير رئيسية وعناصر فرعية تُمنح وفقها درجات محددة. وقد أسفر تطبيقه عن ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسات اليابانية، وأصبح أساساً تاريخياً ألهم ظهور كثير من نماذج التميز المعاصرة على المستوى العالمي.

### ثانياً: النموذج الأمريكي للتميز (جائزة مالكوم بالدريج)

يُعد النموذج الأمريكي للتميز، أو جائزة مالكوم بالدريج، إطاراً وطنياً أنشئ عام 1987 لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية ونشر أفضل ممارسات الجودة والتميز في الأداء. ويشرف عليه المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، ويُطبق على مؤسسات الأعمال والتعليم والصحة. ويرتكز النموذج على مجموعة معايير متكاملة تشمل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، وتنمية القوى العاملة، وإدارة العمليات، والنتائج. وقد تطور هذا النموذج من التركيز على الجودة إلى مفهوم أوسع هو التميز الشامل في الأداء، وأصبح أداة استراتيجية للتقييم الذاتي، وتبادل أفضل الممارسات، وتحسين الأداء المؤسسي على نطاق واسع.

### ثالثاً: النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)

نشأ نموذج التميز الأوروبي (EFQM) في أوروبا استجابةً للتحديات التنافسية العالمية، حيث تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عام 1988 بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية، ثم أطلقت النموذج لأول مرة عام 1991 بوصفه إطاراً شاملاً لتقييم الأداء وتحسينه، مع استمرار تطويره عبر عدة إصدارات متعاقبة. وقد مرّ تطور النموذج بمراحل رئيسية بدأت بالتأثر بالتجربة اليابانية في الجودة، ثم التحول نحو حل المشكلات التنظيمية، والاهتمام بالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وصولاً إلى مرحلة ربط التميز بالجودة الشاملة، ثم مرحلة التكامل بين المناهج الإدارية المختلفة. وأصبح النموذج فيما بعد مرجعاً عالمياً في تقييم التميز المؤسسي، ومرتكزاً للتنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات العامة والخاصة، لما يستند إليه من معايير عالمية ومستويات تقييم معتمدة لقياس مدى التزام المؤسسات بمعايير التميز.

### المبادئ التي يقوم عليها النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)

يقوم نموذج التميز الأوروبي (EFQM) على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه المؤسسات نحو الأداء المتميز، وتشمل التركيز على النتائج، والاهتمام بالمتعاملين، والقيادة الموجهة نحو تحقيق الأهداف، والإدارة القائمة على العمليات والحقائق، وتمكين الموارد البشرية ومشاركتها، واستمرار التعلم والتحسين والابتكار، وبناء الشراكات، والالتزام تجاه المجتمع. وتعكس هذه المبادئ رؤية شمولية للتميز تقوم على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة من خلال التكامل بين الأداء المؤسسي، ورضا أصحاب المصلحة، والمسؤولية المجتمعية.

### جدول (1) المبادئ التي يقوم عليها نموذج التميز المؤسسي (EFQM)

رقم المعيار	المعيار	المجموعة	المضمون المختصر	الوزن النقطي
1	القيادة	المُمكّنات	يركز على دور القيادة في صياغة الرؤية والرسالة والقيم، ودعم ثقافة التميز، وإدارة التغيير، وتعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة.	100

100	يعنى ببناء الاستراتيجية والسياسات على معلومات دقيقة واحتياجات المعنيين، مع مراجعتها وتحديثها وضمان تنفيذها بفاعلية.	المُمكّنات	الاستراتيجية والسياسات	2
100	يهتم بتخطيط الموارد البشرية، وتطوير قدراتها، وتمكينها، وتحفيزها، وتعزيز الاتصال والحوار معها بما يحقق الأداء المتميز.	المُمكّنات	الموارد البشرية	3
100	يتناول إدارة الشراكات والموارد المالية والمادية والتقنية والمعرفية بما يدعم الاستراتيجية ويعزز كفاءة العمليات.	المُمكّنات	الشراكات والموارد	4
100	يركز على تصميم العمليات وإدارتها وتحسينها، وتطوير الخدمات، وتعزيز العلاقة مع المتعاملين بما يحقق القيمة المضافة.	المُمكّنات	العمليات	5
175	يقيس مستوى رضا المتعاملين وانطباعاتهم عن جودة الخدمات، إلى جانب مؤشرات الأداء المرتبطة بتقديم الخدمة.	النتائج	نتائج المتعاملين/المواطنين	6
100	يقيس رضا العاملين، ومستوى اندماجهم، وأثر سياسات المؤسسة في تنمية أداؤهم وتحفيزهم.	النتائج	نتائج العاملين	7
50	يختص بقياس أثر المؤسسة في المجتمع ومدى التزامها بالمسؤولية المجتمعية والاستدامة.	النتائج	نتائج المجتمع	8
175	يقيس النتائج النهائية المالية وغير المالية، ومدى تحقق الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي الرئيسية.	النتائج	نتائج الأداء الرئيسية	9
500	خمس معايير تمثل ما تقوم به المؤسسة من ممارسات ومنهجيات		مجموع المُمكّنات	
500	أربعة معايير تمثل ما تحققه المؤسسة من نتائج فعلية		مجموع النتائج	
1000	تسعة معايير تشكل الهيكل المعياري للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي		الإجمالي الكلي	

### المقارنة بين النموذج القديم والنموذج المحدث

#### جدول (2) مقارنة بين النموذج القديم والنموذج المحدث للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)

وجه المقارنة	EFQM 2013	EFQM 2020
عدد المعايير	9معايير	7معايير
الهيكل العام	ممكّنات ونتائج	التوجه، التنفيذ، النتائج
منطق النموذج	ماذا تفعل المؤسسة؟ وماذا تحقق؟	لماذا؟ كيف؟ ماذا؟
البعد الاستراتيجي	موجود لكن بصورة أقل وضوحاً	أكثر وضوحاً وتركيزاً على الغاية والرؤية والاستراتيجية
القيادة	ضمن معيار القيادة	أكثر عمقاً وارتباطاً بالثقافة والتغيير على مختلف المستويات
إدارة المعرفة	تظهر ضمن الشراكات والموارد	تظهر بصورة أوضح ضمن قيادة الأداء والتحول والاستفادة من البيانات والمعرفة

التوجه نحو أصحاب المصلحة	حاضر في النتائج والمعايير المختلفة	أكثر شمولاً من خلال إشراك المعنيين وانطباعاتهم
عدد المحاور الرئيسية	مجموعتان رئيسيتان	ثلاثة أبعاد رئيسية
توزيع الأوزان	500 للممكنات و500 للنتائج	200 للتوجه، 400 للتنفيذ، 400 للنتائج
الطابع العام	نموذج تقويمي كلاسيكي يركز على الممكنات والنتائج	نموذج أكثر مرونة وحدائث يركز على الاستدامة والتحول والقيمة

### العلاقة بين تميز الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة

تُظهر العلاقة بين إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي أن التفوق المؤسسي لم يعد قائماً على الموجودات المادية فقط، بل على الأصول غير الملموسة التي تشكل رأس المال الفكري، مثل العاملين، والمتعاملين، والثقافة التنظيمية، والسمعة المؤسسية، والعمليات، والتكنولوجيا، والابتكار. فالعاملون يمثلون مصدر المعرفة الضمنية، والمتعاملون مصدرًا للمعرفة الخارجية، والثقافة التنظيمية البيئية الحاضنة للتعلم والإبداع، بينما تعكس العمليات المعرفة الصريحة الموثقة، وتسهم التكنولوجيا والابتكار في تحويل المعرفة إلى قيمة مؤسسية مستدامة. كما يتكامل كل بعد من هذه الأبعاد مع معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، مما يؤكد أن إدارة المعرفة ليست نشاطاً منفصلاً، بل مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تنمية رأس المال الفكري، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة على التعلم والتكيف والابتكار المستمر.

### جدول (3) العلاقة بين تميز الأداء المؤسسي وإدارة المعرفة

رقم المعيار	المعيار	دور إدارة المعرفة في دعمه
1	القيادة	تسهم إدارة المعرفة في ترسيخ الثقافة المعرفية، وحماية الذاكرة المؤسسية، ودعم القيادة في اتخاذ القرارات وصياغة الرؤية الاستراتيجية.
2	الاستراتيجية والسياسات	تساعد في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوات والفرص، وتوظيف رأس المال الفكري في بناء الاستراتيجيات والسياسات.
3	الموارد البشرية (الأفراد)	تدعم استقطاب الكفاءات، وتنمية المعارف والمهارات، وتمكين العاملين، وربط الحوافز بالمشاركة المعرفية والتعلم المستمر.
4	الشراكات والموارد	تسهم في إدارة المعرفة المرتبطة بالشركاء والموارد، وتعزيز تبادل المعلومات والخبرات، وتحسين استثمار الموارد المادية والتقنية والمعرفية.
5	العمليات	تساعد على توثيق المعرفة وتحويلها إلى إجراءات عمل موحدة، وتوحيد أفضل الممارسات، ودعم التحسين المستمر ورفع كفاءة العمليات.
6	نتائج المتعاملين/المواطنين	تمكّن من فهم احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم، وتطوير الخدمات، وتحسين جودة الاستجابة، بما يرفع الرضا والولاء.
7	نتائج العاملين	تسهم في تحديد فجوات المهارات، وتعزيز التعلم والتطوير، ورفع الرضا الوظيفي والولاء والتمكين المؤسسي.

8	نتائج المجتمع	تدعم توثيق الممارسات الأخلاقية والاجتماعية، وتعزيز الشفافية، وبناء السمعة المؤسسية والثقة المجتمعية.
9	نتائج الأداء الرئيسية	تتعرض في تحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتعزيز الابتكار، وتحويل المعرفة إلى نتائج مالية وتشغيلية ملموسة.

### 3.2. البيئة التطبيقية

تمثل الأمانة العامة لمجلس الشورى بمملكة البحرين البيئة التطبيقية للدراسة، بوصفها الجهاز الإداري والفني الذي يدعم أعمال المجلس التشريعية والرقابية، ويحفظ وثائقه وخبراته وذاكرته المؤسسية. وتستند في عملها إلى رؤية ورسالة وقيم مؤسسية واضحة، وخطة استراتيجية للفترة 2024-2026 تركز على الدعم المؤسسي والتكنولوجي، والحوكمة وبناء القدرات، والدعم البحثي وإدارة المعرفة. وقد أولت الأمانة العامة اهتمامًا خاصًا بإدارة المعرفة من خلال تعزيز قواعد البيانات والمكتبة الرقمية، ودعم القرار المستند إلى الأدلة، وتطوير الذاكرة المؤسسية الرقمية، إلى جانب نشر الثقافة البرلمانية وتعزيز الإعلام البرلماني. كما تبنت توجهًا واضحًا نحو الجودة والتميز من خلال تطبيق نظام ISO 9001:2015، وتشكيل لجان تنظيمية مختصة بمتابعة الجودة وتطوير الإجراءات والعمليات، بما يعكس حرص المجلس على توثيق المعرفة، وتحسين الأداء، ورفع مستوى النضج المؤسسي، وتحقيق التميز المستدام في دعم العمل التشريعي والرقابي.

### 3. الدراسات السابقة

#### 1.3. دراسات الأثر المباشر لعمليات إدارة المعرفة على التميز المؤسسي

اتجهت دراسة عبدالحليم وأنس، (2023) إلى اختبار أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، في محاولة لإثبات أن المعرفة لم تعد موردًا ثانويًا، بل أصبحت مدخلًا مباشرًا لتحسين الأداء المؤسسي. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أدوات إحصائية متقدمة مثل تحليل التباين والانحدار الخطي، وهو ما منح نتائجها قوة تفسيرية عالية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل التحديد المعدل نحو 0.679، بما يعني أن إدارة المعرفة فسرت ما يقارب 68% من التباين في مستوى التميز المؤسسي. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة؛ لأنها تقدم دليلًا كميًا واضحًا على أن تفعيل العمليات المعرفية داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين ملموس في مستويات التميز، كما تمنح الدراسة الحالية سندًا إحصائيًا يدعم فرضيتها الرئيسية المتعلقة بأثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي.

ركزت دراسة الشلبي، (2025) على تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة: اكتشاف المعرفة، وامتلاكها، ومشاركتها، وتطبيقها، في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التربية والتعليم في الأردن. وقد استندت إلى المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وطُبقت على عينة من 97 موظفًا، وهو ما أتاح فحص العلاقة بين المتغيرات بصورة مباشرة. وبينت النتائج وجود أثر إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لجميع العمليات المعرفية في التميز المؤسسي، مع تفاوت في قوة التأثير بين العمليات، حيث برزت عمليتا اكتشاف المعرفة وتطبيقها بوصفهما الأكثر تأثيرًا. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها لا تكتفي بإثبات وجود الأثر، بل تحدد أيضًا العمليات الأكثر حسماً في تحقيق التميز، وهو ما يفيد الأطروحة الحالية في إبراز البعد العملي لعمليات إدارة المعرفة، وخاصة أهمية التشخيص والتطبيق بوصفهما حلقتين محوريين في تحويل المعرفة إلى نتائج مؤسسية متميزة.

هدفت دراسة عجايبي، (2022) إلى تقييم أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالإدارات التعليمية المصرية، مع اهتمام خاص بمعيار السياسات والاستراتيجيات. وقد تميزت الدراسة من الناحية المنهجية بعناية الباحثة في التحقق من الصدق والثبات من

خلال دراسة استطلاعية أظهرت معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة، وهو ما يعكس موثوقية الأداة. وشمل النموذج المقترح عمليات إدارة المعرفة مثل التشخيص، والاكتساب، والتوليد، والتخزين، والتطبيق، بوصفها متغيرًا مستقلًا، في مقابل أبعاد التميز المؤسسي بوصفها متغيرًا تابعًا. وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في مختلف إمكانات التميز، وعلى نحو خاص في القيادة والسياسات والموارد البشرية والعمليات. كما أكدت الدراسة أن تخزين المعرفة وتطبيقها يمثلان العامل الأكثر مباشرة في تحويل الجهود الإدارية إلى نتائج متميزة ومستدامة. وتفيد هذه الدراسة الأطروحة الحالية في إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد التميز المرتبطة بالنموذج الأوروبي EFQM، وخاصة في شقه المتعلق بالممكنات.

وسعت دراسة الحميري و السنباني، (2024) إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، من خلال أبعاد خمسة هي: توليد المعرفة، واكتسابها، ومشاركتها، وتخزينها، وتطبيقها. وتمثلت أهمية هذه الدراسة في حجم مجتمعها الذي شمل القيادات الأكاديمية والإدارية في عشر جامعات أهلية، مع استرجاع 221 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق التميز المنظمي. كما أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المعرفة والتميز جاء بدرجات مرتفعة نسبيًا، بما يعكس إدراك القيادات الجامعية لأهمية المعرفة في رفع مستوى الأداء، إلا أنها أشارت أيضًا إلى أن بعض الجوانب، مثل تخزين المعرفة والهيكل التنظيمي، ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير. وتكمن أهمية هذه الدراسة للأطروحة الحالية في أنها تؤكد أن أثر إدارة المعرفة لا يظهر فقط في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، بل يمتد كذلك إلى المؤسسات التعليمية ذات الطبيعة المعرفية، وهو ما يعزز إمكان تعميم الفكرة على البيئة البرلمانية موضوع الدراسة.

وتتسم دراسة (Awda & Al-swaity, 2024) بأهمية خاصة لكونها طبقت في مجلس شؤون الموظفين العام في فلسطين، أي في مؤسسة ذات طابع حكومي ومجلسي قريب نسبيًا من البيئة المؤسسية لمجلس الشورى. وقد هدفت إلى فحص أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لتحديد طبيعة العلاقة السببية بين المتغيرين. وأكدت النتائج وجود أثر مباشر وجوهري ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي، كما أوضحت أن تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة يعد من المحركات الحيوية لرفع مستوى أداء الجهاز الإداري العام. وتمثلت هذه الدراسة قيمة مضافة للأطروحة الحالية؛ لأنها تقدم برهانًا تطبيقيًا على صلاحية مفهومي إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في بيئة حكومية تشبه من حيث طبيعتها المؤسسية البيئة البرلمانية، الأمر الذي يعضد إمكانية دراسة هذه العلاقة داخل مجلس الشورى بمملكة البحرين.

تناولت دراسة النسر ومفتاح، (2019) الدور الحيوي لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بكلية أم الربيع للعلوم التقنية في ليبيا، مع التركيز على عمليات التوليد، والاكتساب، والمشاركة، والتطبيق. وقد توصلت النتائج إلى وجود دور فعال ودال إحصائيًا لهذه العمليات في الارتقاء بالأداء المؤسسي. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تنقل النقاش من مجرد العلاقة النظرية بين المعرفة والأداء إلى بيان أن الممارسات المعرفية المنظمة تمثل شرطًا ضروريًا للاستدامة والتميز، حتى في المؤسسات غير الربحية ومؤسسات القطاع العام. ويمنح ذلك الدراسة الحالية بعدًا إضافيًا، إذ يوضح أن إدارة المعرفة ليست محصورة في المنظمات التجارية، بل تؤدي دورًا مشابهًا في المؤسسات العامة التي تعتمد على التنظيم والخبرة والتعلم المؤسسي.

بحثت دراسة أحمد، محمد؛ حسنين، أسامة؛ مهدي، محمد؛ أبو الغيط، محمد، (2025) أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء الجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد، من خلال علاقتها بثلاثة أبعاد رئيسية هي: كفاءة العمليات الداخلية، ورضا المستفيدين، والتعلم والنمو. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقات السببية بين الممارسات المعرفية وهذه الأبعاد. وأثبتت النتائج وجود علاقة سببية إيجابية بين تفعيل عمليات إدارة المعرفة وتحسن مؤشرات الأداء المؤسسي في البيئة الجامعية الحكومية. وتفيد هذه الدراسة الأطروحة الحالية في جانب مهم، هو أنها تقدم إطارًا تجريبيًا عربيًا يربط المعرفة مباشرة بمؤشرات الأداء الجوهرية، حتى وإن كان

النموذج المستخدم فيها مختلفاً عن EFQM ؛ إذ تتقاطع معها في اعتبار المعرفة محركاً استراتيجياً لتحسين كفاءة العمليات ورضا المستفيدين والتعلم التنظيمي .

كما هدفت دراسة كمال الدين، هشام؛ أوزيد، محمد، (2019) إلى تقصي واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثره في تميز الأداء المؤسسي بجامعة نجران. وقد سعت إلى اختبار العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة، وتميز الأداء من جهة أخرى. وكشفت النتائج عن مستوى متوسط في إدراك مفهوم إدارة المعرفة وتوافر متطلباتها وممارستها عملياتها، مع وجود بعض أوجه القصور مثل الخلط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، وضعف وضوح الرؤية الاستراتيجية ونظم الحوافز. وعلى الرغم من هذا المستوى المتوسط، فإن النتائج الإحصائية أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها للأطروحة الحالية لأنها تشير إلى أن وجود أثر إيجابي للمعرفة قد يتحقق حتى في البيئات التي لم تتضح فيها ممارسات إدارة المعرفة بالكامل، وهو ما يلفت الانتباه إلى ضرورة الربط بين الجاهزية التنظيمية والعمليات المعرفية لتحقيق التميز المستدام .

كما هدفت دراسة الأقرع، (2020) إلى قياس أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية بمحافظة قلقيلية. وقد استخدمت الباحثة أداة ذات ثبات مرتفع، وطبقته على عينة من الموظفين الحكوميين. وأكدت النتائج أن لإدارة المعرفة دوراً فعالاً ومحورياً في تعزيز جميع جوانب الأداء الإداري، من تطوير الخبرات والمهارات إلى تحسين الأداء ذاته. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة تعزى للخصائص الديموغرافية، بما يعني أن إدارة المعرفة تمثل حاجة تنظيمية شاملة لجميع العاملين، وليست مرتبطة بفئة معينة. وتمثل هذه الدراسة دعماً مهماً للأطروحة الحالية؛ لأنها تبرز أن أثر إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية يتسم بالشمول، ويؤكد جدواها كأداة استراتيجية لتحسين الكفاءة والفعالية وبناء بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والابتكار .

وهدفت دراسة قرعان، (2020) إلى تشخيص واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان لمفهوم إدارة المعرفة وقيادته التميز، والكشف عن العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين. وبينت النتائج أن المديرين يمارسون هذين المفهومين بدرجة مرتفعة، بما يعكس وعياً متزايداً بأهميتهما في تحسين العملية التعليمية وتحقيق التميز المدرسي. كما أظهرت النتائج أن الخبرة العملية الطويلة كانت العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز هذه الممارسات، في حين لم يكن للجنس أو المؤهل العلمي أثر واضح. والأهم من ذلك أن الدراسة أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة إدارة المعرفة وقيادة التميز، بما يؤكد أن القائد الذي يدير المعرفة بفعالية يكون أكثر قدرة على قيادة المؤسسة نحو الإبداع والتميز. وتدعم هذه الدراسة الأطروحة الحالية في الربط بين البعد القيادي والبعد المعرفي، وهو ربط جوهري في إطار النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي .

واستهدفت دراسة عليوات و بن برطال، (2021) التعرف على تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة، المتمثلة في التوليد، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق، والتقييم، في تحقيق جودة التميز المؤسسي في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة الجلفة. وأظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق جودة التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة  $R^2$  نحو 0.676، بما يعني أن عمليات إدارة المعرفة فسرت 67.6% من التغير في مستوى التميز المؤسسي. وتؤكد هذه النتيجة على وجود تكامل وثيق بين العمليات المعرفية والنتائج المؤسسية، كما تدل على أن التميز لا يتحقق إلا من خلال التوظيف المنظم والفعال للمعرفة داخل المؤسسة. وتخدم هذه الدراسة الأطروحة الحالية من خلال تقديم دعم إحصائي إضافي يؤكد أن إدارة المعرفة ليست عاملاً مساعداً فقط، بل محرك تفسيري قوي للتميز المؤسسي .

يتضح من مجمل الدراسات السابقة أن هناك اتفاقاً شبه عام على وجود علاقة قوية ومباشرة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في مختلف القطاعات، سواء كانت حكومية أو تعليمية أو خدمية. كما تكشف هذه الدراسات أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً تفسيرياً مرتفعاً

في التميز، إذ فسرت في عدد من الدراسات أكثر من ثلثي التغيير في مستوى التميز المؤسسي. كذلك يظهر من المقارنة بين النتائج أن بعض العمليات المعرفية، ولا سيما تشخيص المعرفة واكتشافها وتطبيقها، تحظى بأهمية أكبر من غيرها في دعم القيادة، وتحسين العمليات، ورفع رضا العاملين والمستفيدين، وتعزيز الأداء المؤسسي الكلي. ومن ثم، فإن هذه الدراسات مجتمعة تمنح الأطروحة الحالية أساساً نظرياً وتجريبياً متيناً، وتبرر التوجه نحو دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي داخل الأمانة العامة لمجلس الشورى بمملكة البحرين.

### 2.3. دراسات الربط المنهجي بين إدارة المعرفة ونموذج التميز الأوروبي

تُعد دراسة حسن، (2021) من الدراسات المهمة لأنها لم تكتفِ بإثبات وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، بل ذهبت إلى مستوى أكثر عمقاً بتحليل الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة بين متطلبات إدارة المعرفة وبين التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM.

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة وجمعت بياناتها من 200 موظف في قطاع الاتصالات، ثم حللتها باستخدام SPSS و AMOS من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وهي أداة قوية في اختبار العلاقات السببية والوسيطية بين المتغيرات. وتوضح نتائج الدراسة أن متطلبات إدارة المعرفة وحدها لا تكفي لتحقيق التميز المؤسسي ما لم تتحول إلى عمليات فعلية مثل توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها. وهذا يعني أن وجود بنية تنظيمية أو موارد داعمة للمعرفة لا يعكس تلقائياً على التميز، إلا إذا تم تفعيل هذه المتطلبات عملياً داخل المؤسسة. كما كشفت الدراسة عن وساطة جزئية معنوية لعمليات إدارة المعرفة، أي أن إدارة المعرفة تعمل بوصفها حلقة وصل تنفيذية بين الجاهزية التنظيمية وبين النتائج المؤسسية المتميزة. ومن النتائج اللافتة كذلك أن الدراسة وجدت مستوى مرتفعاً من متطلبات إدارة المعرفة في مقابل وعي متوسط بمعايير التميز، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين الإمكانيات المتاحة وبين قدرتها على التحول إلى نتائج ملموسة.

وتفيد هذه الدراسة الأطروحة الحالية في عدة جوانب؛ فهي أولاً تدعم اختيار EFQM بوصفه إطاراً مناسباً لقياس التميز المؤسسي، وثانياً تؤكد أن عمليات إدارة المعرفة ليست عاملاً ثانوياً، بل متغيراً محورياً يفسر كيف تنتقل المؤسسة من الجاهزية إلى التميز. كما أنها تقدم مبرراً علمياً مهماً لفكرة أن نجاح المؤسسة لا يتوقف على توفر المعرفة، بل على إدارتها تشخيصاً وتوظيفاً وتطبيقاً.

وتتميز دراسة (Bocoya & et al., 2023) بأنها انتقلت من المستوى المحلي أو القطاعي المحدود إلى مستوى أوسع وأكثر تقدماً، حيث طبقت على 113 منظمة إسبانية متميزة حاصلة على شهادة EFQM، وهذا يمنح نتائجها وزناً كبيراً لأنها درست العلاقة في مؤسسات مطبقة فعلياً لنموذج التميز الأوروبي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي التفسيري والتنبؤي، مع توظيف نمذجة المسار بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وهي منهجية مناسبة جداً لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات واختبار قدرتها التنبؤية. وتركز الدراسة على تحليل العلاقات التشابكية بين معايير EFQM وعمليات إدارة المعرفة، أي أنها لا تنظر إلى كل منهما بمعزل عن الآخر، بل تدرس كيف يتفاعلان معاً في التأثير على النتائج التنظيمية.

وقد أثبتت النتائج وجود تآزر جوهري (Synergy) بين تطبيق نموذج EFQM وبين كفاءة عمليات إدارة المعرفة، بمعنى أن المؤسسة تحقق نتائج أفضل عندما تدمج بين التميز المؤسسي وإدارة المعرفة بدل أن تطبق كل منهما منفصلاً. وأظهرت الدراسة أيضاً أن عمليات إدارة المعرفة تمتلك قوة تنبؤية عالية تجاه نتائج التميز الأربعة في النموذج الأوروبي، وهي: نتائج العملاء، ونتائج الأفراد، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال، حيث بلغ التباين المفسر أكثر من 0.417، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية معتبرة في العلوم الإدارية. وأهمية هذه الدراسة لأنها تقدم دليلاً تطبيقياً مباشراً على أن EFQM ليس مجرد نموذج وصفي للتميز، بل إطار قادر على التقاط

أثر إدارة المعرفة وقياس نتائجه بصورة منهجية. كما تؤكد أن إدارة المعرفة تفسر كيف تتحول الممكّنات التنظيمية إلى نتائج فعلية، وهو ما ينسجم مباشرة مع منطق الأطروحة الحالية التي تفترض أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في تميز الأداء المؤسسي داخل مجلس الشورى. وبكلمة أخرى، هذه الدراسة تمنح الأطروحة مبرراً منهجياً قوياً لاعتماد EFQM تحديداً، لأنه أثبتت فعاليته في تفسير العلاقة بين المعرفة والنتائج في مؤسسات متميزة فعلياً.

تكشف الدراسات معاً عن فكرتين أساسيتين الأولى، أن إدارة المعرفة ليست مجرد مورد تنظيمي، بل آلية تشغيلية واستراتيجية تحول الإمكانيات التنظيمية إلى نتائج تميز ملموسة، والثانية، أن نموذج EFQM يمتلك صلاحية تحليلية ومنهجية عالية لقياس هذا الأثر، لأنه يربط بوضوح بين الممكّنات والنتائج، ويتيح تتبع دور المعرفة داخل هذا التسلسل.

ولهذا فإن الاستفادة من هاتين الدراستين في الأطروحة لا تقتصر على عرضهما ضمن الدراسات السابقة، بل تمتد إلى تدعيم اختيار النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بوصفه أداة القياس الأنسب للمتغير التابع، وإثبات أن العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز ليست افتراضاً نظرياً فقط، بل علاقة مدعومة بأدلة تجريبية ومنهجية واضحة.

### 3.3. دراسات الفجوة السياقية والقطاعية

بحثت دراسة (Manele, 2005) في كيفية خلق المعرفة ونقلها داخل المؤسسة البرلمانية في جنوب أفريقيا، واعتمدت المنهج النوعي ودراسة الحالة من خلال المقابلات وتحليل الوثائق. وتوصلت إلى أن إدارة المعرفة عنصر حيوي في العمل البرلماني، وأن المعرفة تنتقل داخل المؤسسة عبر التفاعل بين الخبرات الفردية والمعرفة التنظيمية وفق نموذج نوناكا الحلزوني. كما أظهرت أن ضعف التوثيق والبنية التقنية يحدّ من فعالية نقل المعرفة الصريحة. وتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تؤكد حضور إدارة المعرفة في البيئة البرلمانية، لكنها لم تقيس علاقتها بالتميز المؤسسي ضمن إطار معياري منظم.

وركزت دراسة (Mittelstädt, 2025) على طبيعة العمل المعرفي بين أعضاء البرلمانات الوطنية الأوروبية، واعتمدت دراسة استكشافية باستخدام مسح إلكتروني. وأظهرت أن المعرفة في البيئة البرلمانية غالباً ما تكون ضمنية وغير منظمة، وأن تبادلها يواجه معوقات ثقافية وتنظيمية، مثل الانقسامات الأيديولوجية، إلى جانب ضعف الموارد التقنية والبشرية. كما أوصت بالحاجة إلى بناء نظام لإدارة المعرفة السياسية لدعم البرلمانيين، خصوصاً الجدد منهم. وتفيد هذه الدراسة في إبراز التحديات المعرفية في البيئات البرلمانية، لكنها لا تقدم إطاراً كمياً أو نموذجاً لقياس التميز المؤسسي.

وخاصةً لما سبق تشير الدراستان إلى أن إدارة المعرفة حاضرة ومهمة في المؤسسات البرلمانية، إلا أن الدراسات في هذا المجال ما تزال محدودة، خاصة من حيث الربط الكمي بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي وفق نموذج معياري مثل EFQM، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته في بيئة مجلس الشورى بمملكة البحرين.

### 4. منهجية الدراسة (Study Methodology)

#### 1.4. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الأكثر ملائمة للدراسات الإنسانية والإدارية التي تسعى لتوصيف الظواهر وتفسير العلاقات بين متغيراتها؛ حيث يتيح هذا المنهج تشخيص واقع عمليات إدارة المعرفة الست، وقياس مدى إسهامها في استيفاء معايير التميز المؤسسي وفق نموذج (EFQM) في مجلس الشورى بمملكة البحرين. وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، مع استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لمعالجة البيانات واختبار صحة الفرضيات، مما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية وتوصيات علمية تساهم في تعزيز التميز داخل البيئة البرلمانية.

## 2.4. مجتمع الدراسة وجمع البيانات

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى بمملكة البحرين، البالغ عددهم (160) موظفًا، واعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لضمان دقة التمثيل. وقد جُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت ورقياً وإلكترونياً خلال الفترة من 25 يناير إلى 15 فبراير 2026، حيث وُزعت (160) استبانة، واستُردت (120) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 75%، بعد التحقق من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

## 3.4. مصادر جمع البيانات وأدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مصادر ثانوية تمثلت في الأدبيات النظرية والكتب والدوريات المحكمة والتقارير الرسمية، لتأصيل الإطار المفاهيمي وتحديد الفجوة البحثية، ومصادر أولية تمثلت في البيانات الميدانية التي جُمعت من موظفي الأمانة العامة لمجلس الشورى. أما أداة الدراسة الرئيسية فكانت الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتضمنت ثلاثة أجزاء: الخصائص الديموغرافية، وعمليات إدارة المعرفة، والتميز المؤسسي وفق نموذج EFQM. كما استعانت الباحثة بالملاحظة الميدانية والزيارات كأداة مساندة لدعم صدق النتائج وموضوعيتها من خلال مطابقة البيانات الكمية مع الواقع العملي

## 4.4. صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال مسارين رئيسيين: الصدق النظري، وذلك ببناء الفقرات بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المعرفة ونموذج EFQM، وصدق المحكمين، إذ عُرضت الأداة في صورتها الأولية على عدد من الأكاديميين والخبراء المختصين، وأجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم بما يضمن وضوح الفقرات وملاءمتها للبيئة البرلمانية.

أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ إذ بلغ معامل الثبات الكلي 0.972 لـ 45 فقرة. كما بلغ معامل الثبات لمحور إدارة المعرفة 0.942، وتراوح قيم أبعاده بين 0.834 و0.918، في حين بلغ معامل الثبات لمحور التميز المؤسسي وفق نموذج EFQM 0.958، وتراوح قيم أبعاده بين 0.847 و0.912. وتشير هذه النتائج إلى تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من الموثوقية وصلاحيتها للتطبيق الميداني والتحليل الإحصائي.

## 5.4. أساليب التحليل الإحصائي

خضعت البيانات الأولية لعمليات الفحص والتدقيق لضمان اكتمالها وسلامتها، ثم جرى ترميزها وتفرغها باستخدام برنامج Microsoft Excel. وبعد ذلك أُجريت التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية واختبار الفرضيات باستخدام برنامج IBM SPSS (الإصدار 26).

واعتمد مستوى الدلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) كمحك لاتخاذ القرارات الإحصائية. وقد شملت المعالجات الأساليب التالية:

### 1. الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، كما استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات المبحوثين وترتيب الأبعاد وفقاً لدرجة أهميتها.

### 2. الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات: (Inferential Statistics)

استُخدم اختبار T-test وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً

للمتغيرات الشخصية والوظيفية، كما استُخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، إلى جانب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ).

### 3. جودة النموذج الإحصائي:

تم التحقق من سلامة النموذج الإحصائي من خلال فحص ظاهرة "تعدد التوازي (Multicollinearity)" باستخدام معامل تضخيم التباين (VIF)، لضمان دقة وموثوقية معاملات التأثير المستخلصة.

### 4. اختبار اعتدالية البيانات (Normality Testing)

للتأكد من ملاءمة البيانات للاختبارات الإحصائية المعلمية، تم فحص اعتدالية توزيع متغيرات الدراسة باستخدام اختبائي Shapiro-Wilk وKolmogorov-Smirnov، إلى جانب معاملات الالتواء والتفرطح. وقد أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، إذ جاءت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، كما وقعت معاملات الالتواء والتفرطح ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد صلاحية البيانات لاستخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية مثل T-test وANOVA وPearson Correlation والانحدار الخطي.

### 5. نتائج الدراسة وتفسيرها:

#### 1.5. التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة (Sample Profile)

جدول (4): الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة (ن=120)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
<b>الجنس</b>			
1.	ذكر	67	55.8%
2.	أنثى	53	44.2%
<b>العمر</b>			
1.	أقل من 30 سنة	22	18.3%
2.	من 30 إلى 40 سنة	39	32.5%
3.	من 41 إلى 50 سنة	35	29.2%
4.	أكثر من 50 سنة	24	20.0%
<b>المستوى التعليمي</b>			
1.	ثانوي	4	3.3%
2.	دبلوم	12	10.0%
3.	بكالوريوس	79	65.8%
4.	ماجستير	20	16.7%

4.2%	5	دكتوراه	.5
<b>سنوات الخبرة</b>			
15.0%	18	أقل من 5 سنوات	.1
25.0%	30	من 6 إلى 10 سنوات	.2
27.5%	33	من 11 إلى 15 سنة	.3
32.5%	39	أكثر من 15 سنة	.4
<b>المستوى الوظيفي</b>			
10.0%	12	قيادي (مدير إدارة فأعلى)	.1
23.3%	28	إشرافي (رئيس قسم/مشرف)	.2
66.7%	80	تنفيذي (أخصائي/إداري/فني)	.3
<b>100%</b>	<b>120</b>		<b>المجموع</b>

يظهر الجدول أعلاه تنوعاً متوازناً في عينة الدراسة؛ حيث تتقارب نسب الجنسين، مع غلبة واضحة للفئة العمرية (30-50 سنة) بنسبة إجمالية تزيد عن 61%. كما يتمتع أفراد العينة بمستوى تعليمي مرتفع، حيث يشكل حملة البكالوريوس فأعلى نسبة 86.7%. أما من حيث الخبرة، فإن 60% من المبحوثين لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات، مع تركيز وظيفي في المستوى التنفيذي (66.7%)، مما يعطي النتائج مصداقية عالية لكونها مستمدة من كفاءات علمية وخبرات عملية متراكمة في الأمانة العامة لمجلس الشورى.

## 2.5. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

### أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مجلس الشورى جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي عام (3.99 من 5.00). يوضح الجدول التالي ترتيب أبعاد إدارة المعرفة حسب مستوى الممارسة:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة (ن=120)

الترتيب	بُعد (عملية) إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	تطبيق المعرفة	4.22	0.62	مرتفع جداً
2	خزن المعرفة	4.04	0.78	مرتفع
3	توليد المعرفة	3.99	0.78	مرتفع
4	توزيع المعرفة	3.96	0.78	مرتفع
5	تحديد أهداف المعرفة	3.86	0.82	مرتفع
6	تشخيص المعرفة	3.84	0.81	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	<b>3.99</b>	<b>0.76</b>	مرتفع

## ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (التميز المؤسسي وفق نموذج (EFQM)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي في مجلس الشورى جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي عام (3.91 من 5.00). يوضح الجدول التالي ترتيب المعايير التسعة للنموذج حسب مستوى التطبيق:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير التميز المؤسسي (ن=120)

الترتيب	معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	نتائج الأداء	4.15	0.69	مرتفع
2	الاستراتيجية	4.14	0.69	مرتفع
3	العمليات والخدمات	4.06	0.75	مرتفع
4	الشراكات والموارد	4.02	0.78	مرتفع
5	القيادة	3.95	0.82	مرتفع
6	نتائج المتعاملين	3.88	0.84	مرتفع
7	العاملون (المعيار)	3.79	0.87	مرتفع
8	نتائج العاملين	3.63	0.94	مرتفع
9	نتائج المجتمع	3.59	0.91	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	3.91	0.81	مرتفع

تعكس النتائج في الجدول السابق التزام مجلس الشورى بتبني معايير التميز العالمية، ويمكن استخلاص الدلالات الجوهرية التالية:

1. التركيز على النتائج والمخرجات، حيث تصدر معيار "نتائج الأداء" المراتب الأولى، مدعوماً بتبني حلول تقنية ذكية رفعت كفاءة العمل البرلماني (بمتوسط 4.27)، مما يشير إلى أن التميز في المجلس هو تميز "موجه بالنتائج" (Result-Oriented).
2. النضج الاستراتيجي والإجرائي، حيث حققت معايير "الاستراتيجية" و"العمليات" مستويات مرتفعة جداً، مما يدل على وضوح الرؤية البرلمانية وتبسيط الإجراءات بما يضمن انسيابية العمل وسرعة الإنجاز.
3. بيئة قيادية محفزة، حيث نال معيار "القيادة" تقديراً مرتفعاً، لا سيما في حرص القادة على غرس قيم التميز كنهج عمل (بمتوسط 4.12)، وهو ما يمثل الدعامة الأساسية لنجاح أي تحول مؤسسي.
4. فرص التطوير (العاملين والمجتمع)، فعلى رغم حصول جميع المعايير على تقدير "مرتفع"، إلا أن المعايير المتعلقة بـ "نتائج المجتمع" و"نتائج العاملين" جاءت في ذيل القائمة. ويشير ذلك إلى حاجة المجلس لتعزيز قنوات التواصل الإعلامي والمجتمعي، وتطوير نظام الحوافز لرفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث سجل بند "نظام الحوافز" أقل متوسط (3.45).

## 3.5. اختبار فرضيات الدراسة (Hypothesis Testing)

## - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها، على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM)، في مجلس الشورى بمملكة البحرين. وللتحقق منها، تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، وتلخصت النتائج فيما يلي:

## جدول (7): نتائج تحليل الارتباط والانحدار لأثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الانحدار (β)	قيمة (t)	النتيجة
إدارة المعرفة	0.842	0.709	287.41	0.000	0.842	16.953	رفض الفرضية العدمية

أظهرت النتائج في الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية قوية (0.842)، كما تبين أن عمليات إدارة المعرفة تُفسر ما نسبته (70.9%) من التباين الحاصل في تميز الأداء المؤسسي بمجلس الشورى. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## - اختبار الفرضيات الفرعية (تحليل أثر الأبعاد):

تم فحص أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة بشكل منفرد على التميز المؤسسي، ويوضح الجدول التالي ترتيب هذه الأبعاد حسب قوتها التفسيرية:

## جدول (8): ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (ن=120)

الترتيب	البعد (المتغير المستقل)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (β)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
1	تطبيق المعرفة	0.616	0.764	0.000	رفض الفرضية العدمية
2	خزن المعرفة	0.549	0.712	0.000	رفض الفرضية العدمية
3	توزيع المعرفة	0.511	0.685	0.000	رفض الفرضية العدمية
4	توليد المعرفة	0.487	0.643	0.000	رفض الفرضية العدمية
5	تشخيص المعرفة	0.424	0.582	0.000	رفض الفرضية العدمية
6	تحديد أهداف المعرفة	0.375	0.512	0.000	رفض الفرضية العدمية

تؤكد النتائج من الجدول السابق الدور الجوهري لإدارة المعرفة في تحقيق التميز البرلماني، ويمكن قراءة النتائج وفق الآتي:

1. الأثر الطاعني لتطبيق المعرفة حيث جاءت عملية "تطبيق المعرفة" كأقوى محرك للتميز المؤسسي، حيث تفسر وحدها 61.6% من التباين، وهذا يعكس أن القيمة الحقيقية للمعرفة في مجلس الشورى تكمن بتحويلها إلى صياغات تشريعية وتقارير فنية دقيقة.
2. أهمية الذاكرة المؤسسية، حيث حلّ "خزن المعرفة" ثانياً، مما يؤكد أن توثيق السوابق البرلمانية والأرشيف الإلكتروني تمثل ركيزة أساسية لاستدامة التميز ومنع فقدان الخبرات التراكمية.
3. تكامل العمليات، حيث أظهرت جميع العمليات (من التشخيص حتى التوزيع) آثاراً إيجابية دالة إحصائية، مما يشير إلى أن التميز المؤسسي وفق نموذج (EFQM) هو نتيجة منظومة معرفية متكاملة تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بالاستثمار العملي للمعلومات.

## - الفرضية الرئيسية الثانية (اختبار الفروق في إدراك التميز المؤسسي)

استهدفت هذه الفرضية الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لمستويات التميز المؤسسي تُعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. يوضح الجدول التالي ملخص هذه الاختبارات:

جدول (9): نتائج اختبار الفروق (T-test / ANOVA) في إدراك التميز المؤسسي (ن=120)

المتغير الشخصي/الوظيفي	الأسلوب الإحصائي	قيمة الاختبار (T / F)	مستوى الدلالة (.Sig)	قرار الفرضية
الجنس	T-test	0.821	0.412	قبول العدمية (لا توجد فروق)
العمر	ANOVA	2.341	0.065	قبول العدمية (لا توجد فروق)
الخبرة	ANOVA	3.120	*0.031	رفض العدمية (توجد فروق)
المستوى التعليمي	ANOVA	2.854	*0.042	رفض العدمية (توجد فروق)
المستوى الوظيفي	ANOVA	11.432	*0.001	رفض العدمية (توجد فروق)

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

أظهرت النتائج في الجدول السابق تبايناً في إدراك التميز المؤسسي بناءً على بعض المتغيرات الوظيفية، وذلك وفق الآتي:

1. اتفاق الرؤية (الجنس والعمر)، حيث يتضح من النتائج بأنه لا توجد فروق جوهرية في إدراك التميز بين الذكور والإناث أو بين الفئات العمرية المختلفة، مما يشير إلى وجود "ثقافة تميز موحدة" ومفهوم مشترك تجاه الأداء المؤسسي في مجلس الشورى.
2. اختلاف الرؤية (الخبرة، التعليم، المستوى الوظيفي)، حيث أظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائية تُعزى لهذه المتغيرات الثلاثة. ويُعزى ذلك إلى أن ذوي الخبرات الطويلة، والمؤهلات العليا، والشاغلين للمستويات القيادية، يمتلكون رؤية أعمق ومعايير أكثر دقة في تقييم التميز المؤسسي نظراً لاحتكاكهم المباشر بالعمليات الاستراتيجية وصناعة القرار.

## - الخلاصة النهائية لاختبار فرضيات الدراسة

في ضوء التحليلات السابقة، يلخص الجدول التالي الموقف النهائي من فرضيات الدراسة:

جدول (10): مصفوفة النتائج النهائية لفرضيات الدراسة

رمز الفرضية	موضوع الفرضية (الأثر / الفرق)	القرار الإحصائي
H1	أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز المؤسسي.	رفض الفرضية العدمية (يوجد أثر)
H1.1-H1.6	أثر الأبعاد الستة لإدارة المعرفة فراداً.	رفض الفرضية العدمية (يوجد أثر)
H2.1	فروق إدراك التميز تُعزى لـ (الجنس).	قبول الفرضية العدمية (لا توجد فروق)
H2.2	فروق إدراك التميز تُعزى لـ (العمر).	قبول الفرضية العدمية (لا توجد فروق)
H2.3-H2.5	فروق إدراك التميز تُعزى لـ (التعليم، الخبرة، الوظيفة).	رفض الفرضية العدمية (توجد فروق)

تؤكد الدراسة في شقها الميداني أن إدارة المعرفة هي المحرك الرئيس للتميز المؤسسي في مجلس الشورى بمملكة البحرين، حيث تفسر وحدها نحو 71% من مستوى التميز المحقق. كما أن هذا التميز يُدرك بشكل متفاوت بين الموظفين بناءً على خلفياتهم العلمية والمهنية، مما يستدعي توحيد قنوات نشر ثقافة التميز لتشمل كافة المستويات الوظيفية.

## 6. ملخص النتائج والتوصيات والآفاق البحثية المستقبلية:

### 1.6 ملخص النتائج:

1. أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي جوهري وذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز التميز المؤسسي وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، إذ تفسر إدارة المعرفة نحو 71% من نجاح النموذج في مجلس الشورى، بما يؤكد دورها كممكن استراتيجي ومحرك رئيسي لبناء المؤسسة المتعلمة.
2. أظهرت النتائج أن قوة المجلس تكمن في تطبيق المعرفة واستثمار المعرفة القائمة وتحويلها إلى نتائج عملية ملموسة، في حين لا يزال توليد المعرفة والابتكار بحاجة إلى مزيد من التحفيز التنظيمي.
3. بيّنت الدراسة أن خزن المعرفة يحتل مكانة متقدمة، بما يعكس نجاح المجلس في بناء ذاكرة مؤسسية راسخة تحفظ السوابق والخبرات البرلمانية وتدعم القرار التشريعي المستند إلى الأدلة.
4. تسهم إدارة المعرفة في تحسين نتائج نموذج (EFQM)، ولا سيما نتائج المتعاملين، والعاملين، والمجتمع، والأداء الرئيسية، من خلال رفع جودة الخدمات، وتعزيز الرضا والتمكين، وترسيخ الشفافية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى.
5. يؤكد التكامل بين إدارة المعرفة ونموذج (EFQM) أهمية بناء منظومة مؤسسية قائمة على التطوير المستمر واستشراف الأداء المستقبلي، بما يعزز التميز المؤسسي المستدام.
6. أوضحت الدراسة أن نجاح إدارة المعرفة لا يعتمد على البنية التقنية وحدها، بل يتطلب ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والتعاون وتجاوز احتكار المعرفة.
7. كشفت الدراسة عن وجود فجوة إدراكية مهنية، إذ يتأثر إدراك التميز بعامل الخبرة والمستوى الوظيفي، بما يستدعي تعميم الرؤية القيادية للتميز بصورة أعمق على المستويات التنفيذية.
8. يعكس توجه مجلس الشورى نحو الحوكمة والتحول الرقمي، ضمن استراتيجيته، حرصه على تعزيز البنية المعرفية وترسيخ التميز المؤسسي.

### 2.6 التوصيات

1. إنشاء وحدة إدارية مستقلة بمسمى "وحدة إدارة المعرفة البرلمانية"، تتبع الإدارة العليا مباشرة، لتكون المرجع الإداري المسؤول عن رسم السياسات، وحوكمة العمليات المعرفية، وضمان تدفق المعلومات بين قطاعات المجلس المختلفة.
2. تطوير واستحداث مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لقياس "الأثر المجتمعي" للمخرجات التشريعية، وذلك بهدف ردم الفجوة بين مستوى الأداء الفني الداخلي والانطباع الذهني لدى الجمهور الخارجي، بما يتماشى مع معايير نتائج المجتمع في نموذج (EFQM).
3. إدراج "حوافز توليد ونشر المعرفة" ضمن نظام المكافآت والترقيات السنوي، لتشجيع الموظفين على تقديم حلول ابتكارية غير تقليدية للمشكلات الإدارية، وتحويل المعرفة الضمنية لديهم إلى معرفة صريحة موثقة.
4. تفعيل "برامج نقل المعرفة بين الأجيال (Mentoring Programs)"، من خلال منهجية منظمة تضمن انتقال الخبرات التراكمية من القيادات والكوادر التي تقترب من التقاعد إلى الكوادر الشابة، لضمان استمرارية التميز وتجنب مخاطر "الفقدان المعرفي".
5. تطوير نظام "الدعم المعرفي الذكي" الذي يقوم بتحليل احتياجات أعضاء المجلس واللجان بشكل استباقي، وتزويدهم بملخصات بحثية ومقارنات دولية وتقارير استشرافية قبل طلبها، لضمان رفع جودة وكفاءة القرار التشريعي.

### 3.6. الآفاق البحثية المستقبلية

لإثراء المكتبة البرلمانية العربية، نقترح المسارات البحثية التالية:

1. الدبلوماسية البرلمانية المعرفية: كيف تساهم المعرفة في تعزيز مكانة المجلس دولياً وفق معايير (EFQM).
2. استشراف أثر توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي كـممكن تقني لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز رشاقة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي المستدام وفق نموذج (EFQM) المطور.
3. نموذج نضج المعرفة: بناء مؤشر خاص لقياس مدى نضج الممارسات المعرفية في المجالس التشريعية الخليجية.

### 7. المراجع:

#### 1.7. المراجع العربية

- ابن عاشور، م. ط. (1984). *تفسير التحرير والتنوير*. تونس: دار التونسية.
- أحمد، محمد؛ حسانين، أسامة؛ مهدي، محمد؛ أبو الغيط، محمد؛ (2025). *عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء الجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية*. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 38، p.
- الأقرع، ن. (2020). *دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية*. *دفاثر البحوث العلمية*، 27.
- الحميري، س. ، & السنباني، ج. (2024). *دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمينية بأمانة العاصمة صنعاء*. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 30.
- السيوطي، ع. ا. (2004). *معجم مقاليد العلوم في الحدود والرسوم*. القاهرة: مكتبة الآداب.
- السيوطي، شبلي إسماعيل مرشد، وعودة، رجا محمد ياسين. (2024). *إدارة المعرفة وأثرها في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين*. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 24(2)، 302–319. DOI: 10.12816/0062018
- الشلبي، م. (2025). *أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية*. *مجلة المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*، 35.
- الطاهر، ن. ا. (2009). *إدارة المعرفة*. إربد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- العلي، ع. ، قنديلجي، ع. ، & العمري، غ. (2009). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العمري، غ. ع. (2009). *دور الروافد الفكرية والجنور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة*. الأردن: جامعة عمان العربية.
- النسر، ع. ، & مفتاح، ح. (2019). *دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية في كلية أم الربيع للعلوم التقنية*. *مجلة دراسات الإنسان والمجتمع*، 33.
- حسن، ر. (2021). *متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر*. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- حسن، طاهر، وعيسى، حسين. (2014). *دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق*. *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 36(6)، 276–253.

عبدالحليم، ج. ، & أنس، غ. (2023). أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

عجايب، م. (2022). أثر إداة المعرفة على إدارة التميز من خلال معيار السياسات والاستراتيجيات بالإدارة التعليمية "جمهورية مصر العربية". مجلة البحوث الإدارية، 39.

عليوات، خ. ، & بن برطال، ع. (2021). تأثير إدارة المعرفة في تحقيق جودة التميز المؤسسي بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 24.

قرعان، ه. (2020). إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. عمان: جامعة الشرق الأوسط.

كمال الدين، هشام؛ أوزيد، محمد؛ (2019). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران. جرش للبحوث والدراسات، 39، p.

نعمان، محمد سيف محمد. (2023). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(10)، 64-83. DOI: 10.26389/AJSRP. H220123

## 2.7. المراجع الأجنبية

- Awda, R., & Al-swaiti, S. (2024). knowledge Management and its Influence on Institutional Excellence at General Personnel Council in Palestine. *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities*, 18.
- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: An explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1281–1315. DOI: 10.1007/s11846-023-00653-w
- Bradford, R. W. (2000). *Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Soon*. Worcester: Chandler House Press.
- Butler, T. (2006). *Anti Foundational Knowledge Management*. Schwartz: Idea Group Reference.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638–1651. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.01.010
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Periañez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34(6), 661–673. DOI: 10.1016/j.emj.2016.06.005
- Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2020). Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(5), 781–800. DOI: 10.1108/IJQRM-11-2018-0317

- Manele, T. M. (2005). *Knowledge Creation and Transfer Implications knowledge Management in Parliamentary Service*. South Africa: university of Stellenbosch.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. McGraw-Hill.
- Mittelstädt, R. M. (2025). Knowledge is Power: An Explorative Study of Knowledge Work Among European Members of Parliament. *The Electronic Journal of Knowledge Management* , 13.
- Nonaka, & Takeuchi. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oxford. (1995). *Oxford dictionary of English*. Oxford : Oxford University Press.
- Saffady. (1998). Knowledge Management: A Tutorial Survey. *Information Management Journal*, 32(3).
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.

3.7. المواقع الإلكترونية:

[www.shura.bh](http://www.shura.bh)

<https://efqm.org/ar/%d9%86%d9%85%d9%88%d8%b0%d8%ac-efqm>

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2026) (الدكتورة/ رقية محمد علي، الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.79.5>