

Organizational memory is an approach to achieving institutional excellence in Saudi universities in light of the experience of the United States of America (Proposed Concept)

الذاكرة التنظيمية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. (تصور مقترح)

Wejdan Obaid Saeed Alqurashi

Assistant Professor, Department of Educational Leadership and Policy, College of Education, Northern Border University in Arar, Saudi Arabia

وجدان عبيد سعيد القرشي

أستاذ مساعد، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الحدود الشمالية بعرعر المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية

Received: 18/03/2022

Accepted: 15/08/2022

تاريخ الاستلام: 2022/03/18 تاريخ القبول: 2022/08/15

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للتعرف على الذاكرة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. من خلال الكشف عن أبعاد الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية (بُعد المستوى، بُعد المحتوى، بُعد أشكال، بُعد التوجيه، بُعد تشكيل) وتحديد درجة تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية بأبعادها (القيادة، العمليات، الموارد البشرية والمالية، المعرفة)، والكشف عن إسهام أبعاد الذاكرة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج المسحي الوصفي التحليلي حيث تكوّنت العينة من (303) قائداً، تم بناء استبانة تكوّنت من محورين: الأول يقيس درجة أبعاد الذاكرة التنظيمية وبلغ عدد فقراتها (24) فقرة والثاني يقيس أبعاد التميز المؤسسي وبلغ عدد فقراتها (20) فقرة وتم استخدام التحليل الاحصائي (spss) للتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أبعاد الذاكرة التنظيمية في الدرجة الكلية (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وظهرت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بُعد المستوى للذاكرة التنظيمية بالترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.25) ثم بُعد الأشكال بالترتيب الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، ثم بُعد المحتوى (2.97) ثم بُعد توجيه (2.81)، ثم "بُعد التشكيل بالترتيب الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.78)، كما تبين تحقق التميز المؤسسي بدرجة متوسطة (2.95) وجاء بعد التميز بإدارة المعرفة بدرجة عالية (3.52) ثم العمليات (2.95) والموارد البشرية والمالية (2.85) والقيادة بالترتيب الأخيرة وبدرجة متوسطة (2.83) كما تبين أن أبعاد الذاكرة التنظيمية تساهم التعليم الجامعي بنسبة 94% في تحقيق التميز المؤسسي كانت اعلاها لبُعد أشكال الذاكرة التنظيمية تساهم بنسبة (33%) وتشكيل الذاكرة التنظيمية (29%) والتوجيه (11%). وأوصت الدراسة بتطبيق التصور المقترح وتدريب القيادات على أساليب بناء الذاكرة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الذاكرة التنظيمية، التميز المؤسسي، الجامعات السعودية، خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.

**Abstract:** The study aimed to build a proposed conception to identify organizational memory as an entry point for achieving institutional excellence in Saudi universities in light of the experience of the United States of America. By revealing the dimensions of organizational memory in Saudi universities (the level dimension, the content dimension, the forms dimension, the direction dimension, the formation dimension) and determining the degree of achieving institutional excellence in Saudi universities with its dimensions (leadership, operations, human and financial resources, knowledge) And to reveal the contribution of the dimensions of organizational memory to achieving institutional excellence. To achieve the objectives of the study, the study followed the descriptive analytical approach, where the sample consisted of (303) leaders. A questionnaire was built that consisted of two axes: the first measures the degree of dimensions of organizational memory, and the number of its paragraphs was (24). A paragraph and the second axis measure the dimensions of institutional excellence, and the number of its paragraphs is (20) paragraphs. The validity and stability of the study tool was confirmed by applying to the exploratory sample. The study found that the dimensions of organizational memory were practiced in the total degree (medium) with an arithmetic average of (3.00), and all dimensions appeared with an average practice degree, and the level dimension of organizational memory came in the first rank with an arithmetic average of (3.25), then the dimension of shapes ranked The second, with an arithmetic average of (3.19), then the content dimension (2.97), then the orientation dimension (2.81), then the "formation dimension in the last rank" with an arithmetic average of (2.78), and it was found that institutional excellence was achieved at a medium degree (2.95) It came after excellence in knowledge management with a high degree (3.52), then operations (2.95), human and financial resources (2.85), and leadership at the last rank and with a medium degree (2.83). It was also found that the dimensions of organizational memory contribute by 94% to achieving institutional excellence, which was the highest. For the dimension of organizational memory forms (33%), organizational memory formation (29%) and guidance (11%), the study recommended applying the proposed vision and training leaders on methods of building organizational memory to achieve institutional excellence.

**Keywords:** Organizational memory, institutional excellence, Saudi universities, the experience of the United States of America

## مقدمة:

تعد جودة التعليم مؤشراً لتقدم ورفي المجتمعات، ولذلك تولي الدول المتقدمة التعليم بكافة مستوياته وأنواعه اهتماماً خاصاً، وتبذل جهوداً كبيرة لتطوير أنظمتها وتحديث أساليبه للاستجابة لمتطلبات العصر وتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات، وتعد الجامعات الركيزة الأساسية للتطوير والتنمية، ورافداً للمعرفة والابتكار للمجتمع، كما أن العائد من مخرجاتها يعود بالنفع على جميع مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة.

وشهدت المملكة العربية السعودية طفرة كبيرة في التعليم الجامعي والتحديات الداخلية والخارجية فرضت على الجامعات التحول من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التميز والتنافسية، وأصبح التوجه نحو التميز والتفوق على المنافسين خياراً إستراتيجياً لبقاء الجامعات وتميزها، وهذا ما أكدته العباد (2017، ص 308) حيث أشار إلى أنه تواجه الجامعات في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ولعل من أبرزها لتوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة المحلية والدولية، والثورة المعلوماتية، والتحديات المالية، والتطور المعرفي . وفي ظل ذلك أصبحت المعرفة بالجامعات كما يذكر بريسلر (Breslauer,2011,p33)، في بحث بعنوان " مصادر التميز الأكاديمي في جامعة كاليفورنيا" والتي تكمن في الاستثمار بمواردها البشرية وتكوين رأس المال البشري. وفي المملكة العربية السعودية (وزارة التعليم، 2011) أكدت خطط التنمية المتعاقبة والخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي في "آفاق" إلى التحول نحو مجتمع المعرفة بالإضافة إلى تحول الجامعات نحو اقتصاد المعرفة، كما أشارت رؤية المملكة 2030، وبرنامج التحول الوطني 2020، إلى إن إدارة المعرفة أصبحت ركناً أساسياً من أركان التطوير في التعليم الجامعي.

وظهر مفهوم التميز المؤسسي، أو ما يعرف أيضاً بتميز الأعمال Business Excellence كأحد تطورات حركة الجودة، حيث يعني التميز المؤسسي في مفهومه التقليدي التفرد، ولكن مع ظهور نماذج إدارة للتميز كالنموذج الأمريكي والنموذج الأوروبي والنموذج الياباني ارتبط بمعايير عالمية للتميز الإداري وأصبح يعتمد على قياس المعايير من خلال المؤشرات الدالة عليه، بهدف مساعدة المؤسسات التعليمية لتطوير أداؤها الإداري، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها وبجنتها عن الأداء المتميز (Brusoni, Damian, Sauri, etall,2014, p 12). ومن أشهر نماذج التميز الإداري الذي وضعته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM,2020) European Foundation for Quality Management

و(EFQM,2013,2017,2021) والتي تبين من نتائج العديد من الدراسات مناسبة في تطبيقه بالجامعات كدراسة بدرخان (2014) التي استخدمته لتقييم التميز الإداري بالجامعات، ودراسة شحادة (2014) التي اعتمدت عليه للكشف عن التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية

بالعراق، ودراسة أحمد(2015) لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ودراسة الضالعين (2018) التي اقترحت معايير للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ودراسة المخلافي (2018) التي تم فيها تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الملك خالد، ودراسة الركب (2019) في تطبيق إدارة التميز لدى وكليات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM ودراسة العياشي وبن وريدة (2019)، لإدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز في كلية التربية سكيكدة بالجزائر، وربما لكونه من أكثر النماذج مناسبة لتعزيز القدرات التنافسية في بيئة الجامعات لكونه يواكب المستجدات والتطورات العالمية في مجال القيادة والموارد البشرية والشراكة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسين العمليات المختلفة (EFQM ,2020,p 3)

وبالرغم من أنّ نجاح الجامعات وتميزها يرجع إلى التميز بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في المقام الأول، إلا أنّ القيادة الناجحة المسؤولة عن تحقيق معايير التميز الإداري تسهم بشكل أكثر فاعلية في توفير الظروف الملائمة التي تزدهر وتنجح بها مهام الجامعة، ويكون العكس صحيحاً إذا كانت القيادة سيئة؛ حيث تؤدي إلى انحدار الجامعة بأكملها (شاتوك، 2008،ص103).

ومع كثرة الدراسات للتميز المؤسسي قلة من الدراسات التي جمعتها مع متغير الذاكرة التنظيمية باستثناء دراسة محمد و حماد (2021) تناولت أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة العلوم والتقانة بالجزائر، بينما لم يتم تناول العلاقة أو الاسهام بين المتغيرين بالجامعات السعودية، وظهرت الحاجة إلى وجود تصوّر مقترح للاستفادة من الفكر الإداري بمجال تطبيقات الذاكرة التنظيمية والتي ظهرت بالتسعينيات من القرن الماضي، حيث إن المعرفة أصبحت تعطي للجامعات ميزة تنافسية، التي تعني بكيفية اكتساب المعرفة وتخزينها واستعادتها وتوظيفها، مع رواج مفاهيم أخرى ذات صلة مثل مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة(عطاري، 2018،ص66) وظهر مصطلح الذاكرة التنظيمية Organizational Memory (OM) ونظم الذاكرة التنظيمية Organizational Memory System (OMS) عندما كان الجدل يتراوح بين كونها موضة أم أنها كلمات طنانة أم أنها حقائق، وقد تعلق المفهوم بقواعد البيانات ومستودعاتها ونظم برمجيات المجموعات وإدارة المعرفة(العمرى، 2010،ص67) ونظراً لكون معظم الموجودات المعرفية وخاصة الفكرية منها تعود إلى المعرفة الموجودة في الرأس المال البشري فيها والذين هم يشكلون أهم موجودات الجامعة، وجرت محاولات عديدة لبناء الذاكرة التنظيمية ونظمها من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تعمل على اكتساب المعرفة وتنظيمها ونشرها وإعادة استخدامها ولعل من الأسباب الضاغطة لتكوين الذاكرة التنظيمية بالجامعات ما ذكره كولين (Conklin, 2007, p1) نسيان الجامعة لروتين العمل الذي

تم في الماضي ولماذا تم عمله كذلك، وضعف قدرة الجامعات على عملية إدارة التعلم وتمثيل العوامل الحرجة في ما تعرفه، وتبين أنّ الذاكرة التنظيمية ليست فقط تسهل عملية تراكمية وحفظاً للمعرفة، ولكنها أيضاً تتضمن عملية مشاركة المعرفة من خلال عملية الاتصال والتعلم بين العاملين في فرق العمل ومن خلالها تتشكل المعرفة، وقوة استخدام نظم الذاكرة التنظيمية تساهم بشفافية في امتلاك المعرفة وتحسين عمل الفريق في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعندما يغادر الأفراد فريق العمل أو على الأقل بعضاً منهم فإنه بإمكان باقي الفريق إكمال عمل الفريق، وعندما يأتي أعضاء جدد إلى فريق العمل فإنه يمكنهم البدء في العمل من حيث انتهى إليه الفريق المستقبيل وبطريقة أسرع وجعل العمل التنظيمي داخل الجامعة يتم بشكل مؤسسي أي لا فردي، فالعمل المؤسسي يدوم لفترات أطول من العمل الفردي، إذ أن فترة بقاء وإدامة المؤسسة أطول من فترة بقاء الأفراد العاملين فيها ولتحقيق معايير التميز الإداري .

ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية تحاول وضع تصور مقترح للذاكرة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالاستفادة من خبرة جامعات الولايات المتحدة الأمريكية لبناء تصور مقترح للاستفادة من هذه الخبرات في ظل غياب الدراسات المحلية التي أجريت على الذاكرة التنظيمية - في حدود علم الباحثة- ومن خلال خبرة الباحثة لمست أهمية تبني مدخل الذاكرة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية كما أكدت الدراسات أهمية الذاكرة التنظيمية بالجامعات كدراسة محمد وحماد (2021) في تحقيق الميزة التنافسية، وعبدالروس (2013) في تفعيل التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية، ومحمد (2018). لتنمية راس المال الفكري، والشنهايي (2017) للتطوير التنظيمي وحسين (2012) في تحقيق الأهداف الاستراتيجي، وعتوم وعتوم (2014) في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، وداسي وأقطي (2015) بالتشارك في المعرفة وعتوم (2012) في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، وعيسوي (2016). بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ومن هنا تبلورت مُشكلةُ الدّراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما التصوّر المقترح للذاكرة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟ ويتفرع منه الاسئلة التالية:

- ١ . ما درجة تطبيق أبعاد الذاكرة التنظيمية بالجامعات السعودية (المستوى والمحتوى والأشكال والتوجه والتشكيل) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟
- ٢ . ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية (القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة المعرفة) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟
- ٣ . ما درجة إسهام أبعاد الذاكرة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟
- 4 . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0,05) \leq \alpha$  في تطبيق أبعاد الذاكرة التنظيمية بأبعادها تُعزى للرتبة العلمية؟
- 5 . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0,05) \leq \alpha$  في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بأبعادها تُعزى للرتبة العلمية؟

**أهداف الدراسة:** تُهدف الدراسة بشكل عام إلى بناء تصور مقترح للذاكرة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية من خلال:

تم في الماضي ولماذا تم عمله كذلك، وضعف قدرة الجامعات على عملية إدارة التعلم وتمثيل العوامل الحرجة في ما تعرفه، وتبين أنّ الذاكرة التنظيمية ليست فقط تسهل عملية تراكمية وحفظاً للمعرفة، ولكنها أيضاً تتضمن عملية مشاركة المعرفة من خلال عملية الاتصال والتعلم بين العاملين في فرق العمل ومن خلالها تتشكل المعرفة، وقوة استخدام نظم الذاكرة التنظيمية تساهم بشفافية في امتلاك المعرفة وتحسين عمل الفريق في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعندما يغادر الأفراد فريق العمل أو على الأقل بعضاً منهم فإنه بإمكان باقي الفريق إكمال عمل الفريق، وعندما يأتي أعضاء جدد إلى فريق العمل فإنه يمكنهم البدء في العمل من حيث انتهى إليه الفريق المستقبيل وبطريقة أسرع وجعل العمل التنظيمي داخل الجامعة يتم بشكل مؤسسي أي لا فردي، فالعمل المؤسسي يدوم لفترات أطول من العمل الفردي، إذ أن فترة بقاء وإدامة المؤسسة أطول من فترة بقاء الأفراد العاملين فيها ولتحقيق معايير التميز الإداري .

ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية تحاول وضع تصور مقترح للذاكرة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالاستفادة من خبرة جامعات الولايات المتحدة الأمريكية التي تحتل مكان الصدارة بالتصنيف العالمي للجامعات، مما يمكن للجامعات السعودية من تحقيق تطلعات رؤية (2030) كوصول خمس جامعات عام (2030م) ضمن أفضل (200) جامعة علمية.

### مشكلة الدّراسة

بالرغم من الجهود المستمرة التي تبذلها وزارة التعليم والجامعات السعودية في تطبيق معايير التميز المؤسسي في كافة مؤسساتها ووحدها التنظيمية، إلا أنّ نتائج العديد من الدراسات كشفت عن وجود درجات متوسطة في مستويات التميز المؤسسي بالجامعات السعودية كدراسة الضالعين (2018) والمطيري و الفضلي (2020) بجامعة جدة ، ودراسة المخلافي (2018) بجامعة الملك خالد ودراسة الرّكف (2019) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودراسة عزيز (2015) بجامعة جازان، ودراسة المليجي (2016) بجامعة حائل ، ودراسة درادكة (2017) بجامعة الطائف، كما أكدت دراسة بو بشيت (2013) على ضعف مستوى الجودة الإدارية في جامعة الدمام في ضوء بعض معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وعزت ذلك لقلّة وجود استراتيجية لتبني معايير التميز الإداري الذي يسهم في تحقيق أهدافها.

ويُشير الواقع التنافسي للمملكة العربية السعودية، إلى حصولها على المركز ال (41) بمؤشر (50.9) في مؤشر المعرفة العالمي، من بين 131 دولة في مؤشر المعرفة العالمي الأول لعام 2020، الذي تتضمن 7 مؤشرات قطاعية منها التعليم العالي، والبحث والتطوير والابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، 2021) وبالرغم من هذا التقدّم الذي أحرزته مقارنة بالمؤشرات بالأعوام السابقة، إلا أنّ التطلعات المستقبلية بإحراز مؤشرات تنافسية للدول العالمية وربما هذا يُفسّر إلى أنه تواجه الجامعات

- الكشف عن درجة تطبيق أبعاد الذاكرة التنظيمية بالجامعات السعودية (المستوى والمحتوى والأشكال والتوجه والتشكيل) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.
- تحديد مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية (القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة المعرفة) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.
- الكشف عن درجة إسهام أبعاد الذاكرة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في تطبيق أبعاد الذاكرة التنظيمية بأبعادها التي قد تُعزى للرتبة العلمية.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بأبعادها التي قد تُعزى للرتبة العلمية.

### مصطلحات الدراسة

#### 1. الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)

عرّفها محمد محمد وحمام (2021، ص 19) المعلومات المخزنة داخل الجامعة والتي يمكن استحضارها في صنع واتخاذ القرارات، وغالباً ما تكون موجودة في عقول الأفراد، أو مترسخة في ثقافة الجامعة من معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حسي بوصفها معرفة ضمنية، وليس فقط مجموعة من الوثائق والتقارير والإرشادات والحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات والخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أم إلكترونية. وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: المعلومات المخزنة داخل الجامعة سواء الموجودة في عقول الأفراد، أو مترسخة في ثقافة الجامعة وتشمل الوثائق والتقارير والإرشادات والحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات والخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أم إلكترونية كما تقيسها الاستبانة المعدّة لهذا الغرض.

2) التميز المؤسسي (Institutional Excellence) يُعرف التميز المؤسسي بأنه انعكاس الممارسات القيادية على سعي الإداريين لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتقدم المستمر بالعمليات الإدارية للجامعة (المطيري، الفضلي، 2020، ص 515) وتُعرف بأنها قدرة القيادات الأكاديمية على التخلي عن الطرق التقليدية والمعتمدة بالممارسات القيادية وممارسة الطرق الحديثة في الإدارة مما يُميزها على غيرها من الجامعات بتطبيق العمليات والموارد البشرية والمادية والقيادة والإدارة، (الضلعين، 2018، ص 321) وعرفها السلمي (2012، ص 30) بأنها حالة من التفوق الإداري والمؤسسي تحقق مستويات عالية وغير اعتيادية من الأداء والتنفيذ لعمليات الإنتاج والتسويق بحيث تتميز عن المنافسين وتُحقق رضا أصحاب المصالح، ويُعرفها النموذج الأوروبي بأنها تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تتركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (EFQM) (13، p 2020). وبالدراسة الحالية تُعرف إجرائياً بأنها الأنشطة التي تنظمها القيادات بالتعاون مع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، من أجل تحقيق درجة عالية من اتقان العمل الجامعي في الأداء والممارسات والخدمات المتقدمة وتحقيق نتائج رضا المستفيدين في ضوء الأبعاد (القيادة - إدارة العمليات - إدارة الموارد المالية والبشرية - إدارة المعرفة). وتم قياسها من خلال أداة الدراسة التي تم بنائها لهذا الغرض.

#### أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة بما يلي:

##### - الأهمية النظرية:

1. تسهم الدراسة في الأدب التربوي بالذاكرة التنظيمية لتطوير الجامعات وإسهامها بالتميز المؤسسي بالجامعات.
2. فتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيداً من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، حيث في - حدود علم الباحثة - تُعد الدراسة الحالية الأولى التي ربطت بين المتغيرين بالجامعات السعودية.
3. وتأمل الباحثة أن تُسهم الدراسة في تحقيق التميز المؤسسي من مدخل تطبيق الذاكرة التنظيمية بحيث تتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030 في تحقيق خمس جامعات على الأقل ضمن أفضل (200) جامعة عالمية عام 2030.

##### - الأهمية التطبيقية:

1. يتوقع أن تستفيد من نتائج الدراسة الحالية القائمين على التطوير المؤسسي بوكالات التطوير في الجامعات السعودية.
2. الانعكاس الإيجابي على التميز المؤسسي، وسوف تشكل نتائج الدراسة قيمة مضافة لدى القيادات الأكاديمية للسعي نحو تطبيق الذاكرة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي.

#### حدود الدراسة: تتحدد هذه الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: ممارسات أبعاد الذاكرة التنظيمية (المستوى والمحتوى والأشكال والتوجه والتشكيل) في ضوء خبرة جامعات الولايات المتحدة الأمريكية كما تمّ تحديد الأبعاد الرئيسية لتحقيق التميز المؤسسي (القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة المعرفة) في ضوء خبرة جامعات الولايات المتحدة الأمريكية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## أولاً: الذاكرة التنظيمية

يُعد مفهوم الذاكرة التنظيمية إحدى مفاهيم إدارة المعرفة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي، حيث هناك ضرورة لجمع الذاكرة الجماعية للجامعة وتخزينها ومن ثم توفيرها في حالة الحاجة إلى استخدامها لجميع الأشخاص العاملين في الجامعة من أجل استخدامها بشكل فاعل ويتم تخزين هذه الذاكرة في الأنظمة الخاصة بالجامعة (قواعد البيانات، الأرشيف الورقي أو موارد أخرى) أو يتم تخزينها في عقول العاملين إما بشكل فردي أو جماعي، وبذلك فإن أهم موارد الذاكرة التنظيمية هم الأشخاص العاملون في الجامعة والوثائق المتوفرة فيها، ويتأثر بناء الذاكرة التنظيمية بالبنية التنظيمية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة في الجامعة وبالإجراءات والثقافة السائدتين فيها (عيسوي، 2016، ص 176).

ويُشير كلٌّ من (Atami, Galliers, Huang, 2003) إلى أن مفهوم الذاكرة التنظيمية يرتبط أساساً بكيفية جمع وتخزين الخبرات السابقة لإمكانية الوصول إليها، إن هذا المفهوم يرتبط أيضاً بالمهارات وكيفية أداء الوظائف والمهام التنظيمية المختلفة، وهذا مهم جداً إذا أرادت المؤسسات الاستفادة من الخبرات السابقة من أجل التأثير على الفاعلية التنظيمية الحالية.

والذاكرة التنظيمية مصدر يمكن استخدامه من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية؛ وبهذا الصدر عرّف (Walsh, Ungson, 1991, p67) الذاكرة التنظيمية هي المعلومات المخزنة التي تم استدعاؤها من أجل اتخاذ القرارات الحالية، ويجب أن تأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل حاسمة: الاحتفاظ، والانتساب، والاسترجاع، والذاكرة التنظيمية بالمفهوم العام بحسب ما جاء به (Corbeet, 2000, p44) تصف اكتساب، واحتفاظ، وصيانة، وبحت واسترداد المعرفة من داخل الجامعة.

وعرف (Anand, Manz, 1998, p89) الذاكرة التنظيمية بأنها المعلومات والمعرفة المعروفة بواسطة الجامعة والعمليات مثلًا: بواسطة المعلومات المكتسبة، المخزنة، والمسترجعة بواسطة أعضاء الجامعة وهي محور عمليات الإدراك التنظيمي كما أنها مخزن تجميعي يحتوي على نفاذ البصيرة، ويحتوي داخلياً على السياسات، والإجراءات، والصيغ المتكررة، والقواعد، والتي يمكن استرجاعها عند الحاجة وهي أيضاً طرق تعلم التفكير والتصرف وعرفها (Park, & Bunn, 2003, p23) المستودع الذي يتم فيه حفظ جميع الأمور ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، كما يتم حفظ الملفات والوثائق والأنظمة والتعليمات والقوانين ووثائق جميع العمليات بعمل الجامعة: وكلما كانت الجامعة أكثر فاعلية في تسجيل ذاكرة الجامعة واستخدامها كانت أكثر فاعلية في إنجاز أعمالها.

ووضح نجم (2014، ص 236) الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يحزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي وأن رأس المال الفكري

الذي يتم اكتسابه بالمبالغ الطائلة يمكن فقدانه بسرعة فائقة ما دامت الذاكرة التنظيمية لا تحظى بالاهتمام وليست فعالة كفاية ويمكن زيادة كفاية الذاكرة التنظيمية من خلال استخدام المؤسسة (الجامعة) لتكنولوجيا المعلومات في عملية التوثيق، والتي من شأنها أن تسهل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها.

ويتكون محتوى الذاكرة التنظيمية من أنواع مختلفة من المعرفة، وبشكل أساسي هناك المعرفة الصريحة التي يمكن تخزينها في الكتب والوثائق والنظريات وقواعد البيانات، وهناك المعرفة غير الصريحة (الضمنية) المتمثلة في الحكمة والمعرفة التنظيمية التي يملكها أفراد الجامعة؛ أي أن التجسيد المادي للذاكرة التنظيمية يتمثل في الوثائق وقواعد البيانات وما شابه، بينما التجسيد غير المادي للذاكرة التنظيمية يعتمد على خبرات العاملين في الجامعة (محمد، 2018، ص 96).

كما أكد (Rowlinson, Booth, Clark, Delahaye, 2010, p75) أنّ الذاكرة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في كل مؤسسة حيث أن الذاكرة تتطلب ضروري من أجل الإنجاز العاجل للأهداف التنظيمية ولتطبيق الخطط الاستراتيجية الخاصة للجامعة، كما يقول (Girard, 2009, p 106): إنه يمكن تقسيم الذاكرة التنظيمية إلى بيانات ومعلومات ومعارف، فالبيانات هي اللبنة الرئيسية في الذاكرة، تعرف على أنها مجموعة من الحقائق الموضوعية الواضحة حول الأحداث المختلفة ويتم تجسيدها في السياق التنظيمي على شكل سجلات للتبادلات بين أفراد الجامعة أو بين أفراد المؤسسات أو الأشخاص الخارجيين. وتحول البيانات بالمعالجة إلى معلومات ومن المعلومات يمكن توليد معرفة جديدة. ومما تجدر الإشارة إليه أن مفهوم الذاكرة التنظيمية قد تطور من المفهوم الاجتماعي الإنساني الذي يعني بالمعرفة الموجودة في الرؤوس والعقول والقيم والأعراف والثقافة المؤسسية إلى المنظور التقني الذي يعني بالمعرفة المخزنة في الحواسيب والملفات، وقد أشار إلى هذا (Schein, 1996, p13) الذي يرى أن الذاكرة التنظيمية تتخطى المعلومات والخبرات والمهارات والوثائق الرسمية والتقارير والإرشادات التي تمثل المعرفة الظاهرة إلى القيم والأعراف والثقافة التنظيمية بوصفها معرفة ضمنية يمكن استخدامها في صنع القرارات.

واتسع الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في منظمات الأعمال بدرجة واضحة على مر السنين وكان من الأدوار الجديدة لنظم المعلومات هو إمداد المستخدمين النهائيين من المديرين بالدعم التخاطبي المرن لعمليات صناعة القرارات، هذا الدعم الذي يتوافق مع الأنماط المختلفة للمديرين في صناعة القرارات وفي عملياتهم الفكرية لمواجهة المشكلات المختلفة، وقد تلاحقت قصص التطور والنجاح في أدوار نظم المعلومات، حتى ظهر الدور الجديد في الثمانينيات من القرن المنصرم، فأدت المعلومات دوراً مباشراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ما قامت به نظم المعلومات الاستراتيجية من إنتاج منتجات وخدمات جديدة تقوم على

ويعرف التميز المؤسسي بأنه الجهود التنظيمية المخططة التي تُهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة في عمليات المؤسسة (عثمان، 2020، ص 27-44). وعُرفها شهاب الدين (2020، ص 639) قدرة الجامعة على توفير وتنسيق عناصرها الإدارية على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي على نحو متكامل ومتربط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والتفوق والتفرد على الجامعات الأخرى من خلال مؤشرات المخرجات بتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالجامعة وعُرفها الضلاحيين (2018، ص 410) قدرة القيادات الأكاديمية على التخلي عن الطرق التقليدية والمعتمدة بالممارسات القيادية وممارسة الطرق الحديثة في الإدارة مما يميزها على غيرها من الجامعات بتطبيق العمليات والموارد البشرية والمادية والقيادة والإدارة.

وعُرفها شحادة (٢٠١٤، ص 45) أنه: "الممارسات الإدارية الناجحة لعمداء كليات الجامعة لتقديم خدمات ومخرجات ذات جودة عالية تميزها من غيرها من ممارسات وأساليب تقدمها جامعات أخرى للعاملين فيها وللمجتمع بأسره وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية. وتُعرفها خيال (٢٠١٨، ص 410) بأنه: "مجموعة من المعايير التي تعبر عن ثقافة المؤسسة والتي تعزز من خلال الممارسات المتنوعة في مستويات الإدارة جميعها للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالمنظمات المنافسة".

وعُرف التميز المؤسسي بالجامعات بأنه سلوك موجه نحو تفوق الجامعات بما يشمل كل عناصرها الإدارية والمؤسسية والتي تتمثل في البحوث والتدريس والاستراتيجية والقيم المشتركة والقيادة والثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي، ونظم المكافآت والموظفين والادارة الجامعية والاقسام الأكاديمية، مما يؤدي ذلك الى زيادة قدراتها التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي (McDonald & Kok, 2017, p211).

ومن خلال التعريفات السابقة يدل التميز المؤسسي على الممارسات الإدارية الناجحة للقيادات الجامعية الهادفة إلى التحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالجامعات المنافسة.

لقد أصبح التميز المؤسسي بالجامعات ضرورة مُلحة؛ لمواجهة تحديات العصر المعلوماتية والتقنية الحديثة، وما تبعها من تغيرات اقتصادية، وثقافية، واجتماعية، وتبلور أهمية التميز المؤسسي في الجامعات من خلال تصميم وابتكار منتجات وخدمات جديدة جذرياً، وكذلك لتحقيق التطوير والتحسين المستمر للخدمات والمنتجات الحالية ووصولها للتميز، سواء على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي حيث أكد رفيع وعبدالمعزم والمهدي (2020، ص 91) أنّ تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات تعمل على إعادة بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة، وأداة للتقييم الذاتي، وفرصة للمقارنة المرجعية مع الجامعات الأخرى المتميزة، للتعرف على فرص التحسين وأداة للتغير.

المعلومات التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية (غراب وحجازي، 2018، ص 66).

وقد ساهمت هذه التطورات في نظم المعلومات إلى تزايد أهميتها في نجاح منظمات الأعمال، إلى أن وصل في الفترة المعاصرة إلى استخدامات تخطت دعم القرارات وتحقيق الميزة التنافسية وإنما وصل الأمر إلى تحديث ذاكرة الجامعة وإنعاشها بالمعلومات التي تحتاج إليها لكي تبقى ذاكرة نشطة يمكن أن تدعم الجامعة في العديد من الجوانب، إذ إن الذاكرة التنظيمية لها قاسم مشترك مع نظم المعلومات ألا وهو المعلومات التي يتعامل معها كلاهما: إلا أن الاختلاف يكون في أن الذاكرة التنظيمية محور عمليات الإدراك التنظيمي تحتوي السياسات والإجراءات والصيغ المتكررة والقواعد، التي يمكن استرجاعها عند الحاجة وهي طرق تعلم التفكير والتصرف لأعضاء الجامعة ويمكن لنظام المعلومات بما يمكن أن يوفره من معلومات من مصادر داخلية وخارجية أن يكون مصدراً مغذياً للذاكرة التنظيمية التي تعد بدورها وعاء للمعلومات المخزونة التي يمكن أن تستعملها الجامعة للقرارات الحالية (محمد، 2021، ص 34).

### التميز المؤسسي

يُعد التميز المؤسسي احد مخرجات التطوير الشامل، لأي مؤسسة تربوية كما أنه من المفاهيم السائدة منذ القدم وقبل نزول الأديان، حيث يؤكد كوب (Cobb, 2003, p 12) أنه توجد كتابات تاريخية في فلاسفة الصين تؤكد على التميز المؤسسي، والإسلام دين شامل حث على العمل بجد وإخلاص مُركّزاً على مفهوم التميّز في العمل وطريقة أدائه، حيث جاء في قوله تبارك وتعالى { وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ } (سورة التوبة: 105) ، وهذا يدل على أن من يتولى تقييم العمل الذي يؤديه الإنسان هو الخالق سبحانه وتعالى ورسوله صلى الله عليه وسلم وكافة المؤمنين من الناس.

وبالعصر الحديث فقد أقرت مفهوم التميز المؤسسي بظهور المعايير وجوائز التميز التي أطلقتها بعض المؤسسات والدول، والتي أصبح يُنظر إليها من زوايا متعددة، فبعضها اعتبر وجود القيادات المحفزة في المؤسسات نوعاً من التميز، وأخرى ركزت على تحقيق الميزة التنافسية، في حين اعتبر آخرين أن التميز يتمثل بإدارة الجودة الشاملة (زيدان، 2019، ص 46) حيث وضعت المعايير للتميز الإداري فمن أهم هذه الجوائز على مستوى العالم: جائزة ملكولم بالدرج للجودة الوطنية التي تأسست في الولايات المتحدة عام 1987، وجائزة استراليا للتميز في العمل التي أطلقت في العام 1988، وجائزة الجودة الأوروبية المقدمة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لسنة 1992، وجائزة سنغافورة للجودة في سنة 1994 (شحاتة، 2021، ص 79)

(العنزي، 2021، ص 50).

وتعتبر القيادة هي المحرك الأساسي وذات دور رئيس في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المشتركة؛ للوصول إلى التميز، (الألفي، ٢٠١٦، ص ٣٦-٣٧) حيث يتم تحقيق التميز المؤسسي؛ من خلال قيادة واعية تقود سياسة واستراتيجية المؤسسة المعنية والعاملين، وكذا علاقات الشراكة والموارد الداخلية والعمليات (البلوي، 2020، ص ٥٦) وأيضاً تُعد إدارة العمليات أحد مجالات التميز حيث هرفت بأنها "نظام للإدارة يقوم على المدخل النظامي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تسمى بالعمليات، تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج مادي أو معنوي موجهة إلى مستعملين. وعرفت كذلك بأنها تقسيم نشاط المؤسسة إلى عمليات ومراقبتها من أجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية، فالإدارة بالعمليات، هي وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة مبدأ العمليات، وقياس فعاليتها وتحسينها، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات (شرف الدين، 2014، ص 62). وأشار السلمي (2012م، ص 36) إلى أن استخدام مفهوم إدارة العمليات في إدارة التميز المؤسسي بهدف نقل الحطة الإستراتيجية الى الواقع وقد تطلب ذلك بالضرورة الى ما يلي: تحديد المهام، واختيار القيادات وتوزيع المسؤوليات، وتوفير المستلزمات، ومتابعة وتحليل الاداء، وتطوير العمليات وتُعد إدارة الموارد البشرية والمالية بالجامعات الأعلى قيمة في أي جامعة، وبالتالي؛ فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعتبر من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز، ويُقصد بإدارة الموارد البشرية بأنه نظام يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية، وهي تحليل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، وتقويم الأداء، والأجور والترقيات، والخدمات وعلاقات العمل، وغيرها من الوظائف والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، بحيث تكون مخرجات كل نظام فرعي مديلاً لنظام فرعي آخر ومثال ذلك مخرجات تحليل الوظائف مديلاً لعنصر التخطيط ومخرجاتها مديلاً لعنصر الاستقطاب والتعيين ثم التدريب وهكذا حتى تتفاعل مختلف أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض، الأمر الذي يقتضي وجود تكامل وتفاعل وتعارف متبادل بين مختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة (هاشم، 2018، ص 44) وأيضاً تُعد الموارد المالية من ابعاد تميز الجامعة حيث أشار السفيناني (2020) إلى مصادر التمويل الذاتي للجامعات، التميز باستحداث نظام للتمويل الذاتي بالرسوم وصناديق الاستثمار والتميز بمجال إدارة تسويق البحوث العلمية والابتكارات، والتميز بمجال الشراكة مع قطاع الانتاج والصناعة والتميز بمجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر، والتميز تسويق الخدمات الجامعية والتميز النشاطات الانتاجية والأودية التقنية.

### تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في توظيف أبعاد الذاكرة

#### التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي

وعلى مستوى الدراسات التي تناولت الذاكرة التنظيمية في مؤسسات التعليم

كما أن تطبيق معايير التميز المؤسسي يُسهم في السعي لتحقيق مؤشرات النجاح ويساعد الجامعة على تطوير كفاءة منسوبيها بصفة مستمرة، والمقارنة مع الجامعات المنافسة، وتساعد على توفير المهارات اللازمة لصانعي القرار، والإبداع والتميز، والتركيز على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم المستفيدين، وتقديم الخدمات بفاعلية وكفاءة لأصحاب المصالح (عثمان، 2020، ص 27-51)

وتوجد مجموعة من المرتكزات للتميز المؤسسي، يجب أن تركز عليها أي جامعة في طريقها لتحقيق للتميز ومن أهم هذه المرتكزات: إرضاء المستفيدين أولاً وأخيراً وباستمرار، الاهتمام بالجودة كما يرغبها ويدركها المستفيد، الاهتمام بالبحوث والتطوير كأساس للتغيير، ترشيد التكاليف، وعلاقات مشاركة مع المستفيدين ومع الموردين، بناء الميزة التنافسية، والاهتمام بالقيادة الإلهامية والتحويلية (عبد الفراج، ٢٠١٦، ص ٣٣) ويرى أحمد وجابر (2015، ص 441) أن أهم مرتكزات إدارة التميز إدارة المعرفة حيث يتضمن ذلك إقامة نظام إلكتروني متكامل لجمع المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها، وجعلها متاحة لجميع العاملين، وتدريبهم على الإفادة منها والاعتماد على التكنولوجيا: استخدام تقنيات المعلومات له تأثيرات كبيرة في عمل المؤسسة، ويقودها نحو التميز المؤسسي والاهتمام بالموارد البشرية: الموارد البشرية المؤهلة هي ثروة لأي مؤسسة، والمؤسسة الجامعية الناجحة هي التي تهيئ المناخ لتطوير قدرات العاملين بها، وتحفيز الابتكار والقيادات المتميزة: القيادة من أهم مرتكزات إدارة التميز المؤسسي في أي جامعة، فالقيادة الفاعلة الإدارية، وهي التي تحدد إستراتيجية الجامعة، وتحفز العاملين المتميزة هي محور بها، وتنمي قدراتهم، وتدفعهم نحو الإبداع والابتكار، وتحقيق أهداف الجامعة وهياكل تنظيمية مرنة: حيث يمثل الهيكل التنظيمي الأداة الرئيسة؛ لضمان انتظام الأنشطة واستمرارها، لتحقيق أهداف المؤسسة التي تطبق إدارة التميز.

ويمثل نموذج "مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige) للتميز أحد النماذج العالمية المستخدمة؛ لتقييم الجودة والنوعية وتميز الأداء في مجال التعليم الجامعي الأمريكي، ويعد نموذج "بالدريج" إطاراً شاملاً للمؤسسة لتحسين أدائها العام؛ لاشتماله على معايير التميز المختلفة، ويهدف إلى نقل وتدعيم المفاهيم المتصلة التي تنجح في تحقيق مستويات التميز بالمؤسسات، الساعية إلى تحسين الأداء، والوصول إلى مراتب عليا في طريق التميز، ويعود نموذج "بالدريج" للتميز إلى رائد الأعمال والسياسي الأمريكي "مالكولم بالدريج"، الذي كان يشغل منصب وزير التجارة الأمريكي (١٩٨١-١٩٨٧ م)، وهو رائد في إدارة الجودة، وساعد في إنشاء قانون تحسين الجودة في الولايات المتحدة لعام ١٩٨٧ م، وعلى شرفه تمت تسمية الجائزة السنوية للجودة باسمه، جائزة "مالكولم بالدريج الوطنية للجودة"، والتي يقدمها الرئيس الأمريكي للفائزين (Barnwell, 2020) ويُعد النموذج الأمريكي أداة مهمة للاهتمام بالجودة وأهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء وتقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال والموارد المالية

المهام والوظائف المهمة في الشركات في جميع أنحاء العالم، وتعد كلية إدارة الأعمال من بين خمسة بالمائة من كليات إدارة الأعمال النخبة في جميع أنحاء العالم، والمعتمدة من Association to Advance Collegiate Schools of Business.

وتقدم كلية الطب وكلية التمريض والعلوم الصحية في جامعة فلوريدا الدولية تجارب تحويلية لجميع المجالات. ومع التزامها بمنهج عالمي، تقدم الجامعة للطلاب أيضاً مجموعة متنوعة من البرامج والخدمات لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، ويستفيد طلاب جامعة فلوريدا الدولية من التعليم المتقن - فالأمر ليس مجرد برنامج للحصول على شهادة علمية. فالشهادة من جامعة فلوريدا الدولية تمثل تجربة تعليمية كاملة تؤهل الخريجين بالكفاءات التعليمية العالمية التي يحتاجونها، كما إن جامعة تقدم التعلم عبر الإنترنت بدوام كامل أو جزئي (The University of Florida, 2022).

وأكد (Randall, 2008, p78) أنه منذ عام 1994م تبنيت الجامعة لأهمية وجود نموذج للذاكرة التنظيمية (المستوى والمحتوى والأشكال والتوجه وتشكيل) الذاكرة التنظيمية لتحديد العمليات المعرفية، والسلوكية، والدافعية والحالات التي تعزز تكيف الفريق مع التغيرات غير المتوقعة والأحداث المفاجئة ومواصفات تركيبة الفريق وعمليات القيادة التي تؤدي إلى تحقيق هذه العمليات، واستطاعت الجامعة تحقيق الأهداف، والمشاركة الجماعية، من خلال دور قائد الفريق في بناء ذاكرة تنظيمية للجامعة تحاكي النماذج العقلية لاستراتيجيات أعضاء الفريق (الحالات المعرفية الطارئة)، وحددت مقدار التشارك في المعلومات بين أعضاء الفريق (العملية السلوكية) مما ساهم ذلك في تفعيل القرارات.

كما أشار نايت (Knight, 2004, p99) إلى مبررات اقتصادية المستندة على النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية، وسوق العمل، والحصول على حوافز مالية للمؤسسات والحكومات، ومبررات سياسية المستندة على السياسة الخارجية والأمن القومي، والسلام والتفاهم المتبادل والهوية الوطنية، والهوية الإقليمية، ومبررات ثقافية اجتماعية المستندة على الهوية الثقافية الوطنية والتفاهم بين الثقافات، وتنمية المواطنة والتنمية الاجتماعية للمجتمع، ومبررات أكاديمية المستندة على البعد الدولي للأفق الأكاديمي الجامعي والذي يرتبط بالأبحاث والتدريس وتعزيز الجودة والمعايير الأكاديمية الدولية، وبشكل عام فإن تحقيق التميز المؤسسي لجامعة فلوريدا في إدارة تدويل أنشطتها التعليمية والبحثية والاجتماعية يعتمد على إعطاء الأولوية للصبغة العالمية في سياساتها وخططها الإستراتيجية، وتقديم الدعم في الموارد البشرية والمادية من خلال تلك الأبعاد الثلاثة يتضح أن جامعة فلوريدا تنوع في أساليب الاستقطاب لتحقيق الميزة التنافسية لها ويمكن تقسيم العناصر الرئيسية في انتهاج الجامعة خطط تحقيق الميزة التنافسية في تدويل أنشطتها

(Knight, 2004, p57): توفير عوامل تنظيمية تدعم السياسات والتميز المؤسسي في رسالة ورؤية الجامعة، والتخطيط السنوي للموارد البشرية

العالي الأمريكية والتعليم عن بعد فقد تبنت الجامعات نماذج عديدة للذاكرة التنظيمية حيث أكد (Rydstedt, 2022) على أنه أصبحت الذاكرة التنظيمية مفهوماً رئيسياً للعديد من المؤسسات وجامعات الولايات المتحدة الأمريكية الذين يرغبون في التأكيد على أهمية التغيير وتنظيم واستثمار المعرفة، لبناء الميزة التنافسية، حيث في مراجعة 40 مقالاً من عام 1995 حتى عام (2022م)، تم تحديد بعض جوانب الفرص والتحديات المتعلقة ببناء الذاكرة بالجامعات والمؤسسات التعليمية الأمريكية، وتبين اختلاف نظرة المؤسسات في مكونات بناء الذاكرة التنظيمية منهم من تُعدها كجزء من ثقافة واستدامة الجامعة، بينما يجادل آخرون بأن الذاكرة التنظيمية لا يمكن بناؤها في الممارسة، بل يشيرون إلى التعلم التنظيمي من الأنشطة اليومية العادية، والتركيز على الخبرات الجيدة كوسيلة لبناء الذاكرة ومهما اختلفت المؤسسات بمحتوى الذاكرة التنظيمية فقد اتفقوا على أنه يتأثر الأفراد بالثقة للإجراءات التنظيمية وقد يكون بناء الذاكرة مرناً وقابلاً للتكيف وذات أهمية للقرارات المستقبلية.

وفي جامعة كانساس (University of Kansas) أكد تي (Tee, 2005) أنها تتبنى نموذج (SECI) لإيجاد المعرفة وذاكرة التنظيمية، وكانت محاولة لفهم أفضل للظروف والعمليات التي تساعد في تعزيز التشارك بالمعرفة وحي ثمار المعرفة الضمنية، عبر الشبكة وبيئات التعلم الإلكترونية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المساق يشجع العمليات ويهيئ ظروفاً مناسبة ومتوافقة في بيئات التعلم الإلكترونية وتبين تأثير الثقافة المؤسسية المعمول بها.

وفي جامعة فلوريدا (University of Florida) تُعد واحدة من أكبر الجامعات الحكومية في الولايات المتحدة وتأسست في ميامي الكبرى في عام (1972) وتضم الجامعة جزئين هما: Modesto Maidique Campus ويقع في الجنوب الغربي لمنطقة ميامي، و Biscayne Campus في منطقة شمال شرق منطقة ميامي. وجامعة فلوريدا الدولية (FIU) هي جامعة بحثية عامة تضم كليات تقدم برامج البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في مختلف التخصصات. وتقدم خدماتها لمختلف الطلاب من خلال عشرة مواقع في جميع أنحاء العالم ويبلغ عدد طلابها الأجانب أكثر من 3500 طالب من أكثر من 140 دولة، وتقدم الجامعة أكثر من 200 من برنامج بكالوريوس وماجستير ودكتوراه - والعديد منها متاح على الإنترنت - وكليات الحقوق والطب العامة الوحيدة في جنوب فلوريدا (The University of Florida, 2022)

وتعد كلية جامعة فلوريدا الدولية للهندسة والحوسبة مورداً رائداً للتعليم الهندسي في جنوب فلوريدا حيث تضم أكثر من (109) من الباحثين الحاصلين على جوائز وحاصلين على براءات اختراع، تقدم الكلية مجموعة كاملة من برامج الشهادات المعتمدة بالكامل، بما في ذلك إدارة الطب الحيوي والبناء، على سبيل المثال لا الحصر، وتغطي برامج إدارة الأعمال في جامعة فلوريدا الدولية بتقدير كبير، حيث يتخرج طلابها وهم مستعدين لتولي



دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية، وتشخيص واقع الذاكرة التنظيمية، والعوامل المؤثرة فيها بكلية التربية جامعة المنصورة، فيها، وأبرزت النتائج توافر مؤشرات الذاكرة التنظيمية بعديها (الذاكرة التقريرية، والذاكرة الإجرائية) بدرجة متوسطة، وتوافر العوامل المؤثرة فيها بدرجة متوسطة، وجاء ترتيبها (قواعد المعلومات، الثقافة التنظيمية، سياسات الكلية). ولم تتضح فروق دالة إحصائية تعري لاختلاف الرتبة الأكاديمية. وأجرى الشنهايي (2017). دراسة للكشف عن الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة بورسعيد. وتبين وجود علاقة بين الذاكرة التنظيمية (الذاكرة التكنولوجية، والذاكرة الإدارية، والذاكرة الثقافية، والذاكرة التسويقية)، والتطوير التنظيمي.

وفي دراسة حسين (2012). كشفت عن أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وأيضاً أكدت نتائج دراسة عتوم وعتوم (2014). مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وتقضي مدى توظيفها في اتخاذ وتحسين القرارات الإدارية وقد توصلت الدراسة إلى أن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة في مجالي المعرفة الضمنية والصريحة. وأن العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية: (الثقافة التنظيمية وسياسة الجامعة) جاءت متوسطة. وأن درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة في مجالي فعالية القرار وتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار وفي دراسة (Dalkir, 2013) تناولت عمليات إدارة المعرفة للبحوث الجامعية في جامعة سنغافورة للإدارة، حيث نظرت في وحدة واحدة داخل الجامعة لفهم أفضل لكيفية نقل المعرفة وحفظها ليس فقط بالبحث ولكن أيضاً لأنشطة التدريس والخدمات، وأشارت النتائج الرئيسية إلى وجود نقص واضح في الوضوح بشأن الأدوار والمسؤوليات لنقل المعرفة، بينما كان هناك إجماع على أهمية الحفاظ على تعليم قيم وبحث ومعرفة خدمية ولم يكن هناك فكرة عن كيفية القيام بذلك. طور كل مشارك أنظمة إدارة المعرفة الشخصية الخاصة به (PKM) من أجل التعاون بشكل أفضل مع أقرانه والحفاظ على المعرفة التي يمكنهم الوصول إليها في المستقبل. وساهمت الدراسة في الهدف النهائي المتمثل في بناء نموذج إدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي وتطبيق إدارة المعرفة في البحث الجامعي وفي دراسة ((Shirsavar, 2015) هدفت إلى تقديم نموذج لشرح العلاقة بين عناصر معرفة الإدارة والذاكرة التنظيمية في التعليم العالي الخاص للدولة في جامعة آزاد الإسلامية أوجدت فرصاً لتطبيق المعرفة، والثاني لتنظيم المعرفة، والثالث لإنشاء المعرفة، وفي المركز الرابع لمكونات جمع المعرفة والتوريد.

ثانياً: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي بالجامعات

والاستقطاب من مختلف دول العالم عبر قنوات تنظيمية محددة، وتطوير وتوجيه البرامج والخدمات الأكاديمية التي تحقق ميزة تنافسية بالجامعة، والعمليات وتعنى إدخال الصبغة الدولية في العمليات التنظيمية المطبقة على مستوى المؤسسة الجامعية فضلاً عن الكليات /الأقسام الأكاديمية، وبخاصة عمليات (التخطيط، وضع الميزانية، ضبط وتقييم الجودة) والموارد البشرية وتشمل وضع معايير استقطاب واختيار والتعاقد مع العاملين بالجامعة والتي تأخذ في الاعتبار تمتعهم بالخبرة الدولية المطلوبة، والاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز المعرفة بالعالمية لديهم وفهم القدرات اللازمة للقيام بأنشطة التعامل بالصيغة الدولية في تطبيق أنشطة فعالة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.

### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت الذاكرة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية والجامعات

أجرت عيسوي (2016) دراسة هدفت الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية والكشف عن إدراك المسؤولين لأهمية تطوير الجامعة وفقاً لمتطلبات إجراءات العمل في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وأيضاً دراسة المعوقات التي تواجه الإدارة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتوصل البحث إلى وجود علاقة وتأثير لمتغير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعاده الثلاثة على المحافظة على الذاكرة التنظيمية وأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فكرة لا تعتمد فقط على مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، بل تتعدى ذلك إلى مفهوم تكامل قواعد البيانات والمعلومات بين الإدارات المتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإدارات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية. وأجرى محمد، وحماد (2021). دراسة هدفت الكشف عن أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة العلوم والتقانة وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين المتغيرات المستقلة (الذاكرة التنظيمية التقنية، والذاكرة التنظيمية الإدارية، والذاكرة التنظيمية الثقافية) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية). كما أجرى عيداروس (2013). دراسة هدفت الكشف عن التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس وتبين وجود مشكلات في توظيف الذاكرة التنظيمية للتطوير التنظيمي وقلة التفويض الإداري وضعف الاهتمام بشفافية المناقشات حيال التطوير التنظيمي وأكدت على أهمية المشاركة الفاعلة لكافة العاملين في الأنشطة المؤسسية من خلال إرساء فرق العمل وخلق مناخ من التنافس الذي يتسم بالصحة التنظيمية من أجل تطوير قدرات العاملين مع الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية. وفي دراسة محمد (2018). هدفت التعرف على

الأقسام العلمية سياسة واضحة ومعلنة لأعضاء هيئة التدريس، ووجود وثيقة تعبر عن رسالة كل قسم وأهدافه المستقبلية، كما أن هذه الأقسام تحرص على توعية الطلاب بسياساتها وأهدافها المستقبلية، عدم إلمام بعض إدارات الأقسام بأساسيات التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية، وعدم سعيها إلى تحقيق العدالة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وعدم نشر ثقافة التميز لدى أعضاء هيئة التدريس وتنويع أساليب الاتصال والتواصل بين أعضاء القسم.

وفي دراسة الحسن (2016) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وفق معايير النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر وكلائها ووكالاتها، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود تطبيق عالي لإدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية؛ حيث رأى أفراد الدراسة أن تطبيق إدارة التميز كان بدرجة عالية في جميع المعايير المشمولة بالدراسة، وبمتوسط (4.02) لمعيار القيادة، بوصفه أعلى المعايير تطبيقاً، في حين أن معيار الاستراتيجية كان الأقل تطبيقاً، بمتوسط (3.5). وفي دراسة الضلعين (2018) التي كشفت عن تحقق بعض المعايير المقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوربي للتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، وتبين أن درجة أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز، بدرجة كبيرة جداً. وجاء معيار إدارة الموارد البشرية والمادية بدرجة أهمية كبيرة جداً بينما جاء معيار " الإدارة والقيادة" بالرتبة الثانية بدرجة أهمية كبيرة جداً. ثم تبعه معيار " إدارة العمليات" بالرتبة الأخيرة. تبين عدم وجود فروق وفقاً للتخصص، والرتبة الأكاديمية، وفي دراسة المخلافي (2018) هدفت إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير ادارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي EFQM وأظهرت النتائج على مستوى الأنموذج الأوربي للتميز بأن متوسط درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد بلغت (3.03)، وتمثل درجة (متوسطة) وتعتبر عن درجة تطبيق مقبولة وفقاً للوسط الحسابي النظري المعياري (3) للمقياس الخماسي؛ الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بجودة التطبيق، وحقت المحك (6) معايير للتميز، بينما أخفقت (3) معايير عن تحقيق الحد الأدنى للقبول بدرجة التطبيق، وأظهرت النتائج وجود فروق لصالح درجة استاذ مشارك وفي دراسة إبراهيم والأمين وعوض الله (2018). هدفت إلى الكشف عن أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التميز المؤسسي متوسطة وجاء بعد القيادة بالمستوى المتوسط، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الموارد البشرية بالمستوى المتوسط. وفي دراسة العياشي وغياض (2019) هدفت إلى معرفة درجة تطبيق عناصر إدارة التميز وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM بكلية التربية سكيكدة. بينت النتائج أن مستوى تطبيق النموذج الأوربي للتميز في التعليم العالي بالكلية بدرجة عالية وتبين تحقق الممكنات والنتائج بدرجة عالية، حيث تحقق معيار القيادة

دراسة بدرخان (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين: الإدارية، والأكاديمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة كان مرتفعاً في المعايير الآتية: (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والعاملين، والشراكات، والموارد، والعمليات، والإجراءات)، في حين كان متوسطاً في المعايير الآتية: (رضا العاملين وملتقي الخدمة، وخدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين تعزى إلى الرتبة الأكاديمية وفي دراسة أحمد (2015) هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (النموذج الأوربي لإدارة التميز)، وأظهرت الدراسة توافر جميع المحاور التي ترصد واقع الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة، وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز ودراسة (Dinu, Popescu, 2015) هدفت تقييم معايير التميز الإداري بمؤسسات التعليم العالي الروماني، اتبعت المنهج الوثائقي الوصفي وتم توجيه إرشادات للتطوير في مجال الاقتصاد والخدمات بالتركيز على جودة المنتج، وجودة العملية، وجودة العلاقات الإنسانية وتلبية احتياجات مختلفة للمستفيدين من أصحاب المصلحة: الطلاب، أعضاء هيئة التدريس (موظفو الجامعة)، أرباب العمل في سوق العمل، والسلطات الإدارية (مثل وزارة التعليم) وأكدت على أهمية ضمان الجودة، الذي يفهم على أنه عملية إدارة عالمية، على مستوى مؤسسة التعليم العالي (الجامعة). وأجرت الغامدي (2015) دراسة هدفت إلى وضع معايير مقترحة لتحقيق التميز الإداري بجامعة الباحة في ضوء النماذج العلمية، تبين أن درجة أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري في ضوء النماذج العلمية، كانت بدرجة كبيرة جداً. وجاء معيار إدارة المعرفة بالرتبة الأولى، ثم تبعها معيار التخطيط الاستراتيجي، ثم جاء معيار إدارة الموارد البشرية والمادية بدرجة أهمية كبيرة جداً بينما جاء معيار " الإدارة والقيادة" بالرتبة الرابعة بدرجة أهمية كبيرة جداً. ثم تبعه معيار " إدارة العمليات" بالرتبة الأخيرة. وتبين عدم وجود فروق وفقاً للرتبة الأكاديمية.

وفي دراسة (Potti, Viswanadhan, Kurkal, 2016). هدفت إلى وضع خارطة طريق نحو التميز المؤسسي لكليات الهندسة ذاتية التمويل الذاتي في الهند، وتبين إن جودة الخدمة المتدنية التي تؤدي إلى انخفاض رضا أصحاب المصلحة هي السبب الرئيسي لضعف جذب الطلاب في هذه الكليات تم تطوير خرائط الطريق لتحقيق التميز من خلال إدارة الموارد المادية الرئيسية وتنمية موارد البشرية من خلال عقود تشاركية بين الكفاءات حديثة الخبرة والعريقة والتخطيط والمراقبة وتطوير المناهج واطلاق المبادرات. وفي دراسة الملبجي (2016). هدفت تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز المؤسسي وخلصت إلى عدد من النتائج ومنها: امتلاك

سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن) والبالغ عددهم الإجمالي (731) قائداً وقد تم اختيار هذه الجامعات لكونها تميزت في إحرارها المراكز المتقدمة بالتصنيفات العالمية للجامعات خلال فترة (2016-2021)، كما تم اعتماد بعضها لتطبيق نظام الجامعات الجديد، وتمثل الجامعات السعودية الأكثر قابلية لتحقيق التميز المؤسسي، وقد أشار أبو علام (2018، ص253) أنه يتم تحديد مجتمع الدراسة حسب الشروط المعينة داخل مجتمع البحث الذي يُقدّم معلومات شاملة وكافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة، ويوضح جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجامعة وطبيعة العمل.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للجامعة وطبيعة العمل\*

الجامعات	العمداء	الوكلاء	رئيس قسم	الإجمالي
جامعة الملك سعود	22	95	176	293
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	9	21	28	58
جامعة الملك عبد العزيز	32	103	245	380
المجموع الكلي	63	219	449	731
%	8.62%	29.95%	61.43%	100%

المصدر: إحصائية وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية للعام الدراسي 1442/1441هـ

تبين من نتائج جدول (1) أنّ أعلى نسبة من مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام بنسبة (61.43%) وأقلها من العمداء بنسبة (8.62%) من ثلاث جامعات سعودية، كما يُلاحظ أنّ أعلى عدد من القيادات المستهدفة بالدراسة هم في جامعة الملك عبد العزيز حيث زيادة وتنوع الأقسام العلمية في كلية الطب. وتكوّنت عينة الدراسة في حجمها النهائي من (303) قائداً من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية (جامعة الملك سعود - جامعة الملك عبد العزيز - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن) حيث تم توزيع اداة الدراسة عليهم إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والواتس أب وبعد تجاوز عدد الردود للحجم المطلوب بالتطبيق في المعادلة (248) تم التوقف عن استلام الردود، حيث تم تحديد حجم العينة من خلال الرجوع إلى ما أشار إليه (Thompson, 2012, P.59-60) من معادلة (ستيفن ثامبسون) لتحديد حجم العينة عند مستوى الدلالة (0.05).

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن:  $N$ : حجم المجتمع  $Z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (0.95) وتساوي (1.96)  $d$ : نسبة الخطأ وتساوي (0.05)  $P$ : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50) وذلك بدرجة ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%) وتمثل جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية.

والاستراتيجيات والسياسات والموارد البشرية والشراكات والموارد بدرجة عالية بينما في العمليات بدرجة متوسطة.

دراسة العجمي (2019) هدفت إستراتيجية إدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وتبين أنّ واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج مرتفعة. وتوجد فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح أستاذ. وفي دراسة كمال الدين، ومحمد (2019) هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران، وتوصلت الدراسة إلى أنّ واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، ورضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

وأجرت المطيري والفضلي (2020). دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز المؤسسي بجامعة جدة وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة محابدون في موافقتهم في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، وفي دراسة الهلوسة، والرواضية (2020). أثر القيادة الرائدة على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة وكشفت النتائج عن أثر القيادة الرائدة في تحقيق التميز المؤسسي بدرجة عالية وفي دراسة البلوي (2020) هدفت إلى تطوير القدرة التنافسية لإدارة جامعة تبوك في ضوء معايير التميز المؤسسي وكشفت النتائج أنّ درجة التميز المؤسسي متوسطة (3/2.20) وتبين ضعف نشر ثقافة التميز، وأجريت شحاتة (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على الأسس الفكرية، وأبرز النماذج والجوائز العالمية لإدارة التميز المؤسسي، والوقوف على معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار 2020، ودرجة توافرها في جامعة الإسكندرية، وتبين أنه تتوافر معايير النموذج الأوروبي للتميز إصدار 2020 في جامعة الإسكندرية بدرجة متوسطة وتوجد فروق لصالح الأستاذ.

### منهج الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي الذي عرفه عبيدات وعبد الحق وعدس (2014، ص 191) أنّه المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منهم؛ من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وواقعها. بالإضافة إلى ذلك، يعد المنهج المسحي الوصفي التحليلي واحداً من ثلاث طرق دراسية يعتمدها المنهج الوصفي وهي الدراسات المسحية (المنهج المسحي) ودراسات العلاقات والدراسات النمائية.

### مجتمع الدراسة وعيّنتها

تمثل مجتمع الدراسة الشامل من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام) بالجامعات السعودية الحكومية (جامعة الملك

جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

المستويات	العدد	%
أستاذ	48	15,8%
أستاذ مشارك	99	32,7%
أستاذ مساعد	156	51,5%

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من المستجيبين (الردود) كانت أستاذ مساعد بلغت نسبتهم (51,5%) وأقل نسبة على رتبة استاذ (15,8%).

### أداة الدراسة

تم بناء استبانة لجمع البيانات وقد سارت الباحثة في الخطوات التالية:  
- **الخطوة الأولى:** تم تحديد الهدف من أداة الدراسة: وهو تحديد درجة تطبيق أبعاد الذاكرة التنظيمية وقياس درجات تحقيق معايير التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية.

- **الخطوة الثانية:** الاطلاع على خبرات جامعة كانساس (University of Kansas) وجامعة فلوريدا (University of Florida) والدراسات السابقة التي تناولت قياس الذاكرة التنظيمية بالجامعات مثل محمد وحماد (2021) وعيداروس (2013) ومحمد (2018) والشنهايي (2017) وحسين (2012) وعتوم وعتوم (2014) وداسي وأقطي (2015) وعتوم (2012) وعيسوي (2016) والاطلاع على نماذج التميز المؤسسي التي وردت في الأدبيات مثل النموذج الأوروبي للتميز (EFQM, 2020) ونموذج "بالدريج" (Baldrige) الأمريكي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة مثل الضالعين (2018) والمطيري و الفضلي (2020) والمخلافي (2018) والركف (2019) وعزيز (2015) والمليحي (2016) و درادكة (2017) و بو بشيت (2013) وبناء على هذه المصادر تم بناء العبارات والابعاد والتي تكونت مما يلي:

**المحور الأول:** يقيس تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، في خمسة أبعاد كالآتي:

- (1) **البُعد الأول:** مستوى الذاكرة التنظيمية: المعلومات والمهارات والخبرات التي تمتلكها الجامعة
- (2) **البُعد الثاني:** محتوى الذاكرة التنظيمية: تشمل الذاكرة الإجرائية والذاكرة التصريحية
- (3) **البُعد الثالث:** أشكال الذاكرة التنظيمية: تشمل الذاكرة الصلبة والذاكرة اللينة (المرنة) القابلة للتطويع

(4) **البُعد الرابع:** توجه الذاكرة التنظيمية: تشمل الذاكرة الموجهة نحو الإدارة ونحو الثقافة التنظيمية ونحو التقنية

(5) **البُعد الخامس:** تشكيل الذاكرة التنظيمية: تشمل مصادر الخبرات الذاتية المشتركة والخبرات الخارجية

**المحور الثاني:** يقيس تحقق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وتشمل الابعاد التالية:

(1) **البُعد الأول:** القيادة: استشراف المستقبل للجامعة من خلال استنهاض الهمم، والقدرات والإمكانات للعاملين بالجامعة، لتحقيق ذلك المستقبل حسب الزمان والمكان

(2) **البُعد الثاني:** إدارة العمليات تقسيم أعمال الجامعة المؤسسية إلى عمليات فرعية ومراقبتها وموازنتها مع الأهداف الاستراتيجية وتطوير

العمليات باستخدام الابتكار والابداع لتحقيق المنافع للمستفيدين

(3) **البُعد الثالث:** إدارة الموارد البشرية والمالية: مدى كفاءة استخدام العنصر البشري وتطوير قدرات العاملين، والتميز في سياسات التعيين والاختيار والاستقطاب وإدارة وتحسين الموارد المالية والتمويل الذاتي

(4) **البُعد الرابع:** إدارة المعرفة: تقيس المؤشرات الدالة على تبنى إدارة المعرفة من حيث توليدها والمشاركة فيها والاستثمار فيها لخدمة المجتمع والبحث العلمي والتدريس

- **الخطوة الثالثة:** تم صياغة العبارات بالاستبانة: من خلال ما ورد بمضامين الدراسات السابقة والنماذج المستخدمة بحيث تقيس ممارسات واضحة ومحددة.

- **الخطوة الرابعة:** تم تدريج الاستجابات للعبارات: باستخدام مقياس التدريج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتقدير درجة تطبيق الممارسات المتضمنة بأبعاد الذاكرة التنظيمية والتميز المؤسسي، حسب المقياس التالي: (دائماً - غالباً - أحياناً - قليلاً - أبداً) بحيث تشير: (دائماً) يمارس بنسبة (80% فأكثر). (غالباً): يمارس بنسبة (60%- أقل من 80%). (وأحياناً): يمارس بنسبة (40%- أقل من 60%) (ونادراً): يمارس بنسبة (20%- أقل من 40%). (قليلاً): يمارس بنسبة تقل عن 20%.

- **الخطوة الخامسة:** عرض أداة الدراسة على المحكمين، حيث أنه بعد أخراج الاستبانة بصورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالجامعات السعودية، تم تحديد معايير التحكيم من حيث تحديد مدى انتماء الفقرات للأبعاد وإلى المحاور التي تم تصنيفها إليها. وكذلك عن مدى وضوح العبارة وسلامة الصياغة اللغوية.

- **الخطوة السادسة:** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية: بهدف قياس مدى وضوح العبارات وتقييم أداة الدراسة والتأكد من صدق الاتساق الداخلي وحساب معامل ثبات أداة الدراسة. وصيغت جميع

تشكيل الذاكرة التنظيمية		نوجه الذاكرة التنظيمية		أشكال الذاكرة التنظيمية		مجموع الذاكرة التنظيمية		مستوى الذاكرة التنظيمية
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	رقم العبارة
0.63**	21	0.70**	15	0.63**	11	0.63**	5	0.75**
0.71**	22	0.67**	16	0.74**	12	0.64**	6	0.73**
0.76**	23	0.74**	17	0.69**	13	0.63**	7	0.68**
0.59**	24	0.75**	18	0.64**	14	0.65**	8	0.65**
		0.68**	19			0.70**	9	
		0.66**	20			0.67**	10	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من جدول (4) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل بُعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وقد تراوحت قيم ارتباطاتها من (0,59-0,76) مما يدل على توفّر صدق الاتساق الداخلي للعبارة بالبحر الأول بالاستبانة. كما تم حساب معامل الارتباط بين استجابات أفراد العينة الاستطلاعية في المحور الثاني "تحقيق التميز المؤسسي" بين العبارات مع الدرجة الكلية للأبعاد كما تبين النتائج بجدول (5).

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة بالبحر الثاني "تحقيق التميز المؤسسي"

القيادة		إدارة العمليات		إدارة الموارد البشرية والمالية		إدارة المعرفة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.67**	1	0.71**	6	0.71**	11	0.71**	16
0.55**	2	0.66**	7	0.63**	12	0.65**	17
0.63**	3	0.65**	8	0.65**	13	0.75**	18
0.66**	4	0.60**	9	0.64**	14	0.63**	19
0.69**	5	0.72**	10	0.62**	15	0.70**	20

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) وقد تراوحت من (0,55-0,75) وتدل على صدق الاتساق الداخلي للعبارة بالدرجة الكلية للأبعاد بالبحر الثاني

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة: تم التأكد من صدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور كما في جدول (6).

العبارات للأبعاد في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلّ الدرجة الكبيرة على وجود درجة كبيرة للسمة المقاسة (التطبيق/ التحقيق) والدرجة القليلة تدلّ على وجود درجة قليلة على متصل السمة المقاسة وفق تدرّج ليكرت خماسي (دائماً- غالباً- أحياناً- قليلاً- أبداً) وللحكم على درجة التطبيق أو درجة التحقيق تم حساب المدى لمستويات الاستبانة وهو = ٤، وبتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي 5، كان ناتج القسمة = 0.80 وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم كما بالجدول (3).

جدول (3) معيار الحكم على درجة تطبيق أبعاد الذاكرة التنظيمية وتحقق التميز المؤسسي

درجة التطبيق	درجة التحقق	
منخفضة جداً	منخفضة جداً	أقل من 1,80
منخفضة	منخفضة	من 1,81 إلى أقل من 2,60
متوسطة	متوسطة	من 2,60 إلى أقل من 3,40
عالية	عالية	من 3,40- أقل من 4,20
عالية جداً	عالية جداً	4,20 فأكثر

صدق الاستبانة:

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، وهناك عدّة طرق رئيسة أشار لها أبو علام (٢٠١٨، ٢٤٥) للتأكد من صدق الاستبانة وهي: صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي للعبارة وللإبعاد وذلك على النحو التالي:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (15) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات السعودية، وتحديد معايير التحكم المطلوبة من حيث مدى مناسبة ووضوح العبارة، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً، وقد تم الإبقاء على العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (80%) على أنها تنتمي للبعد الذي تقيسه

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للعبارة الاستبانة: تم التحقّق من صدق الاتساق الداخلي للعبارة أبعاد الاستبانة، من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكوّنت من (30) قائداً من خارج عينة الدّراسة الأصلية وحساب معاملات ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما تبين النتائج بجدول (4).

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة بالبحر الأول (تطبيق الذاكرة التنظيمية)

## نتائج السؤال الأول ومناقشته

نص السؤال الاول على " ما درجة تطبيق أبعاد الذاكرة التنظيمية بالجامعات السعودية (المستوى والمحتوى وأشكال والتوجه والتشكيل) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذاكرة التنظيمية وعباراتها وترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي لها، وفي حالة تساوي المتوسطات الحسابية بين الأبعاد أو العبارات فقد تم ترتيبها حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل، ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد مرتبة تنازلياً.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة لتطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً

م	تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	مستوى الذاكرة التنظيمية	3,25	0,85	1	متوسطة
3	أشكال الذاكرة التنظيمية	3,19	0,84	2	متوسطة
2	محتوى الذاكرة التنظيمية	2,97	0,93	3	متوسطة
4	توجه الذاكرة التنظيمية	2,81	1,02	4	متوسطة
5	تشكيل الذاكرة التنظيمية	2,78	1,02	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للذاكرة التنظيمية	3,00	0,87		متوسطة

من جدول (8) يتضح أن تطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية من وجهة نظر أفراد العينة كانت " متوسطة " حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,00)، وانحراف معياري بلغ (0,87) مما يدل على اتفاق التقدير لمستوى تطبيقها، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية للأبعاد من (0,84-1,02) وتدل على اتفاق تقدير القيادات لتطبيق الذاكرة التنظيمية بمعظمها، وتُرجم الباحثة سبب ظهور النتيجة العامة لقلة وجود برامج تنظيمية خاصة لحفظ بيانات ومعلومات والمعارف المستخدمة بالعمليات الإدارية، وربما لقلة وجود وحدة تنظيمية للذاكرة التنظيمية بالجامعة وأنه مفهوماً جديداً في التعليم العالي وقلّة تضمين موضوعات ومفاهيم الذاكرة التنظيمية في العمليات الإدارية، وجاء بُعد " مستوى الذاكرة التنظيمية " بالرتبة الأولى وبدرجة تطبيق متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.25) وانحرافها المعياري (0.85) مما يدل على تقارب تقديرات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة تطبيقها وتعزي الباحثة سبب ذلك لاهتمام النسبي للجامعات بتطبيق إدارة المعرفة ولكن ظهر مستوى الذاكرة التنظيمية بالمتوسط ربما لقلة الاعتماد على نظم المعلومات التقنية بالجامعة، وجاء بُعد " تشكيل الذاكرة التنظيمية " بالرتبة الأخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة وتميل إلى الانخفاض حيث بلغت قيمة

جدول (6) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور

أبعاد المحور الأول للذاكرة التنظيمية		أبعاد المحور الثاني للتمييز المؤسسي	
الأبعاد	معامل الارتباط	الأبعاد	معامل الارتباط
مستوى الذاكرة التنظيمية	**0,88	القيادة	**0,93
محتوى الذاكرة التنظيمية	**0,91	إدارة العمليات	**0,79
أشكال الذاكرة التنظيمية	**0,89	إدارة الموارد البشرية والمالية	**0,82
توجه الذاكرة التنظيمية	**0,90	إدارة المعرفة	**0,84
تشكيل الذاكرة التنظيمية	**0,81		

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند (0,01) حيث تراوحت من (0,81-0,91)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول. وكذلك تراوحت للمحور الثاني من (0,79-0,93) تدل على توفر صدق الاتساق الداخلي للأبعاد. ثبات أداة الدِّراسة: تم تقدير ثبات الاستبانة وذلك باستخدام ثبات التجانس الداخلي بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). كما تبين النتائج بجدول (7).

الجدول (7) معاملات ثبات التجانس الداخلي لأداة الدِّراسة بطريقة كرونباخ

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: تطبيق الذاكرة التنظيمية	مستوى الذاكرة التنظيمية	4	0,79
	محتوى الذاكرة التنظيمية	6	0,91
	أشكال الذاكرة التنظيمية	4	0,74
	توجه الذاكرة التنظيمية	6	0,85
	تشكيل الذاكرة التنظيمية	4	0,78
المحور الثاني: التمييز المؤسسي	جميع عبارات المحور الأول	24	0,90
	القيادة	5	0,76
	إدارة العمليات	5	0,81
	إدارة الموارد البشرية والمالية	5	0,79
	إدارة المعرفة	5	0,73
	جميع عبارات المحور الثاني	20	0,93

يتبين من جدول (7) أن قيم معاملات الثبات أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات بالدراسات الوصفية (0,70) حيث بلغت للمحور الأول (0,90) وللمحور الثاني (0,93) وتراوحت لأبعاد المحور الأول من (0,74-0,91) وللمحور الثاني من (0,73-0,81). مما يدل على توفر الثبات في الاستبانة بطريقة الفا.

## نتائج الدِّراسة ومناقشتها

باستعراض أسئلة الدِّراسة ونتائج التحليل الإحصائي لها، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدِّراسات السابقة. على النحو الآتي:

بالتغيرات المحيطة والمتجددة والتي يتطلب مواكبة مستمرة لتنوع مهارات أداء العمل وفقاً للمهام المتجددة.

## (2) تطبيق الذاكرة التنظيمية ببعدها محتوى الذاكرة التنظيمية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة في تقدير تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعدها محتوى الذاكرة التنظيمية مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
5	توثق الجامعة الإجراءات المعتمدة فيها بشكل	3.14	1.01	1	متوسطة
6	يوجد في الجامعة وصف وظيفي مفصل لأداء كل	3.04	0.97	2	متوسطة
9	تعنى الجامعة بتوفير ونشر المعرفة المتعلقة بمنتجاتها أو خدماتها.	2.93	1.09	3	متوسطة
10	تقيم الجامعة بالمعرفة التي تفسر العلاقات بين الأحداث التي مرت بها	2.92	1.01	4	متوسطة
8	تقيم الجامعة بتعريف العاملين فيها برؤيتها ورسالتها أو أهدافها	2.89	1.08	5	متوسطة
7	يوجد في الجامعة أدلة توضيحية تشرح وتبين طرق أداء الأعمال فيها	2.88	1.10	6	متوسطة
	محتوى الذاكرة التنظيمية	2.97	0.93		متوسطة

يتضح من جدول (10) السابق أن تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعدها محتوى الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (2,97) وانحراف معياري قدره (0,93) يدل على وجود اتفاق بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة للمتوسط الحسابي الكلي للبعد. وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للعبارات من (0,97-1,10) تدل على اختلاف في تقدير العبارات من حيث ممارستها. وتُفسر الباحثة هذه النتيجة لقلّة الاهتمام بتوثيق آليات العمل أو وضع الأدلة الإجرائية المسبقة وربما لوجود بعض الاجتهادات الفردية، وجاءت العبارة "توثق الجامعة الإجراءات المعتمدة فيها بشكل دائم بدرجة متوسطة وبالترتيب الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,14) وانحراف معياري (1,01) وربما تُعزى هذه النتيجة لقلّة اهتمام الجامعة بتوثيق الإجراءات المعتمدة فيها لطبيعة المهام والعمليات الإدارية التي تعتمد على تطبيقات الاتصالات الالكترونية والتي يتم التركيز فيها على المخرجات من العمليات دون التركيز على توصيف العمليات وفق أدلة إجرائية، بينما جاءت العبارة "يوجد في الجامعة أدلة توضيحية تشرح وتبين طرق أداء الأعمال فيها" بالترتيب الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2,88) بدرجة متوسطة. وربما لكثرة المهام وتعدد جهات الاختصاص

متوسطها الحسابي (2.78) وانحرافها المعياري (1.02) مما يدل على تباعد تقديرات أفراد عينة الدراسة في تقدير درجة ممارستها وربما يُفسر ذلك لوجود اختلاف بين القيادات بالجامعات قيد الدراسة وربما لتعدد أشكال الذاكرة من اللينة والصلبة والتصريحية والضمنية وربما تكثر المعلومات والبيانات التي تتعامل معها الجامعة وتحتاج إلى نظام لتوثيق المعرفة وحفظها من مصادرها وأشكالها المختلفة. وفيما يلي عرضاً لنتائج أبعاد تطبيق الذاكرة التنظيمية حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك على النحو الآتي:

## (1) تطبيق الذاكرة التنظيمية ببعدها مستوى الذاكرة التنظيمية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة في تقدير تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعدها مستوى الذاكرة التنظيمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تمتلك الجامعة المعلومات النوعية أو الكمية المناسبة لأداء أعمالها	3.61	0.61	1	عالية
4	تولي الجامعة اهتماماً كبيراً لعمليات البحث العلمي الخاصة بها.	3.41	0.84	2	عالية
3	تمتلك الجامعة الخبرات الواسعة في مجال عملها.	2.99	1.13	3	متوسطة
2	تمتلك الجامعة مهارات متنوعة تساعد على أداء العمل	2.98	1.08	4	متوسطة
	مستوى الذاكرة التنظيمية	3,25	0.85		متوسطة

يتضح من جدول (9) السابق أنّ تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعدها مستوى الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة في الجامعات السعودية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (3,25) وانحراف معياري قدره (0,85) وجاءت العبارة "تمتلك الجامعة المعلومات النوعية أو الكمية المناسبة لأداء أعمالها" بالترتبة الأولى بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (3,61) وانحراف معياري (0,61) وتُفسر الباحثة سبب ظهورها بدرجة عالية وبالترتبة الأولى لحرص الجامعة على جمع المعلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية الكمية منها والنوعية لتوظيفها في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتقييم أدائها المؤسسي. بينما جاءت العبارة "تمتلك الجامعة مهارات متنوعة تساعد على أداء العمل" بالترتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,98) ووجود تباين كبير في تقديرها بلغت قيمة انحرافها المعياري (1,08) وربما يُفسر ذلك لقلّة وجود وحدات متخصصة بالجامعة لتدريب مواردها البشرية وتنمية المهارات المناسبة لطبيعة العمل وربما لكون الجامعات نظام مفتوح تتأثر

بعض الجامعات لتطبيق إدارة المعرفة ولكن تحتاج إلى مهارة متخصصة لطرق التعامل مع أشكال المعرفة التي تناسب حفظها بالذاكرة التنظيمية للجامعة و بالرتبة الأخيرة، جاءت العبارة "تشجع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم عبر اللقاءات الرسمية" بمتوسط حسابي بلغ (3,06) بدرجة متوسطة ويمكن تفسير هذه النتيجة نظراً لقلّة وجود برامج تحفّز العاملين بالجامعات تدعم تبادل المعرفة والتدريب على أساليب التعامل مع أشكال الذاكرة التنظيمية لتنظيم المعرفة.

#### 4) تطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية ببعده توجيه الذاكرة التنظيمية

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعده توجيه الذاكرة التنظيمية مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
20	تسود ثقافة الانفتاح والشفافية في الجامعة لتفعيل مشاركة العاملين في أنشطتها	2.98	1.08	1	متوسطة
15	تقوم الجامعة بتوفير المعرفة المتعلقة بإدارة عملياتها وأساليبها الإدارية	2.95	1.07	2	متوسطة
17	توفر الجامعة المعرفة المهنية المتخصصة بالتقنية الداعمة لعملياتها	2.74	1.10	3	متوسطة
16	تمتلك الجامعة المعرفة اللازمة لإدارة الأزمات	2.74	1.18	4	متوسطة
18	تطلق الجامعة برامج أتمتة العمليات لتعزيز ميزتها التنافسية	2.73	1.17	5	متوسطة
19	تسمح ثقافة الجامعة بتجربة أساليب العمل الجديدة	2.71	1.14	6	متوسطة
	الدرجة ببعده توجيه الذاكرة التنظيمية	2.81	1.02		متوسطة

يتضح من جدول (12) السابق أن الدرجة الكلية لتطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية ببعده توجيه الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة "متوسطة" بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,81) وانحراف معياري قدره (1,02) تدل على وجود إختلاف بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة للمتوسط الحسابي الكلي للبعده. وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات من (1,07-1,18) تدل على إختلاف التقديرات. وتعزي الباحثة هذه النتيجة العامة لقلّة وجود ممارسات لتوجيه الذاكرة التنظيمية للإدارة والعمليات الإدارية كتعريف العاملين الجدد بالهيكل التنظيمي والأساليب الإدارية المتبعة وأساليب إدارة الازمات وتوثيقها أو التوجه نحو التقنية كتوفير المعرفة المتخصصة للعاملين بالتقنية التي توفرها وتتأكد من أن الجميع قادر على التعامل معها وتوثيق مكونات ثقافتها التنظيمية والعلاقات

وبالتالي تحتاج على تطبيق نظام الكتروني بالاتصالات الالكترونية بحيث يشرح الخطوات بالتفصيل ويوثق العمليات بطريقة مرنة،

#### 3) تطبيق الذاكرة التنظيمية ببعده أشكال الذاكرة التنظيمية

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعده أشكال الذاكرة التنظيمية مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
14	يمتلك العاملون معرفة تؤهلهم لأداء أعمالهم على أكمل وجه	3.33	0.89	1	متوسطة
11	تتم الجامعة بتوفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات	3.32	0.80	2	متوسطة
12	تستخدم الجامعة أنظمة وأساليب مناسبة لجمع المعرفة	3.06	0.98	3	متوسطة
13	تشجع العاملين على تبادل المعرفة أو الخبرات فيما بينهم	3.06	1.01	4	متوسطة
	الدرجة ببعده أشكال الذاكرة التنظيمية	3.19	0.84		متوسطة

يتضح من جدول (11) السابق أن تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعده أشكال الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة "متوسطة" بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,19) وانحراف معياري قدره (0,84) مما يدل على وجود تقارب بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة للمتوسط الحسابي الكلي للبعده، وقد تراوحت قيم

الانحرافات المعيارية للعبارات من (0,80-1,01) تدل بمعظمها على إتفاق التقديرات، ويُفسّر سبب ظهور الدرجة الكلية لقلّة إلمام بعض القيادات بأساليب حفظ المعلومات والبيانات لتعدد أشكال أنظمة المعلومات وتعدد مؤشرات الأداء، ولقصور المعرفة بالتدخل الفني لحفظ وتوثيق المعلومات، كالمعلومات المرتبطة بالنظام المال ونظام الميزانية ونظام الرقابة، والتي تتمثل المعلومات فيها من خلال البيانات والرسوم البيانية، والأشكال ووصفات العمل، والتقارير والوثائق، وتعدد الأشكال للمعرفة كالوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعات، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا، كما ان مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية لأمن المعلومات وتزيد من صعوبة تخزين المعرفة وتوثيقها. وجاءت العبارة "يمتلك العاملون معرفة تؤهلهم لأداء أعمالهم على أكمل وجه" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,33) بدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (0,89) يدل على إتفاق التقديرات؛ وربما يرجع سبب ظهورها بالرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة إلى سعي



تعليمية مختلفة وهنا تقصد الباحثة استقطاب الكفاءات الأجنبية وتدويل التعليم الجامعي وحراك أعضاء هيئة التدريس. جاءت العبارة "تستفيد الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى بالتطوير" بالرتبة الأولى وبدرجة ممارسة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,98) (1,08) تدل على اختلاف التقديرات وربما يُعزى سبب ظهورها بالرتبة الأولى لتوجه بعض الجامعات نحو تطبيق حوكمة الجامعات ولكن ظهورها بدرجة متوسطة لقلة مشاركة العاملين بفرص متساوية بالفعاليات والمهام التي يتم تنفيذها وفق المجالس واللجان. وجاءت العبارة "تسمح ثقافة الجامعة بتجربة أساليب العمل الجديدة بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2,71) وربما لتجنب البعض من تطبيق أساليب جديدة بالعمل لارتباطها بالمسؤولية أو لقلة المبادرات التي تدعم تبي أساليب مبتكرة في تنفيذ طريقة العمل.

**5) تطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية ببعث تشكيل الذاكرة التنظيمية**

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعث تشكيل الذاكرة التنظيمية مرتبة تنازلياً.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعث تشكيل الذاكرة التنظيمية مرتبة تنازلياً.

### 5) تطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية ببعث تشكيل الذاكرة التنظيمية

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعث تشكيل الذاكرة التنظيمية مرتبة تنازلياً.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
24	تستفيد الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى بالتطوير	2.98	1.14	1	متوسطة
21	تعد الجامعة خيرات العاملين أو معرفتهم أصلاً مهما من	2.84	1.08	2	متوسطة
23	تستشير الجامعة ويشكل منظم الخبراء الخارجيين	2.72	1.11	3	متوسطة
22	توثق الجامعة الأفكار الإبداعية التي يقدمها العاملون فيها.	2.58	1.15	4	منخفضة
	الدرجة الكلية ببعث تشكيل الذاكرة التنظيمية	2.78	1.02		متوسطة

نتائج السؤال الثاني ومناقشته

نص السؤال الثاني على " ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية (القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة المعرفة) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المؤسسي والعبارات وقد تم ترتيبها تنازلياً كما بالجدول (14).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة حول ابعاد التميز المؤسسي في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً

من جدول (14) السابق يتضح أن درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت "متوسطة" وبمتوسط

م	أبعاد التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
4	إدارة المعرفة	3.52	0.95	1	عالية
2	إدارة العمليات	2.95	0.93	2	متوسطة
3	إدارة الموارد البشرية	2.85	0.94	3	متوسطة
1	القيادة	2.83	0.96	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	2.95	0.91		متوسطة

حسابي بلغ (2,95)، وانحراف معياري بلغ (0,91) مما يدل على تقارب متوسطات التقدير لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية للمتوسط الحسابي الكلي بينما تراوحت الانحرافات المعيارية في الأبعاد من (0,93) - (0,96) وتدل على تقارب قيم المتوسطات الحسابية للمستجيبين تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي لكل بُعد على حدة. وتفسّر الباحثة هذه النتيجة العامة

يتضح من جدول (13) السابق أن تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات ببعث تشكيل الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة "متوسطة" بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,78) وانحراف معياري قدره (1,02) مما يدل على وجود إختلاف بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة للمتوسط الحسابي الكلي للبعث. وقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية للعبارات من (1,08-1,15) تدل على اختلاف التقديرات، وربما تُفسّر هذه النتيجة العامة لإختلاف الاهتمامات بين القيادات و لضعف المهارات التخصصية للعاملين بتوثيق المعرفة كما أن تشكيل الذاكرة التنظيمية تعتمد على المصادر التي يتم التوجيه لها بين الخبرات الذاتية المشتركة أو التي تكوّنت من خلال الخبرات الخارجية، وربما لغياب وجود آلية لتنظيم الخبرات السابقة وتوثيق هذه الخبرات للاستفادة منها وخاصة وأن الجامعات من أكثر المؤسسات التي يتغير فيها المورد البشري من مختلف الخبرات ممثلين بأعضاء هيئة التدريس الجدد والذين يأتون من خبرات وجامعات مختلفة ومتباينة حتى من نظم

الاولى لوجود اتجاهات مستقبلية ظهرت لبعض الجامعات لتطوير أنظمتها الحالية، ولكن ظهورها بدرجة متوسطة لقلة الجهود اللازمة لتوحيد الرؤية المستقبلية للجامعات والرؤى للقيادات. وجاءت العبارة " توجد معايير وأسس واضحة لاختيار القيادات في الجامعة " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة تميل للإخفاض بمتوسط حسابي (2,78) بإنحراف معياري (1,10) وربما يُفسّر ذلك لقلة وجود نظام للتعاقد القيادي بتهيئة الظروف وتمكين القيادات المحتملة بالمستقبل ويتم أخذها بعين الإعتبار في قرارات الاختيار والتعيين للشواغر القيادية بالمستقبل وفق نظام الحوكمة لإحداث التوازن بين متطلبات المنصب القيادي وتطبيق المساءلة عن معايير الاختيار والتعيين وهذا بدوره يتطلب وضع إطاراً عاماً لمعايير الاختيار والتعيين والاستقطاب للكفاءات القيادية.

## (2) إدارة العمليات

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة العمليات مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
7	يخضع نظام إدارة العمليات بالجامعة لمعايير إدارة الجودة.	3.14	0.99	1	متوسطة
6	يتمتع نظام إدارة العمليات في الجامعة بالمرونة	2.96	0.97	2	متوسطة
9	تصمم العمليات الرئيسية وفقاً لسياسات واستراتيجيات الجامعة	2.89	1.07	3	متوسطة
8	تتوفر آليات وطرق لتبسيط إجراءات العمل في الجامعة	2.88	1.08	4	متوسطة
10	يوجد نظام رقابة فعال يعنى بالجودة والتميز أثناء تنفيذ العمليات	2.87	1.03	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي بإدارة العمليات	2.95	0.93		متوسطة

يتضح من جدول (16) السابق أن درجة تحقيق التميز المؤسسي بإدارة العمليات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط (2,95) وبتباخراف معياري قدره (0,93) وتراوحت للعبارات من (0,97-1,08). وربما يُفسّر سبب ظهور النتيجة العامة متوسطة إلى المركزية في إتخاذ القرارات وقلة وجود برامج تدعم التطوير التنظيمي، وقلة برامج التوجيه للقيادات بالعمل الإداري المؤسسي، وجاءت العبارة " يخضع نظام إدارة العمليات بالجامعة لمعايير إدارة الجودة " بالرتبة الأولى بدرجة توفّر متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,14) وإنحرافها المعياري (0,99) تدل على اتفاق التقديرات نسبياً، وربما يرجع سبب ظهورها بدرجة " متوسطة " لوجود محددات لتطبيق إدارة الجودة المؤسسية بالجامعة والتركيز على الاعتماد الأكاديمي أكثر من عمليات إدارة الجودة للأقسام والوحدات الإدارية، وجاءت العبارة "يوجد نظام رقابة فعال يعنى بالجودة والتميز أثناء تنفيذ العمليات" بدرجة متوسطة من حيث توفّرها حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,87) وبتباخراف معياري (1,03).

لقلة تبني القيادات لمعايير التميز المؤسسي كالتركيز على ثقافة الجودة والتميز، وقلّة المبادرات النوعية والرؤية الاستراتيجية الداعمة للتميز الإداري والأكاديمي في الجامعة، ولوجود بعض الصعوبات والتحديات التي تؤثر على الإجراءات التنظيمية كضعف الاستقلالية وغياب البرامج التي تدعم الاستثمار برأس المال البشري بالجامعة لتحقيق التميز المؤسسي نسبياً. وجاءت إدارة المعرفة بالرتبة الأولى بدرجة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,52) ثم تبعها إدارة العمليات (2,95) بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة وإدارة الموارد البشرية والمالية بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2,85) وبالرتبة الأخيرة القيادة بدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,83).

وتعزى الباحثة سبب ظهور مجال إدارة المعرفة بالرتبة الأولى، كأبرز جوانب تحقيق التميز المؤسسي؛ لاهتمام الجامعة بتطبيق إدارة المعرفة، وكونها الأكثر اهتماماً وتركيزاً نسبياً؛ بالمقارنة مع المجالات الأخرى للتميز المؤسسي، بينما جاء بعد القيادة بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وتميل إلى الانخفاض وربما يُعزى سبب ذلك لضعف التدريب للقيادات ولأسباب تتعلق بمعايير الاختيار والتعيين للقيادات، وتفصيلاً للإجابة عن السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تحقيق التميز المؤسسي على النحو الآتي:

## (1) القيادة

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تحقيق التميز المؤسسي بالقيادة مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
5	تتوفر رؤية تسم	2.90	1.08	1	متوسطة
2	تتبع القيادة قيم إدارية	2.86	1.15	2	متوسطة
4	تعمل القيادة ضمن فرق	2.83	1.11	3	متوسطة
1	تمتلك القيادات رؤية	2.79	1.17	4	متوسطة
3	توجد معايير وأسس	2.78	1.10	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي بالقيادة	2.83	0.96		متوسطة

يتضح من جدول (15) السابق أن درجة تحقق التميز المؤسسي بالقيادة كانت "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (2,83) وبتباخراف معياري قدره (0,96) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للعبارات من (1,08-1,17) مما يدل على وجود إختلاف كبير بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة حول التميز المؤسسي بالقيادة. وجاءت العبارة " تتوفر رؤية تسم بالوضوح والبساطة تستشرق أفاق المستقبل." بالرتبة الأولى بدرجة توفّر "متوسطة" حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,90) وبتباخراف معياري (1,08) تدل على إختلاف تقدير درجات تحققها، وربما يُعزى سبب ظهورها بالرتبة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
18	تطبيق استراتيجيات لتوليد المعرفة بالجامعة يُستفاد منها	3.94	0.71	1	عالية
19	تعزيز الجامعة بمشاركتها للمعرفة خدمة المجتمع	3.87	0.66	2	عالية
16	تنفيذ الجامعة إدارة المعرفة لتحقيق التميز بالتميز	3.84	1.00	3	عالية
20	تستثمر المعرفة لربط الأبحاث بمشكلات المجتمع المحلي	3.00	1.11	4	متوسطة
17	يتم جمع معلومات وبيانات كافية عن البيئة الخارجية للجامعة	2.95	1.05	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي بإدارة المعرفة	3.52	0.95		عالية

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير التميز المرسي بإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً

يتضح من جدول (18) السابق أن درجة التميز المؤسسي ببعده إدارة المعرفة بالجامعات السعودية كانت بمستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (3,52) وانحراف معياري قدره (0,95) مما يدل على وجود تقارب بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة للمتوسط الحسابي الكلي للبعده، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات من (0,66-1,11) جاءت العبارة " تطوّر استراتيجيات لتوليد المعرفة بالجامعة يُستفاد منها بالترتبة الاولى وبدرجة تحقق " عالية" " حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3,94) بانحراف معياري (0,71) تدل على اتفاق التقديرات، وربما يُفسر ذلك لاهتمام الجامعات بتوليد المعرفة والمشاركة فيها وتبني إدارة المعرفة لتحقيق التميز، بينما جاءت العبارة " يتم جمع معلومات وبيانات كافية عن البيئة الخارجية للجامعة " بمتوسط حسابي (2,95) بانحراف معياري (1,05) تدل على اختلاف التقديرات وربما يُعزى سبب ظهورها بدرجة متوسطة لسرعة تغير المعلومات والبيانات واتسامها بالتغير النسبي الذي يزيد من قدرة الجامعة على توظيف يقظتها الاستراتيجية ورصد التغيرات بالبيئة المحيطة بالجامعة. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أحمد(2015) و دراسة ( Potti, Viswanadhan, Kurkal, 2016) ودراسة المليجي (2016) ودراسة المخلافي (2018) ودراسة إبراهيم والأمين وعوض الله(2018) ودراسة كمال الدين، و محمد (2019) والمطيري والفضلي (2020) ودراسة البلوي(2020) وشحاتة(2021)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة بدرخان (2014) التي تبين فيها أن مستوى تقييم التميز كان مرتفعاً في القيادة، والعاملين، والموارد، والعمليات) و (Dinu, Popescu, 2015) والغامدي (2015) الحسن(2016) الضلاعين(2018) والعياشي وغنيد(2019) والعجمي (2019) والهلوسة، والرواضية (2020) حيث ظهرت بدرجات عالية.

#### نتائج السؤال الثالث ومناقشته

ما درجة إسهام أبعاد الذاكرة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟ للكشف عن درجة إسهام أبعاد الذاكرة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، تم استخدام تحليل

وربما تُعزى لضعف نظام تأكيد الجودة بالجامعة ولقلة وجود برامج للرقابة الداخلية للتأكد من جودة العمليات الداخلية.

### 3. إدارة الموارد البشرية والمالية

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير إدارة الموارد البشرية والمالية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
12	توجد أسس ومعايير واضحة ومعلنة لاختيار الموظفين في الجامعة.	2.94	1.06	1	متوسطة
15	توفر بيئة محفزة بأحدث الوسائل الداعمة	2.87	1.06	2	متوسطة
13	يوجد نظام لاستقطاب الكفاءات الأكاديمية بالجامعة	2.84	1.10	3	متوسطة
14	تعتمد الجامعة على مصادر التمويل الذاتي	2.82	1.06	4	متوسطة
11	تخطط الجامعة لتحديد احتياجاتها المستقبلية	2.77	1.09	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي بالموارد البشرية	2.85	0.95		متوسطة

يتضح من جدول (17) السابق أن درجة توفر إدارة الموارد البشرية والمالية بالجامعات السعودية كانت بمستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (2,85) وانحراف معياري قدره (0,95) مما يدل على وجود تقارب بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة للمتوسط الحسابي الكلي للبعده، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات من (1,06-1,10) تدل على اختلاف تقدير تحقيق التميز المؤسسي وربما تُفسر النتيجة العامة لوجود مشكلات تتعلق بتوفر مصادر مالية كافية وقلّة وجود نظام للمكافآت والحوافز للموارد البشرية بالإضافة إلى قلة وجود منهجية متكاملة لتطوير إدارة الموارد البشرية. وجاءت العبارة " توجد أسس ومعايير واضحة ومعلنة لاختيار الموظفين في الجامعة." بالترتبة الاولى وبدرجة توفر " متوسطة" " حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,94) بانحراف معياري (1,06) تدل على اختلاف تقديرها، وربما يُعزى سبب ظهورها بدرجة متوسطة لقلّة تطبيق المنهج المتكامل في إدارة الموارد البشرية من حيث تحديد الوظائف والاختيار والتعيين والاحتفاظ والتطوير والتقييم والتحفيز، وما زالت عمليات الاستقطاب والتعيين لا تستند بالضرورة إلى معايير ثابتة. وجاءت العبارة " تُخطط الجامعة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية " بالترتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2,77) بانحراف معياري قيمته (1,09) تدل على اختلاف التقديرات وربما يُعزى سبب ظهورها بالدرجة المتوسطة إلى قلة وجود خطط للموارد البشرية قائمة على منهج التنبؤ المستقبلي واستشراف المستقبل لتحديد احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية وقلّة معرفة القيادات بهذه الأساليب التي يمكن توظيفها في عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة.

### 4 إدارة المعرفة

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد العينة في تقدير التميز المرسي بإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً

تكنولوجيا المعلومات أو إلى وجود ثقافة تنظيمية غير موائمة إلى ما هنالك من عوامل تؤدي إلى فقدان المعرفة التنظيمية. كما أنّ مفهوم الذاكرة التنظيمية سواء (تشكيل / أشكال / محتوى / توجه) يشمل جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بالجامعة سواء أكانت معرفة صريحة كتلك التي في القرارات والتعميمات أم ضمنية كتلك التي تتمثل في القيم والأعراف والثقافة التنظيمية، والتي يمكن استدعاؤها لتوظيفها في العمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرار (البغدادى والعبادي، 2010: 220). وبذلك فإذا كانت إدارة المعرفة تهتم بتوليد المعرفة واستعمالها فإن الذاكرة التنظيمية تحافظ على هذه المعرفة فالذاكرة التنظيمية مفهوم يقع ضمن معيار مفاهيمي أوسع هو إدارة المعرفة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي. هناك ضرورة لجمع الذاكرة الجماعية للمنظمة وتخزينها ومن ثم توفيرها في حالة الحاجة إلى استخدامها لجميع الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل استخدامها بشكل فاعل. يتم تخزين هذه الذاكرة في الأنظمة الخاصة بالمنظمة (قواعد البيانات، الأرشيف الورقي أو موارد أخرى) أو يتم تخزينها في عقول العاملين إما بشكل فردي أو جماعي، وبذلك فإن أهم موارد الذاكرة التنظيمية هم الأشخاص العاملون في الجامعة والوثائق المتوفرة فيها. ويتأثر بناء الذاكرة التنظيمية بالبنى التنظيمية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة في الجامعة وبالإجراءات والثقافة السائدة فيها. ويتكون محتوى الذاكرة التنظيمية من أنواع مختلفة من المعرفة. وبشكل أساسي هناك المعرفة الصريحة التي يمكن

تخزينها في الكتب والوثائق والنظريات وقواعد البيانات، وهناك المعرفة غير الصريحة (الضمنية) الممثلة في الحكمة والمعرفة التنظيمية التي يملكها الموارد البشرية المتميزة؛ أي أن التجسيد المادي للذاكرة التنظيمية يتمثل في الوثائق وقواعد البيانات وما شابه، بينما التجسيد غير المادي للذاكرة التنظيمية يعتمد على خبرات العاملين في الجامعة بإعتبارهم رأس المال البشري، اتفقت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة محمد وحامد (2021) وأكدت دراسة نصار (2012). أثر العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتطبيق الميزة التنافسية في المنظمات.

#### نتائج السؤال الرابع ومناقشته

نص السؤال الرابع على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات تطبيق الذاكرة التنظيمية بأبعادها بالجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية التي تُعزى للرتبة العلمية؟ للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات السعودية بأبعادها (مستوى الذاكرة التنظيمية، محتوى الذاكرة التنظيمية، أشكال الذاكرة التنظيمية، توجه الذاكرة التنظيمية، تشكيل الذاكرة التنظيمية) التي تُعزى للرتبة العلمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يوضح جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات.

الإحندار المتعدد Multiple Regression بطريقة التحليل المتتابع أو المتدرج Stepwise حيث كانت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات (0,94) وهي تعد نسبة مقبولة من التباين، وجاءت النتائج كما بجدول (19).

جدول (19) تحليل الإحندار المتعدد لأبعاد الذاكرة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي

مصدر الإحندار	معامل الإحندار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت ودلالاتها
الثابت	0,005	0,072	---	0,075
تشكيل الذاكرة التنظيمية	0,291	0,048	0,325	6,060***
أشكال الذاكرة التنظيمية	0,329	0,053	0,304	6,233***
محتوى الذاكرة التنظيمية	0,226	0,046	0,230	4,957***
توجيه الذاكرة التنظيمية	0,113	0,050	0,125	2,257*

\*\* دالة عند مستوى الدلالة (0,01) \* دالة عند مستوى الدلالة (0,05)

يتضح من الجدول رقم (19) وجود دلالة إحصائية لأربع أبعاد من الذاكرة التنظيمية تساهم مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (94%) وهي على الترتيب (أشكال الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية، ومحتوى الذاكرة التنظيمية، وتوجيه الذاكرة التنظيمية) في حين أن بعد (مستوى الذاكرة التنظيمية) غير دالة إحصائياً، وحسب النتائج السابقة، يمكن أن يساهم تطبيق تشكيل الذاكرة التنظيمية لوحدها بنسبة (29%) في تحقيق التميز المؤسسي بينما أشكال الذاكرة التنظيمية تساهم بنسبة (33%) والمحتوى (23%) والتوجيه (11%). وربما تُعزى هذه النتيجة لوجود علاقة قوية بين أدوار نظم المعلومات، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال ما قامت به نظم المعلومات الاستراتيجية من إنتاج خدمات جديدة تقوم على المعلومات التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات، وهذا يتفق مع ما ذكره محمد وحامد (2021) أنه نظراً لأهمية المعرفة بالجامعات ونتيجة الإحساس بفقدان الكثير منها خاصة المعرفة الضمنية غير المكتوبة، والتأثير السلبي لتلك الخسارة ظهرت أهمية الذاكرة التنظيمية التي تعني بتوليد المعرفة ونقدها وتخزينها وتوظيفها واستدعائها عند الحاجة، وبرزت أهميتها للمحافظة على تنافسيتها وإن خسارة المعرفة وفقدانها وضياعها تفقد الجامعات هذه الميزة. وقد حذر الباحثون من خسارة أو فقدان الذاكرة التنظيمية التي تصل في أسوأ حالاتها إلى ما يعرف بـ "الزهايمر التنظيمي" (Alzheimer-like Organizational Amnesia). وقد يكون سبب تلك الخسارة والفقدان والضياع تغير العاملين وانتقالهم خاصة إذا كان الانتقال لجامعات منافسة) وعدم الحرص على التوثيق أو فوضى التوثيق وعدم توفر تكنولوجيا حديثة أو عدم توفر أشخاص عاملين يتقنون

يتبين من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات تطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية قيد الدراسة تُعزى للرتبة العلمية حيث بلغت قيمة ف (9,266) وبلغت دلالتها الإحصائية (0,000) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على وجود فروق بين متوسطات تطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية قيد الدراسة تُعزى لاختلاف الرتبة العلمية، كما تبين وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بالأبعاد (مستوى الذاكرة التنظيمية، ومحتوى الذاكرة التنظيمية، وأشكال الذاكرة التنظيمية وتوجه الذاكرة التنظيمية وتشكيل الذاكرة التنظيمية) تُعزى لاختلاف الرتبة العلمية حيث تراوحت قيم ف من (9,570-6,732) وكانت دلالاتها الاحصائية تقل عن (0.05) مما يدل على وجود فروق تُعزى للرتبة العلمية. ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه كما تبين النتائج بجدول (22)

جدول (22) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe) لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لممارسات الذاكرة التنظيمية وفقاً للرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة	المت	أبعاد	أبعاد	أبعاد
مستوى الذاكرة التنظيمية	أستاذ	2.8	-	-	-
	أستاذ	3.1	-	-	-
	أستاذ	3.2	0.42*	-	-
محتوى الذاكرة التنظيمية	أستاذ	2.6	-	-	-
	أستاذ	2.9	-	-	-
	أستاذ	3.1	0.45*	-	-
أشكال الذاكرة التنظيمية	أستاذ	2.8	-	-	-
	أستاذ	3.0	-	-	-
	أستاذ	3.2	0.45*	-	-
توجه الذاكرة التنظيمية	أستاذ	2.4	-	-	-
	أستاذ	2.7	-	-	-
	أستاذ	3.0	0.55*	-	-
تشكيل الذاكرة التنظيمية	أستاذ	2.5	-	-	-
	أستاذ	2.8	-	-	-
	أستاذ	3.0	0.47*	-	-
الدرجة الكلية	أستاذ	2.6	-	-	-
	أستاذ	2.9	-	-	-
	أستاذ	3.1	0.46*	-	-

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

وبالتظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الذاكرة التنظيمية بالدرجة الكلية وفقاً للرتبة العلمية تبين فيها فروقاً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تُعزى للرتبة العلمية ولصالح الأستاذ مقابل الأستاذ المساعد وربما يُفسر ذلك أنّ غالبية الرتب العالية (أستاذ) شغل أو سبق له إشغال مواقع قيادية بعمادة الكليات أو مناصب قيادية أخرى، وبالتالي وبحكم الفرصة التي أتاحت لهم بالإطلاع وربما المشاركة وفقاً للصلاحيات الإدارية الواسعة لهم في إدراك الممارسات

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات وفقاً للرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
مستوى الذاكرة التنظيمية	أستاذ مساعد	156	2.83	0.61
	أستاذ مشارك	99	3.12	0.88
	أستاذ	48	3.25	0.85
محتوى الذاكرة التنظيمية	أستاذ مساعد	156	2.66	0.80
	أستاذ مشارك	99	2.94	0.93
	أستاذ	48	3.11	0.93
أشكال الذاكرة التنظيمية	أستاذ مساعد	156	2.81	0.92
	أستاذ مشارك	99	3.02	0.91
	أستاذ	48	3.26	0.72
توجه الذاكرة التنظيمية	أستاذ مساعد	156	2.48	1.03
	أستاذ مشارك	99	2.77	1.04
	أستاذ	48	3.03	0.94
تشكيل الذاكرة التنظيمية	أستاذ مساعد	156	2.55	0.96
	أستاذ مشارك	99	2.81	1.03
	أستاذ	48	3.02	1.00
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	156	2.69	0.81
	أستاذ مشارك	99	2.95	0.91
	أستاذ	48	3.15	0.81

يتبين من نتائج جدول (20) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجات تطبيق الذاكرة التنظيمية بالجامعات بأبعادها (مستوى الذاكرة التنظيمية، ومحتوى الذاكرة التنظيمية، وأشكال الذاكرة التنظيمية، وتوجه الذاكرة التنظيمية، وتشكيل الذاكرة التنظيمية) وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام (ANOVA) كما تبين النتائج بجدول (21).

جدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات السعودية وفقاً للرتبة العلمية

أبعاد	مصدر التباين	مجموع الحرة	متوسط الحرة	قيمة الدلالة	مستوى
مستوى الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	11.062	2	5.531	0.000
	داخل المجموعات	204.647	300	0.682	
	المجموع الكلي	215.709	302		
محتوى الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	12.281	2	6.140	0.001
	داخل المجموعات	249.444	300	0.831	
	المجموع الكلي	261.724	302		
أشكال الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	12.887	2	6.443	0.000
	داخل المجموعات	201.996	300	0.673	
	المجموع الكلي	214.882	302		
توجه الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	18.560	2	9.280	0.000
	داخل المجموعات	293.112	300	0.977	
	المجموع الكلي	311.672	302		
تشكيل الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	13.498	2	6.749	0.001
	داخل المجموعات	300.757	300	1.003	
	المجموع الكلي	314.255	302		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	13.260	2	6.630	0.000
	داخل المجموعات	214.651	300	0.716	
	المجموع الكلي	227.911	302		

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	14.867	2	7.433	8.400	0.000
	داخل المجموعات	265.472	300	0.885		
	المجموع الكلي	280.338	302			
إدارة العمليات	بين المجموعات	9.389	2	4.695	5.624	0.004
	داخل المجموعات	250.402	300	0.835		
	المجموع الكلي	259.791	302			
إدارة الموارد البشرية والمالية	بين المجموعات	8.199	2	4.100	4.624	0.011
	داخل المجموعات	265.987	300	0.887		
	المجموع الكلي	274.186	302			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	9.432	2	4.716	5.377	0.003
	داخل المجموعات	263.359	300	0.877		
	المجموع الكلي	272.791	302			
	داخل المجموعات	241.349	300	0.804		
	المجموع الكلي	251.881	302			

يتبين من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات التميز المؤسسي في الجامعات السعودية تُعزى للرتبة العلمية حيث بلغت قيمة ف (6,546) وبلغت دلالتها الإحصائية (0,002) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على وجود فروق في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية تُعزى لاختلاف الرتبة العلمية. ولتحديد إتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه كما تتبين النتائج بجدول (25).

جدول (25) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe) لتحديد إتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وفقاً للرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة	المت	أستاذ	أستاذ	أستا
القيادة	أستاذ	2,5	-	-	-
	أستاذ	2,8	-	-	-
	أستاذ	3,0	-	*0.49	-
إدارة العمليات	أستاذ	2,5	-	-	-
	أستاذ	2,9	-	-	-
	أستاذ	2,9	-	*0.38	-
إدارة الموارد البشرية والمالية	أستاذ	2,5	-	-	-
	أستاذ	2,8	-	-	-
	أستاذ	2,9	-	*0.36	-
إدارة المعرفة	أستاذ	2,5	-	-	-
	أستاذ	2,7	-	-	-
	أستاذ	2,8	-	*0.37	-
الدرجة الكلية	أستاذ	2,5	-	-	-
	أستاذ	2,8	-	-	-
	أستاذ	2,9	-	*0.41	-

\* دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبالتنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز المؤسسي وفقاً للرتبة العلمية تبين فيها فروق عند مستوى الدلالة

الدالة على تطبيق الذكرة التنظيمية باعتبارهم مرجعية ويمتلكون المعلومات اللازمة لإدارة المعرفة، وهم أكثر خبرة مقارنة بالأساتذة المساعدين الذين لم تتاح لهم الفرصة لاستلام مثل هذه المناصب.

اختلفت نتيجة الدراسة ضمناً مع نتائج دراسة محمد (2018) حيث لم تتضح فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية.

### نتائج السؤال الخامس ومناقشته

نص السؤال الرابع على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية تُعزى للرتبة العلمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يوضح جدول ( ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة.

جدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وفقاً للرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	أستاذ مساعد	156	2,53	0,93
	أستاذ مشارك	99	2,85	0,99
	أستاذ	48	3,02	0,91
إدارة العمليات	أستاذ مساعد	156	2,59	0,89
	أستاذ مشارك	99	2,92	0,92
	أستاذ	48	2,98	0,92
إدارة الموارد البشرية والمالية	أستاذ مساعد	156	2,55	0,86
	أستاذ مشارك	99	2,84	0,94
	أستاذ	48	2,91	0,97
إدارة المعرفة	أستاذ مساعد	156	2,51	0,95
	أستاذ مشارك	99	2,79	0,88
	أستاذ	48	2,88	0,74
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	156	2,56	0,86
	أستاذ مشارك	99	2,87	0,92
	أستاذ	48	2,97	0,89

يتبين من نتائج جدول (23) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجات تقدير التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية بأبعادها وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام اختبار ف تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما تتبين النتائج بجدول (24).

جدول (24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق بين المتوسطات الحسابية للتميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وفقاً للرتبة العلمية

### فلسفة التصور المقترح:

تزرخ الألفية الثالثة بالعديد من المتغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه نظم التعليم الجامعي، والتي تحتاج إلى رأس مال معرفي متميز قادراً على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات لحل المشكلات التي تواجه الجامعات ومواجهة التحديات، وتتم مختلف دول العالم ومن بينها جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بتنظيم إدارة المعرفة وتكوين الذاكرة التنظيمية لها وتبني السياسات والبرامج لدعمها، لصناعة رأس المال الفكري من مواردها إدارة العمليات ذات القدرات الفائقة التي تتمكن من تحقيق التميز المؤسسي في مختلف المجالات، وتمكّنت من اتخاذ القرارات الصحيحة بكفاءة وفعالية عالية من خلال توظيف ابعاد الذاكرة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال تحسين فاعلية النشاطات التنظيمية والوصول إلى نتائج مرضية من خلال اتباع منهج يقوم على تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وتحقيق مكاسب للتطوير الجامعي، وتحسين إنتاجية ومخرجات الجامعة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال انتقال المعرفة والمشاركة فيها واستثمار الفرص والإعداد للتعامل مع التحديات لاستثمار رأس المال الفكري

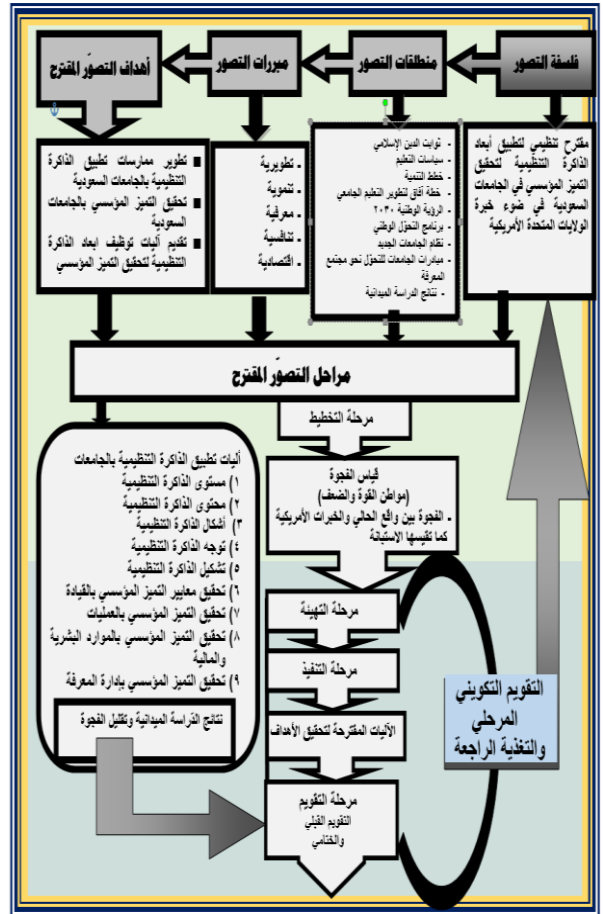
### منطلقات التصور

(1) ثوابت الدين الاسلامي: حيث تزرخ بكثير من الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة تدل على التطوير والتحسين والتجويد كما أن القرآن الكريم دعا إلى العلم والمعرفة المتجددة. ومن ذلك قوله تعالى " (لَهُ مَعْقِبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (11)) سورة الرعد آية (11) ويشير ابن عاشور (ابن عاشور، 1997) في تفسيره لآلية رقم سبعة عشر من سورة القمر " وَلَقَدْ سَبَّحْنَا الْقُرْآنَ لِلذِّكْرِ فَهَلْ مِنْ مُدْكِرٍ (17) " إلى أن معنى اليسر، الذي تُثقله هذه الآية في عدم الكلفة في تحصيل المطلوب من شيء، فإذا كان القرآن كلاماً فمعنى تيسيره يرجع إلى تيسير ما يراد من الكلام، وهو فهم السامع للمعاني التي عنها المتكلم به دون كلفة على السامع وال إغلاق كما يقولون، يدخل للأذن بلا أذن، وهذا اليسر يحصل من جانب ألفاظ وجانب المعاني؛ فأما من جانب ألفاظ فذلك بكونها في أعلى درجات فصاحة الكلمات وفصاحة التراكيب؛ أي فصاحة الكلام وانتظام مجموعها بحيث يخف حفظها على الألسنة، وأما من جانب المعاني فبوضوح انتزاعها من التراكيب ووفرة ما تحتوي عليه التراكيب منها من مغازي الغرض المسوقة هي له، ويتولد معنى من معنى آخر كلما كرر المتدبر تديره في فهمها. وبمجال التميز المؤسسي فقد بين القرآن أهمية التفكير في الجوانب التي تميز الإنسان، قال تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) وقوله تعالى ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آمَنَ جَزَّتْ رَعَوِيُّ الْأَمِينِ﴾ (القصص: ٢٦) .

( $\alpha \leq 0,05$ ) تُعزى للرتبة ولصالح الاستاذ مقابل المساعد وربما تُعزى هذه النتيجة أن القيادات من رتبة أستاذ غالباً ما يشغلون مناصب قيادية عليا وبالتالي سعة إطلاعهم ومعرفتهم بأبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات من حيث الجوانب القيادية والتميز بإدارة العمليات وإدارة المعرفة والموارد البشرية والمالية في الجامعة اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العجمي (2019) ودراسة شحاتة (2021) التي تبين فيها وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح لصالح أستاذ، بينما اختلفت مع نتائج دراسة بدرخان (2014) والغامدي (2015) دراسة الضلاعين (2018) حيث لم يبين وجود فروق وفي دراسة المخلافي (2018) كانت الفروق لصالح درجة استاذ مشارك

### نتائج السؤال الرئيس

نص السؤال الرئيس " ما التصور المقترح للذاكرة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟ تقدم الدِّراسة الحاليّة تصوّراً مقترحاً للذاكرة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وقد تكوّن التصور المقترح من الفلسفة والمنطلقات والمبررات وأهداف التصور المقترح والمراحل مشتتاً على عرض الأليات التي تمّ عرضها وفقاً لمراحل تنفيذ التصور المقترح كما يتبين بالشكل (1)



شكل(1) مكونات التصور المقترح (إعداد الباحثة)

التحول الرقمي، والإسهام في تنمية القطاع الخاص، وتطوير الشراكات الاقتصادية، وتعزيز التنمية المجتمعية، وضمان استدامة الموارد الحيوية (برنامج التحول الوطني رؤية 2030، 2016).

**6) نظام الجامعات الجديد:** أصدر مجلس شؤون الجامعات بموجب المرسوم الملكي 1441 هـ / 3 / رقم (م / 27) وتاريخ 1441/3/2 هـ العديد من التشريعات التنظيمية التي تتطلب تفعيل الذاكرة التنظيمية بأشكالها وصورها المتعددة من خلال المجالس حيث تم التركيز على تشكيل مجلس شؤون الجامعات كسلطة مختصة بتنظيم شؤون الجامعات ورسم سياساتها ووضع اللوائح المنظمة لها، وفق أحكام النظام، وتأسيس مجلس الأمناء ومجلس الجامعة والمجلس العلمي ومجلس الكلية والقسم العلمي، وتمكين الجامعات من تحديد اتجاهها الاستراتيجي لتحقيق التميز والمنافسة.

**7) مبادرات الجامعات للتحول نحو مجتمع المعرفة:** من خلال تبنيها لآليات وعمليات إدارة المعرفة، والسعي نحو اقتصاد قائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية كتنبي الاستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة (١٤٣٣ - ١٤٥٢ هـ / ٢٠١٢ - ٢٠٣٠ م)، التي صدرت عام (١٤٣٣ هـ)، واشتملت على سياسات وإجراءات استراتيجية من أبرزها: تعزيز القدرات على البحث العلمي والارتقاء بجودته لمواكبة المستويات الدولية، وتمويل البحوث التنافسية التي تدعم ترسيخ المعرفة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2014، 6)، ووثيقة السياسة الوطنية للعلوم والتقنية التي اعتمدها مجلس الوزراء السعودي عام (١٤٢٣ هـ)، والتي هدفت إلى أن تكون المملكة في مصاف المجتمعات والاقتصاديات القائمة على المعرفة بحلول (٢٠٢٥) وبرنامج نقل وتوطين التقنية والابتكار، التي من شأنها أن توفر البنى الأساسية لمجتمع المعرفة (وزارة التعليم، 2013).

ز. نتائج الدراسة الميدانية: حيث تم الاستفادة من نتائج الدراسة (الميدانية) والاجابة عن اسئلة الدراسة لقياس الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المستقبلي، وفق خبرات الولايات المتحدة الأمريكية

**مبررات التصور:** ينطلق التصور المقترح من العديد من المبررات

**(1) مبررات تطويرية:** مواكبة التقدّم التكنولوجي والمعلوماتي: حيث يُنظر للجامعات بأنها جامعات ديناميكية تتأثر وتؤثر في محيطها والمتغيرات الخارجية تستدعي مواكبة التطور التقني وإنّ امتلاك الجامعة للذاكرة التنظيمية يضمن لها اليقظة الاستراتيجية ورصد المتغيرات والتحديات الخارجية وتحويلها إلى فرص ممكنة.

**(2) مبررات تنموية:** تحقيق التغير في بنية العمل وتوظيف الذاكرة التنظيمية والمشاركة بالمعلومات واستثمار المعرفة يتطلب وجود الذاكرة التنظيمية.

**(3) مبررات معرفية:** أنّ المعرفة متطورة ومتغيرة بطبيعتها حيث تظهر باستمرار مداخل إدارية حديثة وقضايا وموضوعات تتطلب إدارة المعرفة

**(2) سياسات التعليم:** حيث أكدت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية بموادها على أهمية الانفتاح على تجارب العصر ومعرفة ما حققته الدول المتقدمة من إنجازات في التربية لمواجهة حاجات ومتطلبات التنمية عن طريق إعداد كوادر وقيادات بشرية تتطلبها قطاعات العمل والانتاج والخدمات، والاستجابة لمتطلبات التطوير والتحديث التي تلائم حركة التنمية المحلية والخارجية وسياسة التجديد التربوي وتحسين نوعية التعليم والتعلم، حيث نصّ الأساس رقم (١٣) على: "الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام؛ للنهوض بالأمة، ورفع مستوى حياتها، فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أولى الناس بها" (حكيم، 2012).

**(2) خطط التنمية:** من خلال ما أكدت عليه خطط التنمية المتعاقبة منذ بداية خطة التنمية الثامنة (2005-2009) وخطة التنمية التاسعة (2010-2014) وخطة التنمية العاشرة (2015-2019) أكدت على التحول نحو مجتمع المعرفة وتطبيق اقتصاد المعرفة.

**(3) خطة آفاق لتطوير التعليم الجامعي** " أكد مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، بالفترة من (2004-2029) على تعزيز كفاءة التعليم العالي وصياغة مستقبلية حيث تضمنت الخطة المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي للتحول إلى اقتصاد المعرفة والدخول في مجتمع المعرفة " آفاق" مشروع (وزارة التعليم، 2011، 36).

**(4) الرؤية الوطنية 2030:** حيث تضمنت الرؤية الوطنية 2030 في الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم (2016، 62-64) ما يُعزز تحقيق التميز بترسيخ القيم الإيجابية، وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن، وتزويد المواطنين بالمعارف، والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية(وثيقة برنامج رؤية المملكة، 2030) كما تستهدف الرؤية الوطنية أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل (٢٠٠) جامعة على مستوى العالم بحلول عام (١٤٥٢ هـ / ٢٠٣٠ م)، (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016)، وتتجه كافة محاولات عمليات التطوير صوب مستهدفات رؤية المملكة 2030، من خلال تبني تطلعاتها، والمشاركة في تحقيق برامجها؛ حيث إنه منذ ظهور الرؤية السعودية 2030، والإعلان عنها في (2016/4/25)؛ عكفت الجامعات على توجيه أهدافها الاستراتيجية، ورسالتها ورؤيتها؛ لتحقيق تطلعات الرؤية ولعل أبرز تلك البرامج، برنامج تنمية القدرات إدارة العمليات، بهدف تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب وصياغة حديثة لمنظومة الأنظمة والتعليمات والقواعد التنفيذية من خلال ما تبناه الرؤية من "تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد"

**(5) برنامج (التحول الوطني 2020):** وهو أحد البرامج التنفيذية لتحقيق الرؤية الوطنية (2030) ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة، وتهيئة البيئة الممكنة للقطاع العام والخاص وغير الربحي لتحقيق رؤية المملكة 2030، وذلك بالتركيز على تحقيق التميز في الأداء الحكومي، ودعم



متوسطة ظهرت بالابعاد (القيادة وإدارة الموارد البشرية والمالية والعمليات) بينما ظهرت بدرجات عالية في إدارة المعرفة، مما يتبين وجود فجوة وتتطلب من القيادات العليا بالجامعة العمل على إزالة المعوقات أو الأسباب التي تُحد من تطبيق الذاكرة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي ممثلة بوكالات التطوير أو الوحدات الإستراتيجية العليا المسؤولة عن إدارة المعلومات والجودة وتقديم التسهيلات الممكنة، ومن خلال هذا التصور المقترح أمكن تحديد جوانب القوة والتي ظهرت في إدارة المعرفة كأحد أبعاد تحقيق التميز المؤسسي حسب خبرات جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، بينما كانت جوانب تحتاج إلى تحسين بجميع أبعاد الذاكرة التنظيمية وابعاد التميز المؤسسي وفقاً للمقارنة المرجعية بخبرات الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديد الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول.

### مرحلة التهيئة للتصوّر المقترح:

بعد مرحلة التشخيص وتحديد الفجوة وقبل عرض الآليات، ينبغي توضيح المتطلبات القبلية من تهيئة للجهات المهنية بتطبيق الآليات المقترحة وما يقتضي الموقف من إجراءات إدارية وتنظيمية لدعم مقترحات تطبيق الآليات وقد تمثلت في:

1. **التهيئة السلوكية:** تتضمن التوعية بأهمية بناء الذاكرة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي وخاصة وأن نتائج الدراسة الحالية اثبتت إسهام أبعاد الذاكرة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات وهذا يتطلب اقتناع (القيادات العليا والقيادات التنفيذية) بأهمية المشاركة في تخزين واسترجاع المعرفة والبيانات من خلال وجود نظام للذاكرة التنظيمية بالجامعة.
2. **التهيئة المؤسسية:** تتضمن فهم ومعرفة مستويات ومحتوى ومصادر وأشكال وتوجيه تطبيق الذاكرة التنظيمية والنظر في إمكانات الجامعة بالجوانب القيادة، وإدارة العمليات، والموارد البشرية والمالية بالواقع الفعلي والتحضير لتطبيق الآليات، وتشكيل لجنة استشارية لبناء ذاكرة تنظيمية بالجامعات وفق إستراتيجية تطبيق التميز المؤسسي.
3. **التهيئة الفنية:** تقوم على فهم ومعرفة المتطلبات الأولية قبل البدء بإجراءات تطبيق وتحسين وبناء الذاكرة التنظيمية والتي تم تحديدها بالآليات المقترحة

### مرحلة التنفيذ ومقترحات آليات التنفيذ

تم تحديد الآليات والمقترحات على النحو الآتي:

1. بناء قواعد معلومات وبيانات تتضمن معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف، من خلال ما يلي:
  - التعرف على خبرات ومعارف العاملين المنتهين بالجامعة حديثاً من خلال ندوات أو محاضرات وبعض الفعاليات التي تعقد لهذا الغرض.
  - تعريف المنتهين حديثاً على توقعات أدوارهم ومهامهم.

المشاركة بمجتمع المعرفة وتطبيق اقتصاد المعرفة وهذا لا يمكن بغباب الذاكرة التنظيمية حيث تُعد المعرفة والمعلومات مورداً اقتصادياً، وزادت القيمة الاقتصادية للمعرفة التي تنتجها الجامعات وتسعى الجامعات إلى الدخول لمجتمع المعرفة؛ حيث تتمثل في قوة تأثير رأس المال المتمثل في العنصر البشري.

(4) **ممرات تنافسية:** إن العنصر الاستراتيجي الذي يمنح الجامعات فرصاً كبيرة لتحقيق التفوق على غيرها من الجامعات هو الميزة التنافسية، لوصول الجامعة إلى حالة التفرد والتميز، لمواجهة التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية للحفاظ على بقاء الجامعة في دائرة التنافسية واستمرارها في أعلى مستوى لها من خلال إكتشاف وتوليد واستثمار المعرفة ويتطلب ذلك إيجاد ذاكرة تنظيمية.

(5) **ممرات إقتصادية:** تطبيق الذاكرة التنظيمية هو الاستثمار بعينة للمعرفة حيث تحديد مستوى ومحتوى وأشكال وتوجيه وتشكيل الذاكرة التنظيمية تعزز الكفاءة والقدرات التنافسية للجامعات والحد من الكلف وضماناً للكفاءة المالية والحوكمة المالية وسياسات ترشيد النفقات وحسن توزيع الموارد، وتعكس قوة الاستثمار بالمعرفة لرأس المال البشري والقضاء على الهدر.

**أهداف التصوّر المقترح:** يتمثل في الهدف الرئيس من التصوّر المقترح (بناء التصوّر المقترح للذاكرة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية) على النحو التالي:

الهدف الأول تطبيق الذاكرة التنظيمية في الجامعات

السعودية في

ضوء الخبرات الأمريكية.

الهدف الثاني: تحقيق متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات السعودية.

الهدف الثالث: تقديم آليات لتوظيف الذاكرة التنظيمية بالجامعات لتحقيق التميز المؤسسي.

### مراحل التصور المقترح

على ضوء الخطوات السابقة التي مرّ بها بناء التصوّر المقترح، وبالاستفادة من الدراسات والبحوث العلمية التي اطّلت عليها الباحثة ونتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية، تمّ بناء التصوّر وفق المراحل التالية:

#### المرحلة الأولى: التخطيط وقياس الفجوة

تتضمن هذه المرحلة الإجراءات التمهيدية لبناء التصوّر بقياس الفجوة بين ما هو متوافر حالياً والمأمول وفقاً لخبرات جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجات معظمها متوسطة في ابعاد تطبيق الذاكرة التنظيمية من حيث (المستوى والمحتوى وأشكال وتشكيل وتوجيه) الذاكرة التنظيمية كما تبين أنّ التميز المؤسسي بالجامعات بدرجات

- وحدة دعم وإتخاذ القرارات والمعلومات أو الوحدات ذات العلاقة بالمعلومات بالجامعة.
- تنظم الذاكرة المؤسسية (السجلات والملفات والوثائق) بمعرفة إدارة تكنولوجيا المعلومات ضمن الوحدات التنظيمية ذات العلاقة بالمعلومات الإدارية بالجامعة وتوحيد وتنسيق آليات عمل هذه الوحدات.
- تحديث البيانات والمعلومات ذات الصلة بعمل إدارة المعلومات بالجامعات أولاً بأول.
- سرعة إنجاز إدارة تكنولوجيا المعلومات في معالجة المشكلات التي تواجه جهاز الدعم الفني من حيث تخزين المعرفة والمعلومات والبيانات للجامعات.
- ضمان أمن المعلومات والبيانات ومعارف الجامعة السابقة المخزنة وتحديث التقنية لضمان حمايتها من الهجمات السيبرانية والفيروسات.
- تنظيم السجلات الورقية والإلكترونية حسب طبيعة المعلومات والبيانات
- تنظيم جلسات لمراجعة البيانات واستخلاص معلومات ومعرفة ذات جدوى منها.
- تحليل الاحتياجات المعرفية للإدارة كخطوة للبحث عن البيانات والمعلومات ذات الصلة.
- العمل على حماية سجلات الإدارة ذات العلاقة بمعلومات الجامعة وتزويد الجامعة بنسخ احتياطي عند الحاجة.
- توفير خرائط معدة مسبقاً بحيث تُحدد أماكن المعرفة ومستودعاتها بالجامعات.
- تنشيط العلاقات وضمان وضوحها بين المشاركين بالمعرفة والمعلومات والوحدات المؤسسية.
- وضع نظام رقابي فعال لاكتشاف أي تلاعب بالبيانات أو المعلومات ومساءلة المقصرين في تخزين البيانات والمعلومات والاستعانة بخبراء للمساعدة في حفظ الذاكرة وأمنها.
- تحديد الجهات والأشخاص الذين يستطيعون الاستفادة من ذاكرة الجامعة التنظيمية
- مراجعة استراتيجية الأرشيف من أجل حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية.
- 4. تفعيل سياسة الجامعة تجاه بناء الذاكرة التنظيمية من خلال:**
  - إيجاد سياسة صريحة للجامعة لتعزيز الذاكرة التنظيمية وتدوير الوظائف والمراكز بين العاملين.
  - توثيق تجارب وخبرات الجامعة للاستفادة من ذاكرة الجامعة والاحتفاظ بعناوين العاملين البريدية والإلكترونية وأرقام هواتفهم بملفات وتحديثها باستمرار.

- نشر المعرفة الضمنية لدى أفراد الجامعة من خلال استثمار المناسبات (الترقيات، الجوائز وما شابه) للإحاطة بما لدى المتميزين من خبرة من خلال تنظيم محاضرة خاصة أو ندوة لهذا الغرض.
- تأسيس قواعد بيانات وتحديثها باستمرار للكفاءات البشرية الحالية والملتحقين بحيث تشمل معارف وخبرات سابقة من خلال تفريغ ذلك في ملفات وسجلات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بهم دون حاجة لطلب منهم ذلك
- إعداد تقارير يقدمها العاملون عن الفعاليات التي يحضرونها.
- جمع وتخزين ملفات إنجازات العاملين وإخفاقاتهم ضمن شبكة الكترونية كقاعدة معلومات الجامعة
- الإحتفال بنجاحات العاملين بنشر قصص نجاحهم وتعريف الزملاء بها.
- تكليف الأعضاء والعاملين الذين يحضرون (ندوات، مؤتمرات، ورش، وما شابه) إلى تقديم تقارير عن تلك الفعاليات وتوثيقها في قاعدة بيانات الجامعة.
- استخلاص المعرفة الضمنية للعاملين من خلال (المحاورات واللقاءات والاتصالات الهاتفية والبريد الإلكتروني) عند صنع القرار.
- تعريف من ينضم للجامعة حديثاً للجامعة بفكرة عن تاريخها ورؤيتها وتوجهاتها وتطلعاتها.
- قيام وحدة جمع وإدارة معلومات الجامعة عن جمع معلومات العاملين من خبرات ومعارف.

## 2. تبادل المعرفة بين الزملاء من خلال ما يلي:

- تحديث الخبرة وتحفيز الأعضاء لإظهار استعدادهم للتعلم من زملائهم الأكثر خبرة.
- تفعيل العلاقات الاجتماعية والزمالات والصدقات في حل الكثير من مشكلات العمل وصعوباته.
- الاحتفاظ بالكفاءات الخيرة بالجامعة من خلال الحوافز والمنافع والمزايا لزيادة ارتباطهم التنظيمي بالجامعة
- تحفيز العاملين على إنشاء شبكة معارف يتبادلون معها الخبرات والآراء وتحفيزهم نحو تبادل المعرفة بين بعضهم البعض.

## 3. تنشيط وتفعيل الاستثمار بالمعرفة الصريحة:

- تسهيل الوصول للبيانات والمعلومات التي تم تخزينها عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا.
- إتاحة نظم المعلومات وتخزين البيانات (البيانات والمعلومات) التي يطلبها العاملون بالجامعة وتسهيل الوصول للمعلومات والبيانات.
- الاحتفاظ ببيانات ومعلومات عن جميع ما يتعلق بالوحدات التنظيمية وتنسيقها في جهة معينة بحيث تكون مسؤولة عن معلومات وبيانات الجامعة (وحدة إدارة معلومات الجامعة) وتعمل جنباً إلى جنب مع

وتوثيق السياق المعرفي لزيادة القدرة على اتخاذ القرار وزيادة القدرة على استخراج المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات فيها وخاصة ما يتعلق منها بمجمل المشكلات.

4. التحول من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة المعرفة المنبثق عنها الذاكرة التنظيمية.

5. تحقيق معايير التميز المؤسسي بالمجالات التي كشفت عنها الدراسة بمجال القيادة من خلال مراجعة أسس وقواعد اختيار وتعيين القيادات

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، صديق بلل، والأمين عبد الرحمن محمد، وعضو الله، أحمد حسني. (2018). أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية. "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، 2(11) ص 1 - 23.

ابن عاشور، محمد الطاهر (1997) *التحرير والتنوير*. مجلد (9) الجزء (22) تونس: دارسحنون للنشر والتوزيع.

ابو علام، رجاء محمود (2018) *مناهج البحث بالعلوم النفسية والتربوية*، القاهرة: دار النشر للجامعات المصرية.

أحمد، عزام عبد النبي؛ وجابر، منار محمد (2015). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. *مجلة التربية*، كلية التربية بجامعة الأزهر، 4(165) ص 430-457.

أحمد، محمد جاد حسين. (2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. "مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2(7) ص 15 - 176.

الألفي، هاني رزق عبد الجواد (2016). الأتموزج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 23(104)، ص 11-128.

بدرخان، سوسن سعد الدين محمد. (2014). تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*: جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي، 1(2) ص 79 - 97.

البغدادي، عادل، والعبادي، هاشم. (2010). *التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة*. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

البلوي، جميلة حمود راشد. (2020). تطوير القدرة التنافسية لإدارة جامعة تبوك في ضوء معايير التميز المؤسسي: رؤية مستقبلية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*: جامعة تبوك، (10) 1-75

بو بشيت، الجوهره (2013) مستوى الجودة الإدارية في جامعة الدمام في ضوء بعض معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. *بحث مقدم*

- ترسيخ فكرة أن البيانات والمعلومات مورد أساسي من موارد الجامعة والتدريب المستمر للعاملين للإحاطة بعمل الجامعة ولإتقان أدوارهم والتغطية على السليبيات وأوجه القصور وحالات الفشل والاستعانة بالمتخصصين من العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة

5. نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة في بناء الذاكرة التنظيمية من خلال:

- رفع مستوى وعي المسؤول حول أهمية المشاركة وتسهيل الحصول على المعلومات وفق نظام مرن

- الاستفادة من المناسبات التي تُحقق فيها الجامعات إنجازات لنشر المعلومات عنها وتجاوز التوقعات والوصول للمستويات العالمية في الأداء وليس لمجرد الأداء العادي.

- تشجيع ثقافة التعلم المستمر بين العاملين لتوليد المعرفة الجديدة بهدف الاستفادة من الخبرات الداخلية.

## مرحلة تقويم التصور المقترح

في هذه الخطوة يتم التقويم المرحلي كما يلي:

1. **التقويم القبلي:** وتم تناول هذا الجزء في مرحلة التخطيط وتحديد الفجوة.

2. **التقويم التكويني:** في مرحلة التنفيذ للمقترحات والآليات: من خلال تقييم ما تم تحقيقه من أهداف حسب كل مرحلة من مراحل التصور المقترح وتتضمن أيضاً تقييم إمكانية تحقق المقترح ومناسبة آليات التنفيذ للمقترح والتغذية الراجعة من التقييم والمتابعة المستمرة.

3. **التقويم الختامي للتصور المقترح،** وذلك من خلال مطابقة الأهداف التي تم تحديدها للتصور المقترح وما تم إنجازه خلال المراحل السابقة التي مر بها مع البرامج والآليات المقترحة ومدى إمكانية تنفيذها وتقدير قابليتها للتطبيق المرحلي.

## ثانياً: التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. تطبيق التصور المقترح والاستفادة من الآليات المقترحة والاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في الجامعات لتحقيق التميز المؤسسي.

2. توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والتي تتكون من الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات وإيجاد ثقافة مؤسسية داعمة وهيكل تنظيمي مرن واتصالات فاعلة لتطبيق الذاكرة التنظيمية ومعرفة تشاركية عامة.

3. إعطاء اهتمام كاف بأهمية بناء الذاكرة التنظيمية في الجامعات خصوصاً أن الدراسة أظهرت توسط تطبيق بناء الذاكرة التنظيمية من خلال معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف وتبادل المعرفة بين الزملاء والقدرة على استخراج المعلومات بالوقت المطلوب وتخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل القدرات الجوهرية وخبرات العاملين

العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة

السلمي، علي (٢٠١٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الرياض: دار غريب للطباعة.

شاتوك، مايكل. (2008). إدارة الجامعات بنجاح. دار الفاروق للنشر والتوزيع. العمل الأصلي نشر في (2003).

شحاتة، أحمد محمود أحمد. (2021). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز: EFQM دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.

شحادة، يوسف يعقوب (2014) التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية". مجلة الآداب: جامعة بغداد - كلية الآداب (109) ص 405 - 430.

شرف الدين، علي يحيى علي محمود (2014) تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة

الشنهاني، وائل زكريا الصاوي. (2017). الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة بورسعيد. مجلة إدارة الأعمال المصرية: جامعة القاهرة - كلية التجارة، (97)، 219 - 276.

شهاب الدين، حسب الرسول يوسف التوم. (2020). مدى تطبيق إدارة التميز في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، 8(3)، ص 637 - 653.

الضلعين، علي فلاح (2018) معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، 3(1) ص 408-474.

العباد، عبدالله بن حمد بن إبراهيم . ( 2017 ) . نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة الدولية للتربية المتخصصة - دار سمات للدراسات والأبحاث، 6 ( 3 ) ، 306 - 327 .

عبد الفراج، الرضي عبد الكريم الرضي (٢٠١٦). قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عبيدات، ذوقان و عدس ، عبدالرحمن و عبدالحق ، كايد . (2014) . البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

عتم، حسين محمد (2012). مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

في المؤتمر الدولي السابع، المركز العربي للتعليم والتنمية، جامعة عين شمس .مصر.

الحسن، ديمة إبراهيم (2016) واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM (رسالة ماجستير غير منشورة) في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

حسين، زينب عباس عبد الحسين (2012). أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (2012م) نظام التعليم وسياسته. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

خطط التنمية، في وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية. [/https://www.mep.gov.sa](https://www.mep.gov.sa)

خيال، زينة أمين السيد (2018) دور تحسين العمليات الداخلية في دعم التميز الإداري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(1) ص 404-421.

داسي، وهيبه، وأقطي، جوهره. (2015). أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة. مجلة العلوم الانسانية: جامعة محمد خيضر بسكرة، (40)، 159 - 174.

درادكة، أمجد محمود محمد.. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، 31(8) ص 1257-1296.

رفيع، ديمة عبد الله يوسف، عبد المنعم، هناء حسين محمد، والمهدي، سوزان محمد. (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، (21) ص 81 - 103.

الركف، هند بنت صالح بن محمد. (2019). واقع تطبيق إدارة التميز لدى وكيلات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مجلة البحث العلمي في التربية، 13(20) ص. 253-302

رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). في رؤية المملكة العربية السعودية <http://vision2030.gov.sa/ar/ntp.2030>

زيدان، أسماء مراد صالح مراد. (2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية: جامعة الفيوم - كلية التربية، (12)2 ص، 1 - 98.

السفياني، ماجد بن سفر (2020) تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب

جامعة نجران. "جرش للبحوث والدراسات: جامعة جرش، 20(1). محمد، أشرف السعيد أحمد. (2018). الذاكرة التنظيمية مدخل لتنمية راس المال الفكري بكلية التربية جامعة المنصورة. *مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ - كلية التربية*، 18(2) ص، 83 - 196.

محمد، حنان عثمان عمسيب، و حماد، أبو الحسن جمعة حامد. (2021). أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة العلوم والتقانة. *الإداري: معهد الإدارة العامة*، 43(162) ص، 11 - 49.

المخلافي، سلطان سعيد عبده (2018) تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، جامعة الامارات، 42(3) ص 155-192.

المطيري، عواطف لافي عايز، الفضلي منى عبد المحسن. (2020). واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(18) ص. 511-530

المليجي، رضا ابراهيم. (2016). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. *مستقبل التربية العربية*، 23(100) ص. 63-200

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة (2021) مؤشر المعرفة العالمي، متاح على الموقع الإلكتروني <https://knowledge4all.com/ar/HeatMap>

نجم، عبود نجم(2014) *إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

العباشي، زرزار. وبن وريدة حمزة (2019). إدارة التميز في التعليم العالي وفق نصار، حمدي جابر محمد. (2012). أثر العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتطبيق الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الأدوية بالملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية: جامعة بنها - كلية التجارة*، 31(31)، 259 - 283.

هاشم، زكي محمود(2018) *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*، الكويت : دار السلاسل للطباعة والنشر.

الهلوسة، رولى هانى، و الرواضية وليد عيد. (2020). أثر القيادة الرائدة على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة، *مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة مؤتة*، 5(35) ص 13 - 36.

وثيقة برنامج التحول الوطني 2020. (2016). في وثيقة برنامج التحول الوطني. وزارة الاقتصاد والتخطيط (2005). خطة التنمية الثامنة (2005-2009). منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2010). خطة التنمية التاسعة (2010-2015). منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2014). الاستراتيجية الوطنية للتحول إلى مجتمع المعرفة. المملكة العربية السعودية

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2015). خطة التنمية العاشرة (2015-2019). منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض.

عتوم، مجنى أحمد، و عتوم، حسين محمد. (2014). مدى الإهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات: الأردننية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب*، 46(2)، 237 - 263.

عثمان، منى شعبان. (2020). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. *المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية*، 77(77)، 2743 - 2849.

العجمي، ناصر منصور. (2019). إستراتيجية إدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. *المجلة التربوية*، 33(133) ص. 47-90

عزيز، عبد الرحمن حسن. (2015). *التميز الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان*. (رسالة ماجستير غير منشورة) غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

عطاري، عارف. (2018). *الإدارة التربوية: مقدمات لمنظور إسلامي - قطر: كتاب الأمة*.

العمرى، غسان. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، 27(52)، 106-110.

العنزي، محمد بن حمدان. (2021). استقصاء تجربي مقارنة حول نماذج التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية*، 41(2) ص 381-410.

عبدروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2013). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية. *التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 16(39)، 9 - 112.

عيسوي، نيفين سعيد بيومي. (2016). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة*، 3(3)، 171 - 206.

الغامدي، شريفة بنت محمد(2015) *معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة الباحثة في ضوء النماذج العالمية بجامعة الباحثة*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحثة

غراب، كامل السيد، وحجازي، فاديه محمد. (2018). *نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري*، القاهرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية

كمال الدين، هشام مصطفى، و محمد محمود أبو زيد. (2019). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة

- Dinu, George; Popescu, Delia-Mioara. (2015). Romanian Higher Education: an Argument to Apply EFQM Excellence Model. *Supplement Quality – Access to Success*, 16.(2)p22-55
- EFQM (2017). *EFQM Global Excellence Award* (Recognition book). Available at : <https://www.qualite.qc.ca/wp-content/uploads/2021/05/00-efqm-recognitionbook-2017.pdf>
- EFQM (2020). *EFQM GLOBAL EXCELLENCE AWARD 2019*. Available at [file:///C:/Users/User/Downloads/EFQM\\_Recognition\\_Book\\_2019.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/EFQM_Recognition_Book_2019.pdf) , Retreveltd 3/3/2021
- EFQM (2021). *EFQM Global Model*, <https://www.efqm.org/efqm-model/>
- EFQM Award. (2019, October). *EFQM Award 2019*. Retrieved: 9/11/2021, from <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/efqm-global-excellenceaward/efqm-award-2019/>
- EFQM. (2013). *EFQM EXCELLENCE MODEL*. Belgium. The European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Girard, John. (2009). *Building Organizational Memories: Will you Know what you Knew?*. Hershey: New York.
- Knight, J. (2004). Internationalization: Elements and Checkpoints. CBIE Research, 7. Ottawa, Canada: *Bureau Canadien de L'education Internationale*, 1–15
- Longmuir, R. (2020). EFQM Global Award 2020. Available at: <https://www.efqm.org/?wpdmdl=5220&refresh=5fd03d9a6b9d31607482778>
- McDonald . C; Kok, S. K. (2017) Underpinning Excellence in Higher Education – an Investigation into the leadership Governance and Management Behaviors of High- Performing Academic Departments, *Studies in Higher Education Journal*, 42.(2)
- Park, Jeong Eun & Bunn, Michele D., (2003), Organizational Memory: A New Perspective on the Organizational Buying Process, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), pp. 237-257
- Potti, S. R., Viswanadhan, K. G., & Kurkal, R. (2016). Roadmaps to Excellence for the Young Self-financing Engineering Colleges in India. *Calitatea*, 17(154).
- Randall, Kenneth R, (2008), "*Adaption in Knowledge Based Teams: An Examination of Team Composition, Leader Sensegiving, and Cognitive, Behavioral, and Motivational Mechanisms*. (Unpublished Ph.D. Dissertation), Florida International University Miami, Florida, USA
- وزارة التعليم " العالي" (2011) وكالة الوزارة للشؤون التعليمية، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء (1424-1450 / 2004-2029 م ) الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية " آفاق" ، الكتيب تعريفى ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية ص1-17.
- وزارة التعليم (2013). *حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية*، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، الرياض.
- وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات، 2020، *نظام الجامعات الجديد، النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي* 1441 هـ / 3/ رقم (م/ 27 ) وتاريخ 14/3/2 الرياض(المؤلف).
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Anand, V & .Manz, C., (1998). An Organizational Memory Approach to Information Management, *The Academy of Management Review*, 23(4), pp.796-809
- Afsoun & Galliers, Robert & Huang, Jimmy. (2003). Exploring the Impacts of Knowledge (Re)Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions: A Longitudinal Case Study. *Case Studies in Knowledge Management*. 110. 10.1109/HICSS.2003.1174254.
- Barnwell, R. (2020, May 15). Who is Malcolm Baldrige?. Retrieved: 1/1/2022, from: <https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/history/who-malcolm-baldrige/>
- Breslauer G,(2011)What made berkeley great? the sources of berkeley's sustained academic excellence, *Research & Occasional Paper Series: CSHE.3.11* UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY
- Brusoni, M., Damian, R., Sauri, J., Jackson, S., Kömürçügil, H., Malmedy, M., Matveeva, O., Motova, G., Piszcz, S., Pol, P., Soboleva, E., Tavares, O., & Lagle Zobel. (2014). *The Concept of Excellence in Higher Education*. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.13140/rg.2.1.2146.7683>
- Cobb, charles (2003). *From Quality to Business Excellence: A systems approach to Management*. ASQ 2003.On Line <https://asq.org/quality-press/display-item?item=E1178>
- Conklin, Jeff(2007) *Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in Knowledge Economy*,www. Designing Organizational Memory.com
- Corbeet, j. Martin, (2000). On Being an Elephant in the Age of Oblivion: Computer - Based Information Systems an Organizational Memory, *Information Technology & People*, 13(4), pp. 282-297
- Dalkir, Kimiz. (2013). Organizational memory in institutions of higher education: A case study. *Knowledge Management*. 12. 43-56. 10.18848/2327-7998/CGP/v12i01/50840

- Walsh, J., & Ungson, G. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Journal*, 16 (1), 57-91. Retrieved January 3, 2022, from EBSCOhost Master file datab(Unpublished Ph.D. Dissertation), University of Kansas.USA.
- The University of Florida** (2020) /https://www.hotcourses.ae/study/us-usa/school-college-university/florida-internationaluniversity/404164/international.html Thompson, S. K (2012) *Sampling*, Third Edition, Print ISBN: John Wiley & Sons, Inc. ase.
- Tee, Meng yew, (2005), "*Sharing and Cultivating Tacit Knowledge in an E-learning Environment, Naturalistic Study*",
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social Remembering and Organizational Memory. *Organization Studies*, 31 (1) 69-87.
- Rydstedt Nyman, M. (2022.). MANUSCRIPT: Can Organizational Memory be Built? Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:div-a-69398>
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan, Management Review*, (38) 1, 9- 20.
- Shirsavar, H.R. (2015). Relationship Between Knowledge Management and Organizational Memory in Islamic Azad University. *International Journal of Education and Information Technology* ,1, (4), P139-147