

الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والاداء الوظيفي: دراسة حالة
مستخدمي الوحدة الانتاجية للكهرباء بمحطة ادرار.

The mediating role of core competencies in determining the relationship between knowledge management processes and job performance -A case study of the employees of the electricity production unit in Adrar station.

جعفري عبد القادر¹، هدا جي عبد الجليل²

¹ جامعة احمد دراية، ادرار (الجزائر)، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي،

djaafriaek@univ-adrar.edu.dz

² جامعة احمد دراية، ادرار (الجزائر)، مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي،

aze2008r@univ-adrar.edu.dz

تاريخ النشر: 2021/04/30

تاريخ القبول: 2020/12/09

تاريخ الاستلام: 2020/11/13

ملخص:

من خلال هاته الورقة البحثية نحاول تسليط الضوء على حجم العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي بتوسيط المقدرات الجوهرية، لعينة من مستخدمي الوحدة الانتاجية للكهرباء بمحطة ادرار، ضمت العينة (113) مستجيب من مجتمع يتكون من 143 موظف، وتم الاعتماد على جمع البيانات بواسطة اداة الاستبانة. توصلت النتائج الى ان هناك ارتباط طردي موجب بين المتغيرات تراوحت قيمه بين (0.81) في اعلاها و (0.79) في ادناها، بالإضافة الى دلالة حجم الاثر المباشر وغير المباشر في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك وجود اهمية للمقدرات الجوهرية كمتغير وسيط بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي، وكانت هاته الوساطة وساطة جزئية. **الكلمات المفتاحية:** عمليات ادارة المعرفة، المقدرات الجوهرية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي.

تصنيف JEL: D83, J28, M19.

Abstract: Through this research paper, we try to the size of the relationship between knowledge management processes and job performance by averaging the core competencies of a sample of users of the electricity production unit in Adrar station. The sample included (113) respondents from a community of 143 employees, and data collection was relied on by using the questionnaire tool.

The results found that there is a positive direct correlation between the variables whose value ranged between (0.81) at the top and (0.79) at the lowest, In addition to the significance of the size of the direct and indirect effect on the relationship between the study variables, As well as the importance of the core competencies as a mediating variable between knowledge management processes and job performance, and this mediation was partial.

Keys words: kmp, core competencies, job performance, job satisfaction.

JEL classification codes: D83 ; J28 ; M19.

المؤلف المرسل: جعفري عبد القادر، الإيميل: djaafriaek@univ-adrar.edu.dz

تمهيد

شهد عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة أبرزها التحول من الفكر الاقتصادي القديم، إلى الفكر الاقتصادي القائم على المعرفة، والنظر إليه على أنه الأداة المفصلية لتوليد القوة، مما يوجب على قادة المنظمات التعامل مع التغيير السريع والتكيف معه بشكل يومي، فظهرت إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية كمفاهيم فكرية حديثة في حقل إدارة الأعمال، كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من أحداث التغيير والتطور المطلوبين، وإن رفع كفاءة الأنشطة وأحداث التطور هو دلالة على تفاعل إدارة المعرفة مع المقدرات الجوهرية مما يساهم في رفع الأداء الوظيفي إلى الأحسن.

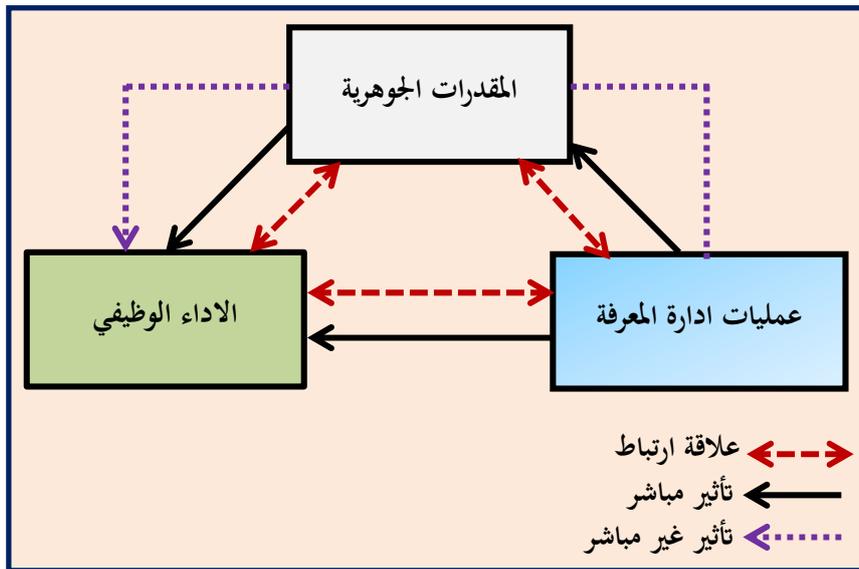
الاشكالية

يعد الأداء الوظيفي مصدر اهتمام العديد من المنظمات باعتباره محدد مباشر لمصير هذه الأخيرة، وبسبب التذبذب الحاصل في الأداء نتيجة عدم الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة واستغلال المقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الموظفون من معارف وخبرات ومهارات، وانطلاقاً من القول المأثور القديم " ما لا تستطع قياسه لا تستطع إدارته " (Gomez-Mejia & Balkin, 2011, p. 462) فان الدراسة ستسلط الضوء على واقع العلاقة بين هذه المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة من خلال الأشكال التالي:

ما هو تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في ظل المقدرات الجوهرية؟

النموذج الفرضي

الشكل رقم 1: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة

- H₁: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي والمقدرات الجوهرية.
H₂: توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية لعمليات ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي.
H₃: توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية لعمليات ادارة المعرفة في المقدرات الجوهرية.
H₄: توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة احصائية للمقدرات الجوهرية في الاداء الوظيفي.

عنوان المقال: الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي: ...

H₅: يُتوقع وجود اثر غير مباشر ذو دلالة احصائية لعمليات ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي، بوجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط.

H₆: يفترض وجود أثر غير مباشر دال احصائياً ($p \leq 0.05$).

اهداف البحث

يهدف البحث الى:

التعريف بمتغيرات الدراسة.

تحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

الكشف عن حجم الاثر الحاصل بين المتغيرات.

إبراز اهمية المقدرات الجوهرية في العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي.

الكشف عن دلالة الاثر غير المباشر.

معرفة الاثر الكلي للمتغيرات في العينة قيد الدراسة.

المنهجية

تسعى هاته الدراسة الى اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي انطلاقاً من استخدام التحليل العاملي التوكيدي لغرض مطابقة الفقرات بالمفهوم الذي وضعت له، وتم تصميم الاستبيان استناداً على الدراسات السابقة، واشتمل على نوعين من البيانات (اولية وثانوية)، الاولى وشملت البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة اما الثانوية فشملت متغيرات الدراسة، كما تضمن الاستبيان (38) عبارة، تم توزيعها على ثلاثة محاور تمثلت في: الجزء الاول (عمليات ادارة المعرفة) واشتملت على (16) فقرة، تم تطويرها من مصادرها (Mertines, Peter, & Jens, 2001) و الجزء الثاني (المقدرات الجوهرية) واشتمل على (12) فقرة تم تطويرها من مصدرها (Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012)، اما الجزء الثالث (الاداء الوظيفي) فاشتمل على (10) فقرات تم تطويرها من دراسة كل من (جبار، 2018) و(غالي، 2019) واعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (ابداً، نادراً، احياناً، غالباً، دائماً).

1- الجانب النظري

1-1- عمليات ادارة المعرفة Knowledge Management Processes

تطرق اغلب الباحثين الى ان ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات، ولا يمكن باي حال من الاحوال ان تكون دون ذلك، وفي هذا الصدد يرى (الكبيسي، 2005، صفحة 59) ان المعرفة إذا ما حاولنا اخذها كما هي تكون مجردة عن القيمة، وهي تعبر عن الانشطة والاحداث التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات والمعارف من حالة الى اخرى، واختلف الكتاب والباحثين في تحديد عمليات ادارة المعرفة فمنهم من صنفها في اربع عمليات ومنهم من يضيف اكثر من ذلك، ويمكن توضيح اهم هاته الاسهامات من خلال الجدول ادناه.

الجدول رقم 1: عمليات إدارة المعرفة وفق آراء بعض الباحثين.

رقم	الباحث	العمليات
1	(Newman & Conrad, October 30-31, 2000, p. 2)	خلق المعرفة . الحزن والابقاء . النقل . استخدام
2	(Mertines, Peter, & Jens, 2001, p. 28)	توليد . الحزن والابقاء . توزيع . تطبيق
3	(Alavi & Leidner, 2001, p. 116)	خلق المعرفة . حزن المعرفة . نقل المعرفة . مشاركة المعرفة

4	(Awad & Ghaziri, 2007, p. 30)	خلق . جمع . تنظيم . تنقية . نشر . ادامة
5	(Yamaguchi, 2008, p. 137)	تحديد . اكتساب . تطوير . توزيع . استخدام . خزن المعرفة
6	(King, 2009, p. 6)	خلق . اكتساب . تنقية . خزن . نقل . مشاركة . اعادة . استخدام
7	(Laudon & Laudon, 2011, p. 420)	اكتساب . خزن . نشر . تطبيق

المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال الجدول اعلاه وباختلاف المسميات سوف نركز على العمليات التي اوردها (Mertines, Peter, & Jens, 2001, p. 28) التي تمثل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما سماها.

1-1-1- توليد المعرفة Knowledge Generating

يمكن ان يتضمن هذا السياق خلق (Creating)، اكتساب (Acquiring) (Discovering)، وجميع هاته المسميات تدخل في نسق توليد المعرفة والحصول عليها، ويرى (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 59) ان الحصول على المعرفة يتم وفق مجموعتين من الديناميكيات، مما يؤدي بها الى التوسع والانتشار داخل المنظمة وهما: تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة والتشارك المعرفي عن طريق تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي، ويضيف (Takeuchi & Nonaka, 2004, p. 11) ان الافراد هم مصدر توليد المعرفة في المنظمة ولا تستطيع اكتساب هاته الاخيرة من دونهم، وبالتالي ما على مسؤولي المنظمة الا تحفيزهم عن طريق توفير البيئة المناسبة لتبادل وتوليد افكارهم ومعارفهم. ولذا يمكن القول ان توليد المعرفة يعني الحصول على معرفة جديدة يمكن اكتسابها من المصادر الداخلية او الخارجية وتبدأ بفكرة يقدمها صانع المعرفة.

1-1-2- خزن المعرفة Knowledge Storage

يرى (Gottschalk, 2005, p. 93) ان عملية تخزين المعرفة مرتبطة بالذاكرة التنظيمية للمنظمة وبأشكال مختلفة ممثلة في المعلومات الموجودة ضمن قواعد البيانات الالكترونية والوثائق المكتوبة، والمعرفة الموجودة ضمن العمليات والاجراءات التنظيمية، ويضيف (Laudon & Laudon, 2011, p. 420) ان المعرفة يجب ان تخزن من خلال انظمة ادارة الوثائق التي تصنف الوثائق حسب اطار شامل يقوم بخزنها ضمن قواعد بيانات معرفية وانظمة خبيرة تساعد على الاحتفاظ بالمعرفة، مما يجعلها قابلة للاسترجاع والاستخدام من قبل العاملين من خلال تحويلها الى ثقافة وعمليات تنظيمية، ويضيف كل من (العربي، الشيخ، و عكاشة، 2019، صفحة 40) بان عملية خزن المعرفة تعني الاحتفاظ بالمعرفة في وسائط المعرفة. مما سبق يمكن القول ان خزن المعرفة جد مهم للمنظمات التي تعاني نسبة دوران للعمل بشكل مرتفع، والتي تعمل بصيغة العقود المؤقتة في التوظيف.

1-1-3- توزيع المعرفة Knowledge Distribution

تعني المشاركة (Sharing)، النقل (Transfer)، النشر (Diffusion) والتدفق (Flow)، يرى (Newman & Conrad, October 30-31, 2000, p. 3) ان توزيع المعرفة يعبر عن العمليات والانشطة المشتركة مع تدفق المعرفة بين الجماعات وتشمل الاتصالات، والاداء والتقنية، كما اضاف (عليان ، 2008، صفحة 98) ان التوزيع الكفء للمعرفة يولد عائدا مقابل الكلفة، وانه اذا كان من السهل توزيع المعرفة الظاهرة من خلال استعمال التقنيات الالكترونية فان توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الاكبر لإدارة المعرفة.

عنوان المقال: الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي: ...

كما سبق يمكن القول ان توزيع المعرفة يمثل احدى عمليات ادارة المعرفة المتمثلة في نقل المعرفة الى المواقع التي تحتاج اليها حتى يمكن استخدامها.

1-1-4- تطبيق المعرفة Knowledge Application

يندرج ضمن هذا السياق مصطلح الاستعمال (Use) والاستفادة (Utilization) فضلا عن التطبيق (Application)، ويشير (Laudon & Laudon, 2011, p. 420) الى ان المعرفة التي لا يتم تقاسمها وتطبيقها على المشاكل العملية التي تواجه المنظمات والمديرين سوف لن تضيف عائداً او اي قيمة، ولكي تصبح كذلك عليها ان تتبنى المعرفة التنظيمية كمنهجية في عملية اتخاذ القرارات، وان تصبح موجودة في نظم دعم اتخاذ القرارات، ويضيف (Alavi & Leidner, 2001, p. 122) على ان تطبيق المعرفة اكثر اهمية من المعرفة ذاتها، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تعزيز تطبيق المعرفة وتزيد من الادراك بان المعرفة ستبقى قابلة للتطبيق حتى بعد الانتهاء من استعمالها فعلياً، و يمكن الاستفادة منها في المواقف ذات النمط البيئي المستقر وذات التغير المتسارع.

ويمكن لنا ان نشير الى ان عملية تطبيق المعرفة تعني تموضع المعرفة محل التنفيذ في الوقت والمكان المناسب لها وبادراك الموظفين انها متاحة مع امكانية تطبيقها.

1-2-1- المقدرات الجوهرية Core Competencies

خلال الفترة (1980، 1988) ازداد نمو الشركات اليابانية مقارنة بنظيراتها الامريكية، مما استدعى بالعالمين (Pralhad & Hamel, 1990) الى اكتشاف سر تطور هاته الصناعات من خلال سلسلة مقالات نشرت في مجلة (HarvardBusinessReview) وتوصلا الى ان سبب التميز هو امتلاكها مقدرة جوهرية لا تمتلكها الشركات المنافسة الاخرى، ومن ذلك الحين أصبح مصطلح المقدرات الجوهرية يلقي اهتماماً لدى العاملين في حقل الادارة الاستراتيجية. (Pralhad & Hamel, 1990, p. 79).

1-2-1- مفهوم المقدرات الجوهرية Concept of Core Competencies

ان المقدرات الجوهرية تمثل مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للزبون، ومقدرة تنافسية ذات تأثير كبير (Pralhad & Hamel, 1990, p. 82)، وهي تجسد مجموعة من المهارات والخصائص المعرفية التي تؤدي الى تحقيق اعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين، ويضيف كل من (Coyne, Hall, & Clifford, 1997, p. 43) بان المقدرات الجوهرية تمثل مجموعة من المهارات المعرفية الكامنة بقدرات فريق العمل وتؤدي الى قدرة السيطرة لواحد او اكثر من الانشطة او العمليات الحرجة للوصول الى المواصفات العالمية، ويرى (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, p. 156) بانها مجموعة من العمليات التي يتم بواسطتها توزيع الموارد بطريقة افضل و من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

ومما تم ذكره يمكن القول ان المقدرات الجوهرية للمنظمة تمثل مجموعة المعرفة والمهارات التي يمتلكها كادرها البشري وتمكنها من تاديه مهامها بشكل افضل من المنافسين.

1-2-2- ابعاد المقدرات الجوهرية Diminutions of Core Competencies

وان اختلف الباحثين في تحديد ابعاد المقدرات الجوهرية سيتم التركيز على ما جاء به (Agha et all 2012) و (Sanchez, 2004).

1-2-2-1-1 **Defines Cooperation** التعاون

التعاون هو أيضا عامل رئيسي يلعب دورا في تطوير الكفاءات الأساسية. التعاون هو سلوك مشترك تجاه هدف معين للمصلحة المشتركة ينطوي على علاقات شخصية.

يُشار إلى التعاون على أنه توجه نحو المصلحة الجماعية حيث يعمل الأفراد معًا لإنجاز المهام (Croteau, Solomon, Raymond, & Bergeron, January 3-6, 2001, p. 4).

1-2-2-2-1 **Empowerment** التمكين

التمكين هو اكتساب المهارات والمعارف ذات الصلة في بيئة العمل والقدرة على اتخاذ وتنفيذ قرارات الأعمال. (Croteau, Solomon, Raymond, & Bergeron, January 3-6, 2001, p. 4) ويؤكد (عبد القادر، عبد الغاني، و عبد السلام، 2019، صفحة 88) ان هاته المكتسبات والممارسات يمكن لها ان تحقق ميزة تنافسية مستدامة، إذا ما تم تبنيها بالشكل المناسب.

1-2-2-3-1 **Shared Vision** الرؤية المشتركة

من المرجح أن تعزز الرؤية المشتركة للشركات من امتيازها التجاري، كما أن الشركات تستخدم الرؤية المشتركة لبناء منتجات وخدمات مبتكرة وتلبية متطلبات العملاء والسوق.

ويتضمن هذا البعد اهتمام المنظمات في تبادل وجهات النظر حول الأهداف والأولويات التنظيمية والالتزام بها، ويعد هذا البعد أمر بالغ الأهمية لضمان التعلم في نفس الاتجاه وتحفيز التعلم. (Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Alvarez-Gonzalez, & Vazquez-Casielles, 2005, p. 191)

1-3-1 **Job Performance** الاداء الوظيفي

لقي الاداء الوظيفي اهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب موضحين بذلك ان الاهتمام بأداء الفرد داخل المنظمة يصل بالمنظمة الى تحقيق اهدافها وانجاز اعمالها بكل كفاءة وفاعلية، ويعد مصطلحاً معقداً يمكن تعريفه ببساطة على انه كل السلوكيات التي يمارسها الموظفون اثناء العمل. (Jex & Britt, 2014, p. 134)

1-3-1-1 **Job Satisfaction** الرضا الوظيفي

يشير مصطلح الرضا الوظيفي إلى المواقف الإيجابية التي يشعر بها الموظفون اتجاه عملهم، وعلى خلاف ذلك تشير المواقف السلبية وغير المواتية اتجاه الوظيفة إلى عدم الرضا الوظيفي. (Armstrong, 2006, p. 264)

وعليه يمكن القول ان الرضا الوظيفي يعبر عن مدى تعلق الفرد بوظيفته، ويتأثر هذا التصور بظروف الشخص في العمل مثل الاحتياجات والقيم والتوقعات.

1-3-1-2 **Job Efficiency** الكفاءة الوظيفية

وهي تمثل الخصائص الأساسية التي يتمتع بها الموظف من معلومات وخبرات ومهارات لممارسة مهامه الوظيفية بطريقة صحيحة، ويعبر عنها بيتر دراكر بطريقة استخدام الأشياء بالشكل الصحيح، ويضيف (Martory & Crozet, 2016, p. 173) على ان الكفاءة تعبر عن العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة في تحقيقها.

1-3-1-3 **Job Effectiveness** الفعالية الوظيفية

وهي تعبر عن الدرجة التي يتم فيها تحقيق الاهداف بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها. (Martory & Crozet, 2016, p. 173)

2- الجانب التطبيقي

1-2- مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الوحدة الانتاجية للكهرباء بمحطة ادار، وهم يمثلون الرتب الوظيفية الثلاثة (عون تنفيذي، عون تحكم، إطار) التي تضمنها الاستبيان، والبالغ عددهم 143 موظف، اما عينة الدراسة فتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتم اعتماد معادلة (Thompson, 2012, p. 59) في استخراج حجم العينة المطلوبة للدراسة، وتطبيق المعادلة ينبغي ان تكون حجم العينة ($n \geq 104$) وبناء عليه يمكن توضيح اختيار العينة من خلال الجدول ادناه.

الجدول رقم 2: حجم العينة.

معادلة تحديد حجم العينة	نسبة الاستجابة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	العينة المطلوبة (n)	حجم المجتمع (N)
	92 %	113	123	104	143
$n = \frac{N \times p(1 - p)}{(N - 1)(d^2 \div z^2) + p(1 - p)}$	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96 (z)				
	نسبة الخطأ وتساوي 0.05 (d)				
	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50 (p)				

المصدر: اعداد الباحثان.

2-2- الثبات

وهو يعبر عن مدى اتساق المتغير او مجموعة المتغيرات مع ما يقصد قياسه، إذا ما تم اخذ قياسات متعددة. (Hair et al, 2019, p.3) ولغرض التأكد من ثبات المقياس فقد تم الاعتماد على قيمة معامل (Alpha Cronbach's) وقدم (Cohen, Manion, & Morrison, 2007, p. 506) معياراً تم الاستعانة به في تحديد ثبات اداة الدراسة، فأشار الى ان قيمة Alpha Cronbach's عندما تكون اقل من (0.60) فان ثبات الاداة يعد ضعيف ولا يمكن قبوله، وما يقع بين (0.60 - 0.69) يمثل الحد الادنى لقبول الاداة، وان ما يقع بين (0.70 - 0.79) يعد مناسباً، وما يقع بين (0.80 - 0.89) يعد ذو ثبات عالي، وان كانت قيمته اكبر من (0.90) فيعد ثبات الاداة عالي جداً.

الجدول رقم 3: ثبات الاداة

العدد	معامل Alpha Cronbach's	
	عدد العبارات	قيمة الثبات
توليد المعرفة	4	.88
خزن المعرفة	4	.85
توزيع المعرفة	4	.88
تطبيق المعرفة	4	.84
التعاون	4	.85
		.75

التمكين	4	.87
الرؤيا المشتركة	4	.82
الرضا الوظيفي	4	.84
الكفاءة الوظيفية	3	.74
الفعالية الوظيفية	3	.70
المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS. V. 23		

2-3- اختبار التوزيع الطبيعي

يعد اختبار الاعتدالية من بين الاختبارات الضرورية لمعرفة نوع التوزيع التي تنتمي اليه البيانات ولكونه يحدد نوع الاختبار الاحصائي المناسب سواء كان معلمي أو غير معلمي، وللتأكد من توزيع البيانات يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي المتعدد في مثل هاته الحالات، عن طريق حساب معامل مardia (Mardia's Coefficient) وللتأكد من اعتدالية التوزيع ينبغي ان تكون القيمة الحرجة لمعامل مardia اقل من او تساوي (± 1.96) . (MARDIA, 1970)، بالإضافة الى قيم الالتواء **Skewness** والتفرطح **Kurtosis** لأحادية المتغيرات، حيث كلما كانت قيم الالتواء والتفرطح محصورة بين (± 1) دل ذلك على ان التوزيع طبيعي بامتياز، وتعد القيم بين (± 2) مقبولة للحكم على اعتدالية التوزيع (George & Mallery, 2016, p. 114).

الجدول رقم 4: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي المتعدد (Mardia's Coefficient)

القيمة الحرجة للتفرطح (c.r.)	التفرطح (kurtosis)	القيمة الحرجة للالتواء (c.r.)	الالتواء (skew)	أكبر قيمة (max)	اقل قيمة (min)	المتغيرات (Variable)
-0.73	-0.337	0.534	0.123	5	1.75	توليد المعرفة
-0.605	-0.279	-2.031	-0.468	4.5	1.75	خزن المعرفة
-1.404	-0.647	0.218	0.05	4.75	1.75	توزيع المعرفة
-1.074	-0.495	-0.423	-0.098	4.75	1.5	تطبيق المعرفة
-0.531	-0.245	-0.834	-0.192	4.75	1.75	التعاون
-0.138	-0.064	-0.794	-0.183	5	1.25	التمكين
-1.868	-0.861	-0.38	-0.088	4.25	1.75	الرؤيا المشتركة
-0.01	-0.005	-1.766	-0.407	4.75	1.25	الرضا الوظيفي
-0.734	-0.338	-1.228	-0.283	4.667	1.333	الكفاءة الوظيفية
-1.531	-0.705	-0.236	-0.054	4.333	1.333	الفعالية الوظيفية
-0.998	-2.909	مقياس متعدد المتغيرات للتفرطح (Multivariate)				

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS. V. 24

عنوان المقال: الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي:...

ومن خلال الجدول رقم (4)، يتبين ان القيمة الحرجة لمعامل مardia (Mardia's Coefficient) بلغت (-0.998) وهي اقل من القيمة المعيارية (± 1.96)، بالإضافة الى قيم الالتواء والتفرطح أحادية المتغيرات التي هي اقل من القيمة المعيارية (± 1)، ومنه يمكن القول ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

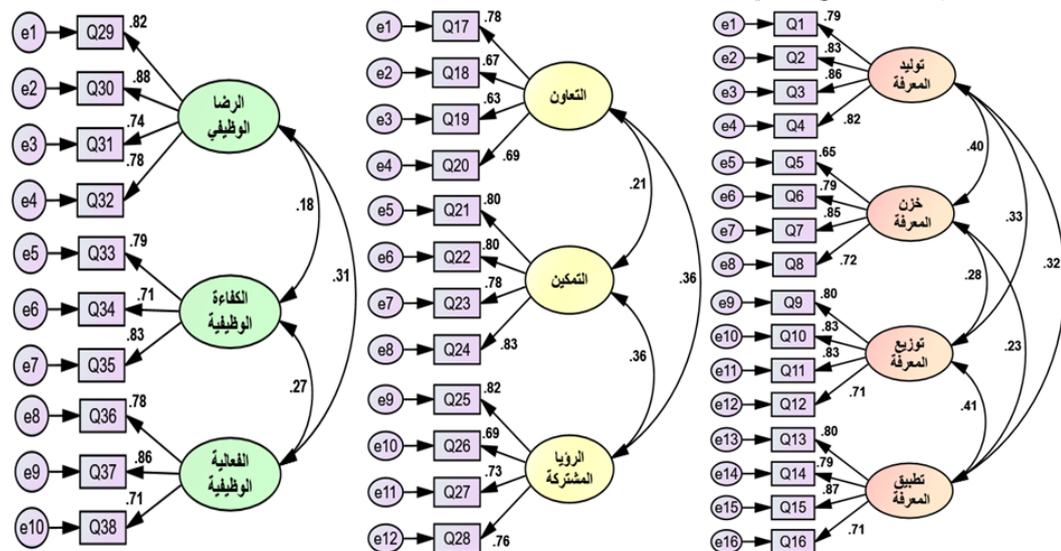
2-4- الصدق البنائي لقياس أداة البحث construct validity

وهو يمثل مدى تطابق الفقرات مع المفهوم الذي صُممت له. (Hair et al., 2019, p. 675)، وهناك نوعان يمكن اختبارهما وهما صدق التقارب (Convergent validity) وصدق التمايز (Discriminant validity) ويعبر صدق التقارب عن درجة ارتباط الفقرات بالعامل (مقدار تشبع الفقرات بعاملها) ويتم اجراءه بواسطة التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) وعند الاستخدام يحدد التشبع العاملي (Factor Loading) المعياري لكل مؤشر بقياس ذلك البعد او المتغير وينبغي ان تكون قيمته من (0.40) فما فوق (Hair et al, 2019).

أما صدق التمايز فهو يشير الى مستوى تمايز الابعاد ضمن المتغير الواحد من خلال الارتباطات بينها وينبغي ان تكون هاته القيمة اقل من (0.90)، والا أُدمجت الفقرات ضمن عامل واحد باعتبارها تقيس نفس الشيء. (Hair et al, 2019, p. 676)

وعند اجراء التحليل العاملي تم التأكد من كفاية حجم العينة (Measure of Sampling Adequacy)، فقد تم اجراء اختباري (KMO & Bartlett's Test)، وينبغي ان تكون قيمة (MSA ≥ 0.50) وقيمة Bartlett's Test ذات دلالة احصائية (Sig. < 0.05) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019, p. 1028) (Field, 2018, p. 137) وبلغت قيم KMO (0.733، 0.778، 0.814) لعمليات ادارة المعرفة، والمقدرات الجوهرية، والاداء الوظيفي على التوالي، اما قيمة Bartlett's Test فهي دالة احصائياً (Sig. = 0.000) لكافة المتغيرات.

الشكل رقم 2: النموذج البنائي لاختبار صدق متغيرات الدراسة (عمليات ادارة المعرفة، المقدرات الجوهرية، الاداء الوظيفي)



المصدر: برنامج AMOS V. 24

من خلال الشكل رقم (1) نلاحظ ان جميع الفقرات تشبعت بقيم أكبر من الحد المعياري والبالغ (0.40)، وتراوحت قيمه من (0.88) في اعلاها الى (0.63) ادناها، مما يؤكد ان الفقرات تقيس الابعاد التي صممت لها. كما نلاحظ ان الفقرات قد حققت صدق التمايز من خلال قيم الارتباطات بين الابعاد(العوامل) وتراوحت قيمه من (0.41) و(0.18) وهي ذات دلالة احصائية اقل من (0.05) وطبعاً لم تتجاوز القيمة المعيارية (0.90).

2-5-2- اختبار علاقة الارتباط والاثر

2-5-2-1- اختبار فرضية الدراسة الاولى

الجدول رقم 5: مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة.

المتغير	عمليات ادارة المعرفة	المقدرات الجوهرية	الاداء الوظيفي
عمليات ادارة المعرفة	1		
المقدرات الجوهرية	.786**	1	
الاداء الوظيفي	.807**	.813**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS. V. 23

من خلال الجدول نلاحظ ان العلاقة الارتباطية بين المتغيرات طردية، قوية، وذات دلالة معنوية عند (0.01) مما يثبت صحة الفرضية بوجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المدروسة، ومما يعني ايضاً انه كلما كان الاهتمام بعمليات ادارة المعرفة والمقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة، كلما ساعد ذلك المنظمة الوصول الى مستويات الاداء الوظيفي.

2-5-2-2- اختبار فرضية الدراسة الثانية

تنص الفرضية الثانية على وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي.

ومن خلال الجدول (6) نلاحظ ان تقدير اثر عمليات ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يثبت صحة قبول الفرضية الثانية، بوجود اثر دال احصائياً لعمليات ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي، وما يدعمه هاته النتيجة هو قيمة معامل الميل الحدي (0.86) بمعنى ان زيادة عمليات ادارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الاداء الوظيفي بنسبة (86%)، اما قيمة معامل التحديد فبلغت (0.65) وهو ما يدل على ان عمليات ادارة المعرفة تفسر ما نسبته (65%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي، اما النسبة المتبقية (35%) فتعود الى عوامل اخرى خارج أتمودج الدراسة، ومن خلال قيمة الحد الثابت يمكن القول انه عندما يؤول متغير عمليات ادارة المعرفة الى الصفر فان الاداء الوظيفي لا يقل عن القيمة (0.30).

عنوان المقال: الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي: ...

الجدول رقم 6: أثر عمليات ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي

Sig	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)		
.000	206.9	0.65	0.86	0.30	<---	عمليات ادارة المعرفة
(عمليات ادارة المعرفة) $a + \beta(X) = 0.30 + 0.86$ = الاداء الوظيفي						

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V. 23

2-5-3- اختبار فرضية الدراسة الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات ادارة المعرفة في المقدرات

الجوهرية.

ويتضح جلياً في الجدول (7) تقدير حجم أثر عمليات ادارة المعرفة في المقدرات الجوهرية، من خلال معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.80) وتعني هاته القيمة ان زيادة عمليات ادارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المقدرات الجوهرية بنسبة (80%) وطبعاً هو دال احصائياً، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة بوجود اثر لعمليات ادارة المعرفة في المقدرات الجوهرية، وما يدعم النتيجة معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.62)، مما يدل على ان عمليات ادارة المعرفة تفسر ما نسبته (62%) من المتغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية، اما النسبة المتبقية (38%) فراجعة الى عوامل خارج نموذج الدراسة، وايضاً يمكننا القول انه عندما يكون متغير عمليات ادارة المعرفة عند الصفر فان متغير المقدرات الجوهرية لا يقل عن قيمة الحد الثابت (α) والبالغ (0.60).

الجدول رقم 7: أثر عمليات ادارة المعرفة على المقدرات الجوهرية.

Sig	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R ²)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)		
.000	179.4	0.62	0.80	0.60	<---	المقدرات الجوهرية
(عمليات ادارة المعرفة) $a + \beta(X) = 0.60 + 0.80$ = المقدرات الجوهرية						

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V. 23

2-5-4- اختبار فرضية الدراسة الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمقدرات الجوهرية في الاداء الوظيفي. الجدول (8) يوضح حجم الاثر الحاصل بين المقدرات الجوهرية والاداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الميل الحدي (0.86) وتفسر هاته القيمة على ان زيادة وحدة واحدة للمقدرات الجوهرية تؤدي الى زيادة الاداء الوظيفي بنسبة (86%)،

وهو دال احصائياً، ومه يمكننا الحكم على قبول الفرضية القائلة بوجود اثر ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في الاداء الوظيفي، ويدعم هاته النتيجة معامل التحديد الذي بلغت قيمته (0.66)، مما يدل على ان المقدرات الجوهرية تفسر ما نسبته (66%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي، اما النسبة المتبقية (34%) فتعود الى متغيرات اخرى خارج أنموذج الدراسة، بالإضافة الى انه عندما يؤول متغير المقدرات الجوهرية الى الصفر فان الاداء الوظيفي لا يقل عن قيمة الحد الثابت (0.38).

الجدول رقم 8: أثر المقدرات الجوهرية على الاداء الوظيفي.

Sig	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	قيمة المعامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)		
.000	215.9	0.66	0.86	0.38	المقدرات الجوهرية	<---
(المقدرات الجوهرية) $a + \beta(X) = 0.38 + 0.86$ = الاداء الوظيفي						

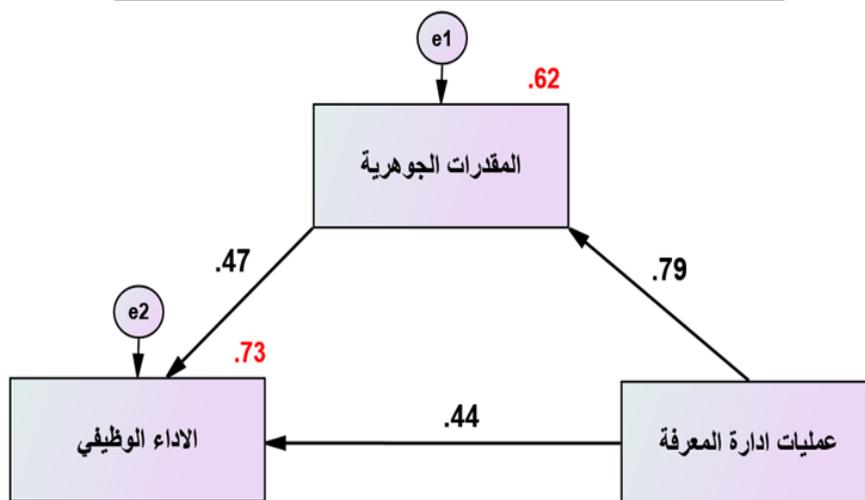
المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. V. 23

2-5-5- اختبار فرضية الدراسة الخامسة

يُتوقع وجود أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي، بوجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام برنامج اموس، ومن خلال الشكل والجدول ادناه نلاحظ ان هناك تأثير بين المتغيرات الثلاثة، ويتضح جلياً من خلال قيمة (C.R) التي فاقت القيمة المعيارية (1.96) لكافة المسارات، بالإضافة الى دلالة حجم الاثر بين المتغيرات، مما يدل على قبول الفرضية القائلة بوجود أثر غير مباشر لعمليات ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي بوجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط، ومنه يمكننا الحكم على نوع الوساطة بانها وساطة جزئية.

الشكل رقم 3: تقدير الاثر بين متغيرات الدراسة (الفرضية الخامسة)



المصدر: برنامج AMOS. V. 24

عنوان المقال: الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي: ...

الجدول رقم 9: تقديرات الاثر المباشر.

R ²	Estimate	P	C.R.	S.E.	Estimate			
معامل التحديد	التقديرات المقننة	مستوى الدلالة	قيمة (ت) الاحصائية	الخطأ القياسي	التقديرات غير المقننة			
0.62	0.79	***	13.45	0.06	0.80	المقدرات الجوهرية	<A-	عمليات ادارة المعرفة
0.73	0.47	***	5.93	0.08	0.49	الاداء الوظيفي	<B-	المقدرات الجوهرية
	0.44	***	5.58	0.08	0.47	الاداء الوظيفي	<C-	عمليات ادارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS. V. 24

2-5-6- اختبار فرضية الدراسة السادسة

يفترض وجود أثر غير مباشر دال احصائياً ($P \leq 0.05$) ، كانت هي صيغة الفرضية، ولمعرفة الاثر غير المباشر يتم الاعتماد على دلالة الدالة، من خلال حاصل ضرب الاثر غير المباشر (A) في الاثر المباشر (B)، والجدول (11) يوضح دلالة حجم الاثر غير المباشر وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد، ومنه يمكن الحكم بوجود أثر غير مباشر دال احصائياً.

الجدول رقم 10: تقدير الاثر غير المباشر

Estimate	P	Upper	Lower	Estimate	Parameter Indirect paths
التقديرات المقننة	مستوى الدلالة	القيمة العليا	القيمة الدنيا	التقديرات غير المقننة	
0.37	0.001	0.51	0.28	0.39	A * B

المصدر: برنامج AMOS. V. 24

الخلاصة:

بالرغم من كون الدراسة الحالية صبت في منظمة تعمل على انتاج الكهرباء، وهو ما يعرف عنه سوق احتكاري، ومعلوم ان سوقاً كهذا يعتبر تطوير الاداء الوظيفي تكلفاً وليس استثماراً، الا ان الطلب الكبير الذي تشهده الوحدة الإنتاجية للكهرباء بأردار على منتج الكهرباء، باعتبارها المصدر الأول لهذا المنتج في المنطقة، بالإضافة إلى أن هذا المنتج يستهلك من طرف الفئة الأوسع من الزبائن مقارنة مع أي منتج آخر في السوق، فقد شكل ذلك ضغطاً كبيراً على مسؤولي هذه المنظمة، مما زاد من أهمية الاستثمار في العنصر البشري من اجل الاستغلال الامثل لمكتسباته المعرفية ومقدراته الجوهرية أملا في الوصول إلى أداء وظيفي أفضل.

ومما سبق فان الدراسة بحثت في المسار المؤدي الى تحسين علاقات العمل لتقديم مستوى اعلى للأداء الوظيفي في المنظمة، من خلال ابراز دور الوساطة للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي وتحديد اولوية وتصنيف اثار هذه المتغيرات على تحسين الاداء الوظيفي، الامر الذي مكنتنا من ابراز مجموعة من النتائج اهمها:

- اشارت الدراسة الى ان مستوى تطبيق متغيرات الدراسة (عمليات ادارة المعرفة، المقدرات الجوهرية، الاداء الوظيفي) حصلوا على درجات متوسطة وهي على التوالي (3.15، 3.22، 3.31).
- اكدت الدراسة على وجود أثر لعمليات ادارة المعرفة على كل من المقدرات الجوهرية والاداء الوظيفي، ومنه نستنتج ان اهتمام المنظمة بعمليات ادارة المعرفة وزيادة الاهتمام بالمقدرات الجوهرية من شأنه ان يرفع من مستوى الاداء الوظيفي.

- كشفت الدراسة على وجود أثر لعمليات ادارة المعرفة على الأداء الوظيفي في ظل وجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط.
- ان الفعالية الوظيفية سجلت أدنى متوسط حسابي لها حيث بلغت قيمتها 2.94 بانحراف معياري بلغ 0.68، اما باقي الابعاد فتراوح ما بين 3.37 في اعلاها و3.06 في ادناها. وهو ما يفسر الاجابة المتقاربة على الفقرات من قبل عينة الدراسة.
- ومن خلال مناقشة وتحليل النتائج نوصي بما يلي:
- ينبغي أن تعمل المنظمة على زيادة التعاون والعمل الجماعي وتبادل للخبرات وجها لوجه لتوليد معارف جديدة ونقلها الى حيث يمكن الاستفادة منها، باعتبار ان التعاون حاز على متوسط قدره 3.26.
- على المنظمة ان تعتمد الحوافز المختلفة لزيادة الفاعلية الوظيفية بما يضمن توافر الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي باعتبار ان الفعالية الوظيفية سجلت أدنى متوسط لها والذي بلغت قيمته 2.94.
- وجوب تعزيز المقدرات الجوهرية للموظفين من خلال تبني رؤيا مشتركة تعمل على تحقيق اهداف المنظمة والموظفين معا باعتبار ان الرؤيا المشتركة سجلت أدنى متوسط لها والذي بلغ 3.06

المراجع المستخدمة:

1. Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), pp. 192-204. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>.
2. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems Research Center*, 25(1), pp. 107-136.
3. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page Publishing.
4. Ashton, C. (1996). How competencies boost performance. *Management Development Review*, 9(3), pp. 14-19. <https://doi.org/10.1108/09622519610115723>.
5. Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2007). *Knowledge Management*. India: Pearson Education.
6. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. London: Taylor & Francis.
7. Coyne, K. P., Hall, S. J., & Clifford, P. G. (1997). Is Your Core Competence A Mirage? *Journal of McKinsey quarterly*, 1, pp. 40-54.
8. Croteau, A.-M., Solomon, S., Raymond, L., & Bergeron, F. (January 3-6, 2001). Organizational and Technological Infrastructures Alignment. *In Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). Maui, Hawaii: IEEE. DOI: 10.1109/HICSS.2001.927162.
9. Enginoğlu, D., & Arikan, C. L. (2016). A Literature Review On Core Competencies. *International Journal of Management*, 1(3), pp. 120-127.
10. Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). London: Sage Publications Ltd.
11. George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference* (14th ed.). New York: Routledge.
12. Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (2011). *Management* (1th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
13. Gottschalk, P. (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*. Idea Group Inc.
14. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). United Kingdom: Cengage Learning, EMEA.
15. Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY A SCIENTIST-PRACTITIONER APPROACH* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
16. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (7th ed.). England: Pearson Education Limited.
17. King, W. R. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*. Springer Science+Business Media, LLC.
18. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2011). *Management Information Systems: Managing The Digital Firm* (12th ed.). London: Prentice Hall.

عنوان المقال: الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء الوظيفي: ...

19. Lehmann, E. L. (1991). *Theory of Point Estimation. The Wadsworth & Brooks Cole Statistics Probability Series* (1st ed.). Belmont, California: Wadsworth, Inc. doi:10.1007/978-1-4615-8071-3
20. Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Produce Development. *Strategic Management Journal*, 13 (S1), pp. 111-125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>.
21. MARDIA, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, pp. 519-530. doi:10.1093/biomet/57.3.519 %J Biometrika
22. Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances* (9em ed.). Paris: Dunod.
23. Mertines, k., Peter, H., & Jens, V. (2001). *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. Springer-Verlay Berlin Heidelberg.
24. Newman, B. D., & Conrad, K. W. (October 30-31, 2000). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. *Proceedings of the Third International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management* (pp. 1-16). Basel, Switzerland: U. Reimer, ed. <http://sunsite.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-34/>.
25. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
26. Pfeffer, J. (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People. *Academy of Management Executive*, 19(4), pp. 95-106.
27. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), pp. 79-91.
28. Sanchez, R. (2004). Understanding Competence-Based Management: Identifying And Managing Five Modes of Competence. *Journal of Business Research*, 57(50), pp. 518-532. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00318-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00318-1).
29. Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Pérez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Vazquez- Casielles, R. (2005). Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance. *Industrial Marketing Management*. 34(3), pp. 187-202. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.004>.
30. Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi On Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons.
31. Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
32. Yamaguchi, T. (2008). *Practical Aspects of Knowledge Management*. Germany: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
33. بتول عبد علي غالي. (2019). الابداع التنظيمي واثره في الاداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في شركة التأمين الوطنية. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، 11(1)، الصفحات 377-392.
34. تيقاوي العربي، ساوس الشيخ، و عزيزي احمد عكاشة. (2019). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 27(2)، الصفحات 34-58.
35. شروق كاظم جبار. (2018). الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة وعلاقته بالسلوك الاداري لمدرائهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 38(38)، الصفحات 1412-1428.
36. صلاح الدين الكبيسي. (2005). ادارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
37. مصطفى ربحي عليان. (2008). ادارة المعرفة، (الطبعة الاولى). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
38. يحيوي عبد القادر، مولودي عبد الغاني، و بلبالي عبد السلام. (2019). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية: مصنع الاسمنت سدي موسى* ادار*. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، 3(2)، الصفحات 84-105.