

أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس STAR LIGHT – تبسة –

د/ براهيمية عمار  
جامعة تبسة

أ/ عمران الزين  
جامعة أم البواقي

تاريخ النشر: 2018-12-10

تاريخ القبول: 2018-10-07

تاريخ الإرسال: 2018-07-04

**الملخص :**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة السلام إلكترونيكس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالإعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى إلى الاختلاف في متغيرات الشخصية والمهنية، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

**Abstract :**

This study as aims to identify the impact of knowledge management on the achievement of the organizational excellence in the Essalam Electronics enterprise. The questionnaire was used as a main tool in the collection of data that was analyzed using the SPSS, In order to achieve the objectives of the study.

The study has a number of results, the most important of which, is the existence of a statistically significant influence (impact relationship) of knowledge management on the achievement of the organizational excellence in the enterprise under study, with haven't statistically significant differences between the responses due by differences in personal and professional variables.

**Key words:** knowledge management, organizational excellence, knowledge.

## مقدمة

أدى بروز التيارات الفكرية المعاصرة إلى ظهور العديد من القوى التي أثرت على الإقتصاد العالمي، منها العولمة والتكنولوجيا الحديثة، وكذا التوجه نحو إقتصاد المعرفة، حيث تحول الإهتمام نحو الموارد اللامادية، وتزايد الإهتمام بها، حتى أصبحت أهم مصادر الثروة، والاستمرار والبقاء، حيث ازداد اهتمام المنظمات الحديثة بالمعرفة وإدارتها، حيث تعتبر إدارة المعرفة أهم المداخل في عصر سمته التجديد والبحث، حيث تسعى فيه المنظمات إلى ترشيد القرارات الإدارية وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق التميز وذلك بإستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفعالية.

من خلال عصر العولمة الذي نعيشه اليوم، أصبحت المنظمات مطالبة بالتفوق والتميز باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات والارتباط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل، حيث يعتبر التميز مستوى الأداء الوحيد المقبول لبقاء المنظمات واستمرارها في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، حيث أصبح للتميز التنظيمي موضع بالغ الإهتمام للنقاش، لأن المنظمات المعاصرة تعتمد على المورد البشري الذي يتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها سواء كانو رؤساء أو مرؤوسين، حيث أن وصول المؤسسة إلى التميز في الأداء يتطلب الابتعاد عن النمطية والروتين في جائب الأداء والسلوك وتبني نظم أكثر فعالية وحيوية تكون كمدخل للتميز التنظيمي، وبالتالي تبرز فرضية بحثية تتعلق بإدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي.

تتمحور الإشكالية المطروحة في هذا البحث حول السؤال الرئيسي التالي:

**ما أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ وفي مؤسسة السلام الكترونيكس بصفة خاصة؟**

تندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم البحث وهي:

- ما أثر إدارة المعرفة على تميز القيادة على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر إدارة المعرفة على تميز المرؤوسين على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر إدارة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر إدارة المعرفة على تميز الإستراتيجية على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر إدارة المعرفة على تميز الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

**أولاً: فرضيات الدراسة**

إستناداً إلى إشكالية الدراسة، تم صياغة فرضيات تتسجم مع موضوع البحث، التي سيجري إختبارها، وإستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، ولهذا ينطلق البحث من الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

**1- الفرضية الرئيسية**

نصت الفرضية الرئيسية: على انه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي".

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تميز القيادة؛

- ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تميز المرؤوسين؛
- ج- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي.
- د- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تميز الإستراتيجية.
- هـ- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تميز الثقافة التنظيمية.

#### ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تختبر مجموعة من النتائج التي تبين دور المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في تحقيق المتغير التابع (التميز التنظيمي) وهذه النتائج ستكون دليل عمل لإدارة أي منظمة على وجه العموم ولمؤسسة السلام الكترولنيكس تبسة بشكل خاص في تبني التميز التنظيمي؛
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في المؤسسة، وهو دور إستراتيجي مهم، إذ يساهم في تعظيم قيمة المؤسسة، ويساهم في تحقيق التميز التنظيمي، ويكتسب موضوع إدارة المعرفة أهمية متزايدة اليوم حيث يساعد على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، وتكسب المؤسسات ميزة تنافسية تميزها عن غيرها؛
- أن إدارة المعرفة الرشيدة تؤدي إلى زيادة التميز التنظيمي وبالتالي تحسين مخرجات المؤسسة مما يساهم بتقديم المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية.
- لفت انتباه المؤسسة إلى أهمية إدارة المعرفة في بقائها ونموها وتميزها بصفة خاصة، وهذا بابرار مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بسرعة التغيير والديناميكية؛

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة في الأساس إلى النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري لأهم العناصر التي تدخل في مفهومي إدارة المعرفة والتميز التنظيمي كما وردت في الأدبيات والدراسات؛
- إثبات أن إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية وتميزها عن باقي المنافسين؛
- لفت انتباه المسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية تسمح لهم بمسايرة التغيرات الاقتصادية والتحكم فيها ومواجهتها حيث تتمحور هذه الطرق والأساليب حول دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي؛
- التعريف بالتميز التنظيمي، وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية؛
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح أهمية تطبيق إدارة المعرفة كمفهوم إداري حديث يساعد المنظمات في مواجهة التطورات والتغيرات العالمية والرفع من مستوى أدائها وصولاً إلى مرحلة التميز التنظيمي؛
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة المعرفة كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز التنظيمي.

#### رابعاً: منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع الدراسة، منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وذلك من أجل الوقوف على واقع إدارة المعرفة والتميز التنظيمي في مؤسسة السلام الكترونيكس -تبسة-، وتم ذلك من خلال أدوات الإستبانة، المقابلة، الملاحظة.

### I- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات، وما رافقها من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلا عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي تغيرت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري مما ساهم في ظهور إدارة المعرفة.

#### أولاً: تعريف إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة وبالتالي نذكر أهمها:

- 1- إدارة المعرفة "مجال واسع يتكون من خلق، واقتناء، وتصنيف وتقاسم المعارف، واستخدامها وإعادة استخدامها، واعتبارها كرأس المال للمنظمة"<sup>1</sup>؛
  - 2- إدارة المعرفة "تساهم في وزيادة كفاءة العمليات وفعاليتها من جهة وإلى الابتكار وتغيير نوعية المنافسة من جهة أخرى، والهدف من إدارة المعرفة هو توليد المعرفة من البيانات وتحويل هذه المعرفة إلى ميزة تنافسية مستدامة يمكن قياسها، مثل النجاح في الأعمال التجارية"<sup>2</sup>؛
  - 3- إدارة المعرفة "هي فن خلق القيمة المضافة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة"<sup>3</sup>؛
  - 4- إدارة المعرفة "هي إدارة رأس المال الفكري لمصلحة (لفائدة) المؤسسة"<sup>4</sup>؛
- كتعريف جامع لما سبق فإن إدارة المعرفة هي مجموع عمليات وإجراءات هدفها توجيه رصيد المعرفة لدى المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة لمصلحة المؤسسة، هذه العمليات تشمل إيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام الأصول الغير ملموسة للمؤسسة.

#### ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

لقد اختلف في حقل إدارة المعرفة حول عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها ولا على ترتيبها ومسمياتها، وبصفة عامة يمكن إجمال عمليات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة في ستة عمليات أساسية تبدأ بتشخيص هذه المعرفة وتنتهي بتطبيقها كما يلي:

- 1- **تشخيص وتحديد أهداف المعرفة:** تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها<sup>5</sup>، كما تدرك المؤسسات - لا سيما الصناعية منها - أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهداف معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد، الخزن، التوزيع والتطبيق<sup>6</sup>؛

- 2- **توليد وخرن المعرفة:** توليد المعرفة هو خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة، وبذلك تعود المعرفة إلى الابتكار الذي يخلق معرفة جديدة<sup>7</sup>، وتشير عملية خزن المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية، وعلى المؤسسة أن تحافظ على المعرفة،

لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية، وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المؤسسة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى للمؤسسة<sup>8</sup>؛

**3- توزيع وتطبيق المعرفة:** لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة لدى عقول العاملين وخبراتهم، أدركت المؤسسات أهمية المعرفة الضمنية لذلك بادرت على فكرة توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الأفراد ويسمح بإبداع قصص جديدة، وبين (Alavi and Leidner) أن المؤسسات تعمل على استخدام قنوات توزيع للمعرفة، منها ما هو رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة<sup>9</sup>، كما أن هدف إدارة المعرفة يتمثل في العمل على تطبيقها في المؤسسة وهي من أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، وقد أشار (Burk) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة، وأن يسعى لتكريس ومشاركة المعرفة وأن يؤكد على استخدام وإعادة استخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على تقارير لابتداع الفجوات، وقد وفرت التكنولوجيا والتقنيات خاصة في الانترنت وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى الابتكار.<sup>10</sup>

مما سبق يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة تتكامل فيما بينها، فكل عملية تدعم العملية التي قبلها والتي تليها، حيث تبدأ بتشخيص المعرفة الموجودة في المؤسسة ثم تحديد الأهداف ثم توليدها وتخزينها ومن ثم تطويرها ومشاركتها وفي الأخير تأتي عملية تطبيق هذه المعرفة في المؤسسة على كافة مستوياتها ووظائفها المختلفة.

## II- مفهوم التميز التنظيمي

أدى تطور علم الإدارة إلى العديد من المساهمات الفكرية فيما يتعلق بالبحث عن فلسفة التميز ليس فقط في الأداء التنظيمي والعاملين بل تعداه ليشمل مفهوم التميز التنظيمي بكل جوانبه، حيث تسعى كل المنظمات إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، وتحقيق نتائج تتفوق بها على المنافسين، حيث لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل أصبح حتمية فرضتها الظروف والبيئة المتقلبة والسريعة التغير.

### أولاً: تعريف التميز التنظيمي

التميز مفهوم قديم، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة ودرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف<sup>11</sup>، ومن أهم التعاريف مايلي:

**1-** حين أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المؤسسة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية مثل التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره<sup>12</sup>؛

**2-** يعرف (Mcgregor) التميز التنظيمي بأنه: "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة وي تضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة"<sup>13</sup>

3- أيضا يعرف (Gilgeous) المنظمات المتميزة بأنها: المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية المحيطة بها<sup>14</sup>؛

4- يعرف التميز التنظيمي بأنه عملية التنسيق والتوفيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحق رغبات ومنافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة<sup>15</sup>؛

مما سبق، يمكن القول أن التميز التنظيمي هو سعي المؤسسة المتواصل والمستمر لتصبح أفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى، من أجل البقاء والنمو.

#### ثانيا: أبعاد التميز التنظيمي

من البدائل الإستراتيجية التي تطرح أمام المؤسسة إستراتيجية التميز، التي تتأتى من خلال أبعاد التميز، حيث إن فرص خلق التميز أو التفرد بالمؤسسة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المؤسسة، من خلال عناصر القيادة والمؤوسين والهيكل التنظيمي والإستراتيجية وكذا الثقافة التنظيمية، كما هو مبين في مايلي:

1- **تميز القيادة:** يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة<sup>16</sup>، حيث أن للقيادة تأثير مباشر على التميز من خلال المهارات القيادية ونظام الحوافز، وتشجيع المؤوسين على التوجه نحو التميز؛

2- **تميز المؤوسين:** إن التميز في العمل يتضمن، تحقيق أهداف المؤوسين والمؤسسة معنا، من خلال إشراك المؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرارات، وإيجاد المناخ الداعم للتميز، فالمؤسسة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح، والتي لا تثق بمؤوسيهيها تخلق بيئة معرقة للتميز، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي<sup>17</sup>؛

3- **تميز الهيكل التنظيمي:** إن التميز من خلال الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق وتميز<sup>18</sup>.

4- **تميز الإستراتيجية:** درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المؤسسة بقدراتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية<sup>19</sup>.

5- **تميز الثقافة التنظيمية:** تأثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي<sup>20</sup>.

مما سبق يمكن القول أن المنظمات التي تسعى لضمان مكانة في سوق شديد المنافسة، عليها اعتماد التميز التنظيمي حيث يشمل كافة جوانب المؤسسة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها،

خطتها الإستراتيجية، أنشطتها وأعمالها، خدماتها أو منتجاتها والعاملين فيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميز التنظيمي.

### III- الدراسة الميدانية

نحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع إدارة المعرفة، وواقع التميز التنظيمي، وتبيان وجود علاقة بين هذين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.

### III-1- عرض نتائج الدراسة

بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، وتختبر فرضياتها ثم فحص البيانات، وترتيبها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS24) التي من خلالها تم استخراج الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

#### أولاً- تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات مؤسسة السلام الإلكترونيكس STAR LIGHT، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة في المؤسسة (678) عامل، منهم (50) إداري حيث تم إختيار الإداريين كمجتمع للدراسة، وذلك راجع الي موضوع الدراسة، بحيث تم توزيع (50) استمارة على العينة المستهدفة، وتم استرجاع (48) استمارة وأستبعد منها (02) استمارة لعدم صلاحيتها بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (48) استمارة، كما يلي:

#### الجدول رقم (01): خصائص مجتمع الدراسة

البيان	الخصائص		النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	29	60.4
	أنثى	19	39.6
العمر	أقل من 30 سنة	17	35.4
	من 30 إلى أقل 40 سنة	20	41.7
	من 40 إلى أقل 50 سنة	08	16.7
	من 50 سنة فأكثر	03	06.3
المستوى التعليمي	متوسط	14	29.2
	ثانوي	19	39.6
	جامعي	14	29.2
	أخرى	1	02.1
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	13	27.1
	من 5 إلى 9 سنوات	10	20.8
	من 10 إلى 15 سنة	15	31.3
	أكثر من 15 سنة	10	20.8
المجموع	48		100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة مايلي:

- هناك تفاوت في التوزيع بين نسبة الإناث والذكور في مؤسسة السلام الإلكترونيكس، حيث بلغت نسبة الإناث (39.6%) في مقابل (60.4%) للذكور، وهذا يعود إلى طبيعة العمل، فالعمل الإداري يتطلب مستوى تعليمي محدد، حيث غالباً المستوى التعليمي للذكور أعلى من الإناث، وهذا يتأثر بثقافة وعادات وتقاليد المنطقة؛

- نلاحظ أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت (41.7%)، ذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة، والمنتجات التي تنتجها، كما أن المؤسسة قامت خلال السنوات الماضية بتوسيع وتطوير أقسامها، وبالتالي توظيف اليد العاملة

اللازمة، مع وجود عمال أقدميه وخبرة تحتاجهم المؤسسة بنسبة قدرها (16.7%) و(6.3%)؛

- بالنسبة للمستوى التعليمي كانت النسبة الأكبر لمستوى الثانوي حيث بلغت (39.6%)، تلتها نسبة (29.2%) لمستوى جامعي والمتوسط، وما يمكن ملاحظته هو أن مستوى المتوسط والجامعي هما النسبتين الطاغيتين في عينة الدراسة، بسبب نوعية نشاط المؤسسة والمستوى التعليمي المطلوب؛

- بالنسبة لسنوات الخبرة نلاحظ أن أكثر من نصف العينة ينتمون إلى الفئة التي خبرتها من 10 إلى 15 سنة في المؤسسة، بينما كانت النسبة التالية لذوي الخبرة التي تتراوح بين 5 و9 سنوات، ذلك أن المؤسسة تعتمد على ذوي الخبرة للعمل الإداري.

**ثانيا: ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)**

يمثل ألفا كرونباخ الاتساق الداخلي ويعبر عن مدى استقرار وثبات الظاهرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (02): إختبار ألفا كرونباخ للصدق والثبات العام للاستبيان**

المحور	إدارة المعرفة	إستراتيجية التميز	الإستبيان
معامل الثبات	0.79	0.84	0.81

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (02) أن مقياس الثبات للدراسة هو 0.81 أي 81% وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة.

**III-2- نتائج إختبار الفرضيات**

يتناول هذا الجزء إختبار الفرضيتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

**أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمغروف - سيمرنوف)**

تم إجراء إختبار كولمغروف - سمرنوف من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي**

محاور الإستبيان	محتوى المحور	قيمة الإختبار Z	مستوى الدلالة (Sig)
المحور الأول	إدارة المعرفة	0.774	0.587
المحور الثاني	إستراتيجية التميز	1.464	0.512
الإستبيان ككل		0.752	0.685

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (03) أعلاه يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

**ثانياً: إختبار الفرضيات الفرعية**

لاختبار الفرضيات تم الإعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $y = ax + b$ ) (Linear Régression) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر (المتغير التابع)

وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة (طرديّة أو عكسيّة) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%). ويمكن توضيح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	القيمة المحسوبة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المعرفة	تميز القيادة	0.720	1.035	0.630	0.387	5.507	25.356	0.039
	تميز المرؤوسين	0.896	0.767	0.760	0.577	7.921	25.163	0.045
	تميز الهيكل التنظيمي	0.565	0.140	0.837	0.701	9.375	6.488	0.000
	تميز الإستراتيجية	0.604	1.247	0.848	0.719	5.227	12.699	0.011
	تميز الثقافة التنظيمية	0.793	1.756	0.856	0.732	4.891	15.666	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وبالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (05) كان إختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

### 1- الفرضية الفرعية الأولى

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لإدارة المعرفة على تميز القيادة بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.035)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.630)، وهذه المعاملات معامل الانحدار والارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق تميز القيادة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.387) مما يعني أن نسبة (38.7%) من المتغيرات في تميز القيادة تعود لإدارة المعرفة، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى خارج موضوع الدراسة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ( $Sig=0.039$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة في تميز القيادة".

### 2- الفرضية الفرعية الثانية

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لإدارة المعرفة على تميز المرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة

و ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.767)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.760)، وهذه المعاملات معامل الانحدار والارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق تميز المرؤوسين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.577) مما يعني أن نسبة (57.7%) من المتغيرات في تميز المرؤوسين تعود لإدارة المعرفة، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى خارج موضوع الدراسة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.045) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة في تميز المرؤوسين".

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لإدارة المعرفة على تميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.767)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.837)، وهذه المعاملات معامل الانحدار والارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق تميز الهيكل التنظيمي، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.701) مما يعني أن نسبة (70.1%) من المتغيرات في تميز الهيكل التنظيمي تعود لإدارة المعرفة، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى خارج موضوع الدراسة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة في تميز الهيكل التنظيمي".

### 4- الفرضية الفرعية الرابعة

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لإدارة المعرفة على تميز الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.848)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.837)، وهذه المعاملات معامل الانحدار والارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق تميز الإستراتيجية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.719) مما يعني أن نسبة (71.9%) من المتغيرات في تميز الإستراتيجية تعود لإدارة المعرفة، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى خارج موضوع الدراسة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.011) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة في تميز الإستراتيجية".

### 5- الفرضية الفرعية الخامسة

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لإدارة المعرفة على تميز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.756)، في حين بلغ معامل الارتباط

بين المتغيرين (0.856)، وهذه المعاملات معامل الانحدار والإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية، أما النسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى خارج موضوع الدراسة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة في تميز الثقافة التنظيمية".

### ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لقد تم إختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي بنفس الطريقة التي تم من خلالها إختبار الفرضيات الفرعية، حيث كانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم (06): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R) (pearson)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
إدارة المعرفة	التميز التنظيمي	0.732	0.475	0.786	0.617	3.645	13.283	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول رقم (06) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.475)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.786)، وهذه المعاملات معامل الانحدار والإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تحقق التميز التنظيمي في المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت (0.617)، مما يعني أن نسبة (61.7%) من المتغيرات في أبعاد التميز التنظيمي يعود لإدارة المعرفة، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة (sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة المعرفة في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي".

من خلال نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير لإدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

### خاتمة

تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال، التي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة بها، فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع به والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وان الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك

عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة، بناءً على ما تمتلكه من موارد وكفاءات وخاصة المعرفية منها، حيث تسمح لها بالتميز.

فإدارة المعرفة أصبحت من أهم الأنشطة التي تسعى إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين لأي مؤسسة أعمال تريد الاستمرار والنجاح والتميز في الأسواق، والتوصل إلى عنصر تفوق من خلال التركيز على تميز كل من القيادة، والمرؤوسين، والإستراتيجية، والهيكل التنظيمي، وكذا الثقافة التنظيمية وهو ما يمكنها من تحقيق أبعاد التميز التنظيمي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ما يمكنها من الاستمرار والنمو.

لذلك لا بد من المنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد والإمكانات المتاحة لها من أجل الوصول إلى التميز والتفوق، لمواجهة بيئة الأعمال المتجددة والسريعة التغير، والوصول إلى أعلى درجات التميز، حيث أضحي لزاماً على منظمات الأعمال بشكل عام، والمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز أن تحاول تغيير ممارساتها الإدارية التقليدية، وأن تتبنى الممارسات الإدارية الحديثة سعياً منها نحو تدعيم ثقافة التميز، خصوصاً في ظل المنافسة الفاتكة التي تجعل من التميز حتمية لمواكبة التغيرات المتسارعة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تم استخلاص النتائج والاقتراحات التالية:

### نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن تقسيمها كالآتي:

#### أولاً: النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية:

- 1- تستهدف إدارة التميز إيجاد رؤية شاملة يتم في ضوئها صنع واتخاذ القرارات لإدارية الملائمة لخلق قيم ومنافع لأصحاب المصالح في المؤسسة؛
- 2- يعمل التميز التنظيمي على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي والأداء التنظيمي ككل؛
- 3- لدى المنظمات المتميزة القدرة على التأقلم مع الظروف الصعبة وتحمل الأزمات، وذلك لأعتمادها على العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة.
- 4- إذا ما توفرت مدخلات التميز وإذا تم القيام بالعمل الإداري على أكمل وجه، فإن مخرجات منظومة التميز تتحقق من خلال منتجات ذات جودة عالية، ومبدعة وذات تكنولوجيا حديثة، وبالتالي خلق منافع لأصحاب المصالح؛
- 5- إن تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، فتوجه المؤسسة نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيفها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وتعزيزها للممارسات الأفضل سيؤدي إلى وصولها إلى مرحلة التميز التنظيمي.

#### ثانياً: النتائج التطبيقية

أما عن الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة السلام الكترولنيكس، توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- المؤسسة محل الدراسة تمتلك هيكل تنظيمي مرن، مما يساعدها في مزاوله نشاطاتها حيث تسعى إلى تحقيق التميز فيما تقدمه لزبائنها، كما أنها تسعى إلى إكتساب زبائن جدد وأسواق جديدة، كما تحاول أيضاً من خلال إستراتيجياتها المتبعة إلى تقديم أفضل الخدمات لضمان الولاء الدائم من زبائنها؛
- 2- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر عمليات إدارة المعرفة مرتفعة والمتراوحة بين 3.42 و 4.20 أي بما يقابل درجتي موافق وموافق بشدة

حسب سلم ليكرت الخماسي مما يشير إلى تطبيق مؤسسة السلام الكترولنيكس بتبسة لعمليات إدارة المعرفة؛

3- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر أبعاد التميز التنظيمي مرتفعة ومترواحة بين (3.90) و(4.00) بما يقابل درجة موافق حسب سلم ليكرت الخماسي مما يشير إلى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

4- أكدت الدراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي، من خلال إتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد علي تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين، والقيام بإحداث تغييرات جذرية من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة واستعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية، وأدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل علي رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين؛

#### المقترحات

على ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث، يمكن تقديم الاقتراحات التالية والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الاقتصادية عموماً ومؤسسة السلام الكترولنيكس خصوصاً:

1- إنشاء قسم إداري خاص لإدارة المعرفة يكون ضمن الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة يعنى بمهام توليد المعرفة وتخزينها ونشرها واستثمارها بما يخدم أهداف المؤسسة؛

2- زيادة برامج التدريب والتعليم المستمر لما لها دور من زيادة الرصيد المعرفي لدى مختلف الموارد البشرية في المؤسسة، وكذلك الرفع من قدراتهم ومهاراتهم، وتشجيعهم على التوجه نحو التميز؛

3- العمل على زرع ثقافة التميز لدى العال والإداريين، وتوجيه اهتمامهم نحو الإبداع والابتكار، باعتبار أن التميز يرتكز أساساً على هذا الجانب، دون إغفال استخدام وتطوير التكنولوجيا الحديثة؛

4- على المؤسسة دراسة وتحليل نماذج وجوائز التميز للاستفادة منها لغرض تحسين أدائها وقيادته نحو التميز، وخاصة نموذج التميز الجزائري.

الهوامش:

<sup>1</sup> - Krishna Nath Pandey, **paradigms of knowledge management, with systems modeling case studies**, series editor, volume 60, springer india 2016, p:01.

<sup>2</sup> - Klaus North and Gita Kumta, **knowledge management, value creation through organizational learning**, Springer International Publishing Switzerland, 2014; p: 24.

<sup>3</sup> - Elias M,awad. **Knowledge Management**, Pearson education, second imp, 208, p:27.

<sup>4</sup> - Elei Geisler and milmini wickra masinghe, **principle of knowledge management**, M.E SHAPE Londone. 2009, p:05.

<sup>5</sup> - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص: 108.

<sup>6</sup> - علي عبد الله وبوسهوية نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2011، ص: 08.

<sup>7</sup> - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص: 61-62.

<sup>8</sup> - نفس المرجع، ص: 62.

<sup>9</sup> - علي عبد الله وبوسهوية نذير، مرجع سابق، ص: 08.

- <sup>10</sup> - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص: 62.
- <sup>11</sup> - صالح على الهلالات، إدارة التميز – الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص: 25.
- <sup>12</sup> - Aldallal, Mohamed , Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College Unpublished Master Degree. United Kingdom: University of Bradford, 2005, P: 27.
- <sup>13</sup> -Mcgregor,B, **The Excellence Agend**, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994, P : 297.
- <sup>14</sup> - Gilgeous.V, **Operations and Management of Change**, Pitman, London, 1997, P : 34
- <sup>15</sup> -John S.Oakland, **Total Organization Excellence, Achieving world, class performance**, Oxford, Butterworth, Heinemann, 2001, p: 03.
- <sup>16</sup> - Frances Hesselbein, Rob Johnston, **On Mission and Leadership**, A leader to Leader Guide, USA, 2002, P: 15.
- <sup>17</sup> - Robert VECCHIO, **Organizational Behavior**, 2nd ed, The Dryden Press, New York, 1991, P.43.
- <sup>18</sup> - أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص: 78.
- <sup>19</sup> - خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، 2016، ص : 169.
- <sup>20</sup> - بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص 285.