

عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي

أ. ساخي بوبكر جامعة وهران (02)

د. تيغزة أمجد جامعة وهران (02)

ملخص:

هدف هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في التنبؤ بالتميز التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالغرب الجزائري (مؤسسة سونلغاز). ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وأستعمل التحليل العاملي التوكيدي باستخدام حزمة Amos-22 لتحليلها. وأظهرت النتائج أن متغير إدارة المعرفة المتشكل من الأبعاد الخمسة (تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة)، يساهم في التنبؤ بمتغير التميز التنظيمي المتكون من الأبعاد الأربعة (تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، وتميز المرؤوسين). وأختتمت الدراسة بمناقشة وبعض التوصيات.

الكلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، التميز التنظيمي، التحليل العاملي التوكيدي.

Knowledge Management Processes And Their Relation To Organizational Excellence

Abstract :

The objective of this study is to identify the extent to which knowledge management processes contribute to the prediction of organizational excellence among the employees of the National Electricity and Gas Corporation in the West of Algeria (Sonlegaz Foundation). To achieve the objective of the study, the questionnaire was used as a key tool in data collection, and the empirical analysis was used using the Amos-22 package for analysis. The results showed that the five-dimensional knowledge management variable (application of knowledge, knowledge distribution, knowledge storage, knowledge acquisition, and knowledge diagnosis) contributes to predicting the four-dimensional organizational excellence variable (strategic excellence, organizational structure, leadership excellence .) The study concluded with a discussion and recommendations.

Keywords: knowledge management, organizational excellence, Confirmatory factor analysis.

المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب إمكانية البقاء والاستمرار، وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة وبالتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. غيرت مفاهيم الزمان والمكان، وألقت بظلالها على المنظمات، حتى أصبح بقائها ونموها مرهوناً بقدرتها على التكيف. هذا التكيف يتطلب تبني وتفعيل مجموعة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر منها إدارة المعرفة بوصفها عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة لهذه التغيرات والتطورات. ويرى معظم الباحثين والمستشارين أن إدارة المعرفة تضطلع بدور مهم في تحقيق التميز التنظيمي، وتطوير الأداء في جميع أنشطة المنظمة، لا سيما المورد البشري الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة نتيجة لمساهمته في نجاح وتميز المنظمة من حيث الأداء أو القدرة على التجديد. ولهذا فقد حاولت هذه الدراسة تقصي العلاقة بين هذه المتغيرات.

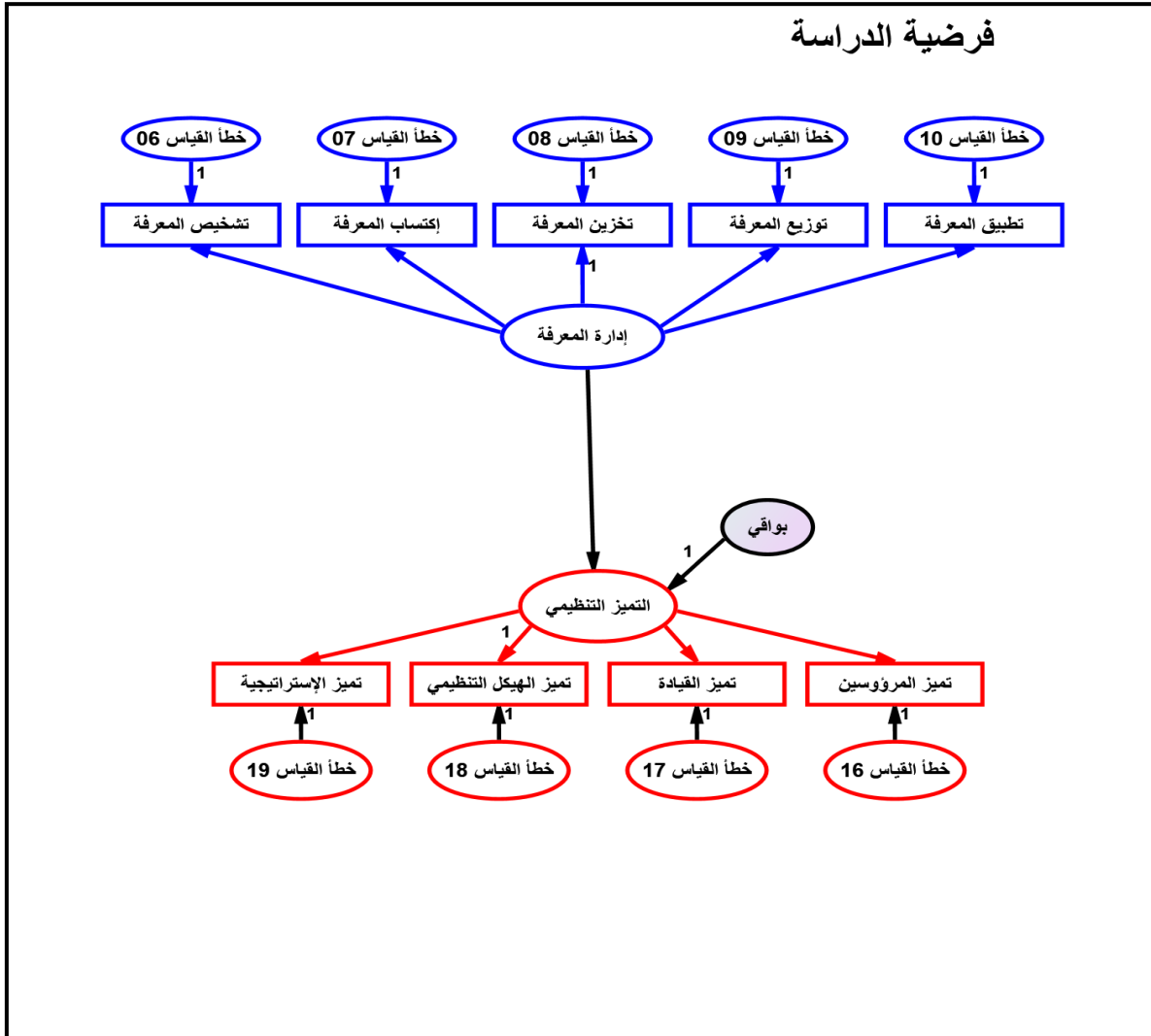
1- إشكالية الدراسة:

بعد مسح العديد من الدراسات، اتضح أن مفهوم إدارة المعرفة حظي باهتمام كبير باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات للتطوير والتحسين المستمر وتحقيق التميز في شتى المجالات. فقد بينت هذه الدراسات والبحوث أهمية إدارة المعرفة على مستوى الفرد بصفة خاصة وعلى مستوى المنظمة بصفة عامة، بوصفها إستراتيجية جديدة، وأسلوباً إدارياً متطوراً يمنح الأفراد العاملين في المنظمة القدرة والكفاءة لمواجهة هذه التحديات. نستنتج من ذلك أن عمليات إدارة المعرفة يمكن أن ترتبط بالتميز التنظيمي وتدعمه. وبالتالي فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم متغير إدارة المعرفة المتشكل من الأبعاد الخمسة التالية: تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة، في التنبؤ بمتغير التميز التنظيمي باعتباره محصلة أبعاده الأربعة التالية: تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، وتميز المرؤوسين؟

2- الفرضيات:

إن التساؤل الرئيسي السابق يعكس ضمناً الفرضية الذي تقوم عليها هذه الدراسة ويمكن صياغتها كما يلي: " يساهم متغير إدارة المعرفة المتشكل من الأبعاد الخمسة التالية: تطبيق المعرفة توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة، في التنبؤ بمتغير التميز التنظيمي المتكون من الأبعاد الأربعة التالية: تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، وتميز المرؤوسين. " والرسم التخطيطي رقم (01) يوضح هذه الفرضية.



الشكل (01): العلاقة بين متغير إدارة المعرفة المتشكل من خمسة أبعاد بمتغير التميز التنظيمي المتشكل من أربعة أبعاد. تدل الأشكال البيضاوية على المتغيرات الكامنة (المتغير الذي يعتبر حصيلة الأبعاد التي تكونه، وبعضها يدل على

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

البواقي (باقي التباين غير المفسر)، وأخطاء القياس، أما الأشكال المستطيلة فتدل على المؤشرات المقاسة، وتمثل في الشكل الحالي الأبعاد او المكونات.

3- أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على أهمية متغير إدارة المعرفة ومتغير التميز التنظيمي.
- لفت انتباه صناع القرار بالمنظمة إلى أهمية عمليات إدارة المعرفة ومدى انعكاسها على تميز المنظمة.
- إثراء البحث العلمي بمادة علمية يمكن أن تمثل منطلقا لأبحاث تعمقية أو أبحاث تدمج متغير إدارة المعرفة ومتغير التميز التنظيمي بمتغيرات أخرى في نماذج أكثر ثراء وشمولا وقدرة على التفسير.
- تقديم توجيهات وتوصيات عامة التي يمكن أن تكيفها المؤسسات الجزائرية مستقبلا لترقية مواردها البشرية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناولته، وهو علاقة إدارة المعرفة بالتميز التنظيمي لدى أفراد مؤسسة سونلغاز بوهران، علما بأن مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم التميز التنظيمي من المفاهيم الجديدة غير المبتدلة في الفكر الإداري، بحيث استقطبا العديد من الدراسات الحديثة في علوم الإدارة والتسيير وعلم النفس التنظيمي.

كما تتجلى أهداف الدراسة أيضا في توفير معلومات عن سلوك متغير إدارة المعرفة ومتغير التميز التنظيمي باعتبارهما متغيرين إستراتيجيين في تسيير المؤسسة.

5- التعاريف الإجرائية:

5-1- إدارة المعرفة (Knowledge Management): تعرف نظريا بأنها الأسلوب الذي تتعامل فيه المنظمة مع الفرد العامل لديها من خلال استغلال رصيده المعرفي (الخبرات، المهارات، المفاهيم، المعلومات الانطباعات التصورات)، أي المعرفة التي يمتلكها. في مواجهة الصعوبات التي تواجهها، والعمل على الرفع من مستواه المعرفي بالتكوين والتطوير والتعلم المستمر.

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

وإجرائيا تعرف إدارة المعرفة بأنها درجة الفرد على كل بعد من الأبعاد الخمسة المكونة لمقياس إدارة المعرفة التي تشمل: بعد تشخيص المعرفة، بعد اكتساب المعرفة، بعد حفظ المعرفة، بعد توزيع المعرفة، وبعد تطبيق المعرفة).

5-2- التميز التنظيمي (Organizational Excellence) : نظريا يعرف التميز التنظيمي بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج تسيير يركز على كيفية انجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء أكانوا من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر¹.

وإجرائيا يعرف التميز التنظيمي بأنه درجة الفرد على كل بعد من الأبعاد المكونة لمقياس التميز التنظيمي الذي يتكون من بعد تميز القيادة، بعد تميز المرؤوسين، بعد تميز الهيكل التنظيمي، بعد تميز الإستراتيجية.

6- الجانب النظري للدراسة:

أولاً: إدارة المعرفة (Knowledge Management): كثيرا ما نصادف أثناء قراءتنا لموضوع ما كلمات ومفاهيم لا نقف عند دلالتها لأننا نعتبرها بسيطة ومفهومة تلقائيا. ولا حاجة للتفكير بمعناها ويصدق هذا على إدارة المعرفة. وفي هذا السياق يرى ماير² أن مصطلح إدارة المعرفة أثار جدلا كبيرا فيما يتعلق بتعريفه، وأن الباحثين أجمعوا على أنه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع وشامل لإدارة المعرفة لسببين اثنين: السبب الأول هو أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، والسبب الثاني يكمن في التغيرات السريعة التي استهدفت المجالات التي تشملها إدارة المعرفة نفسها، في حين يرى الباحث أن وجود هذا الاختلاف حول تحديد مفهوم واحد، ظاهرة صحية لأن وجود تعريف واحد لمفهوم إدارة المعرفة بدون تعريفات أخرى منافسة يجعل من هذا المصطلح مصطلحاً جامداً وغير دقيق. ونرى أن الإمام بتعريف مصطلح إدارة المعرفة يستلزم بالضرورة تعريف مفهوم المعرفة. فالمعرفة هي عملية تراكمية تكاملية تتكون بمرور الوقت لدى الفرد لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة. وبذلك فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ القرار المناسب حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها.³ أما إدارة المعرفة فهي استغلال المهارات والخبرات وتسهيل توليد

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

ونقل المعرفة لدى أفراد المنظمة، من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.⁴ ويرى عابنة وحتاملة أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة ومستمرة لإيجاد وخلق المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.⁵

ويعرف دافت (Daft) إدارة المعرفة بأنها الجهود التنظيمية لإيجاد وتنظيم وإتاحة المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم ومشاركة المعرفة.⁶ ويعرف الكبيسي (2004) إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.⁷ ويضيف راستوجي (Rastogi) أن إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد سعياً منهم لتحقيق أهداف المنظمة.⁸ ويصف السلمي إدارة المعرفة بالعملية المنظمة للبحث والاختيار وتنظيم وعرض معلومات بطريقة فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات المنظمة.⁹ وبذلك فإن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإنها أي إدارة المعرفة لا تكفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إثراء بإنشاء المعرفة الجديدة، ووفق هذا المعنى فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.¹⁰

أما الباحث فيرى أن إدارة المعرفة هي أسلوب الذي تتعامل فيه المنظمة مع الفرد العامل لديها من خلال استغلال رصيده المعرفي (الخبرات، المهارات، المفاهيم، المعلومات، الانطباعات التصورات)، أي المعرفة الخاصة به لتحقيق هدف تكيفي: أي مواجهة العامل للصعوبات التي تواجهه. وهدف إجرائي أدائي: أي العمل على الرفع من مستوى أدائه عبر تطوير مستواه المعرفي وعبر التكوين والتعلم المستمر.

- عمليات إدارة المعرفة:

1- تشخيص المعرفة: تعد هذه العملية من الأمور ذات الأهمية في أي برنامج لتطبيق إدارة المعرفة فمن خلال التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تتم معرفة نوع المعرفة المتوفرة. ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.¹¹

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

2- اكتساب المعرفة: تعني السعى إلى كسب المعرفة والحصول عليها من مصادر متنوعة وموثقة، وكذلك اكتساب المعرفة غير الموثقة والمخزنة في عقول الأفراد والصادرة عبر سلوكياتهم. ويمكن أن تكتسب المعرفة من الخبراء وذوي الشأن. وتقوم تكنولوجيا المعلومات بدور مهم في دعم عملية اكتساب المعرفة من خلال دورها في التقاط البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتخزينها لبناء ميزة المنظمة التنافسية¹².

3- حفظ أو خزن المعرفة: وتدل على تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، أو تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية. فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ويعتبر خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من دوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والعمل بالعقود المؤقتة¹³.

4- توزيع المعرفة: وتعني عملية ونشر وتقاسم المعرفة في المنظمة، وهي ليست بالمسألة السهلة إذ يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وعلى ومدى توفر الفرصة المتاحة أمام العاملين لتشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية المتفاعلة والتي تؤدي إلى تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية¹⁴. وحدد باداركو أربعة شروط لنقل المعرفة وهي:

- 1- أن تكون وسيلة نقل المعرفة شخصاً أو أي شيء آخر.
- 2- هذه الوسيلة تكون مدركة ومستوعبة لهذه المعرفة ومحتواها، كما ينبغي أن تكون أيضاً قابلة للنقل.
- 3- أن تكون لهذه الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
- 4- عدم وجود معوقات لنقل وتحويل المعرفة¹⁵.

5- تطبيق المعرفة: وتعني . في المقام الأول . التعلم، التطبيق، التجريب، وذلك لأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، فما على المنظمة في هذه الحالة إلا أن تتفهم ذلك، إذ الفرد الذي يخطئ هو الفرد الذي لا يعمل. وبناء على ذلك، فإن من واجب المنظمة إبداء الاحترام، والإعجاب، بدلاً من الخوف والعقاب¹⁶. ومن أهم الأساليب التي استخدمت لتطبيق المعرفة: فرق العمل، والخبرات الداخلية، ومبادرات العمل ومقترحات الخبراء الداخلي، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، والتكوين من قبل خبراء متمرسين¹⁷.

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

ثانياً: التميز التنظيمي: تعددت تعريفات التميز التنظيمي كباقي المفاهيم الإدارية التي يختلف تعريفها من باحث لآخر، نظراً لتباين رؤى الباحثين حسب رؤية الباحث ومنطلقاتهم الفكرية والثقافية. وسنذكر عينة من هذه التعريفات.

فقد عرف السلمي التميز التنظيمي بأنه حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي، هذه الحالة تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة. ما ينتج عنها نتائج وإنجازات تتفوق فيها المنظمة على ما يحققه المنافسون، ويرضى به العملاء وأصحاب المصلحة¹⁸. ويعرف جاد الرب التميز التنظيمي بأنه خلق أو تحقيق القيمة المضافة والتي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة أو المتعاملة معها من العملاء والموردين والعاملين وأصحاب رأس المال والمجتمع. بما يحقق الوفاء بمسؤولية المنظمة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية.¹⁹ ويرى جون أن التميز التنظيمي عملية تنسيق وتوفيق بين مكونات المنظمة وتفاعلها بينها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والتفوق، والوصول بمستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومصالح أصحاب المرتبطين بالمنظمة²⁰. أما بالنسبة إلى إبراهيم فالتميز التنظيمي هو تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي في حين أن التميز التنظيمي يحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الداخلية على المثبطات²¹.

فالتميز التنظيمي هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء²². إذ يشير دراكور (Drucker) إلى أن التميز التنظيمي يأتي من المعرفة التي يمتلكها العاملون، فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات المتميزة وبالتالي فهو ما تنفرد به المنظمة دون سواها²³. أما درويش فيعتقد أن التميز التنظيمي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والمعرفة والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر²⁴.

ويتصف مفهوم التميز التنظيمي بعدة خصائص منها:

التميز التنظيمي يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفه عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية.

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

التميز التنظيمي نوع من أداء الفرد يتحقق فقط في ظروف محددة.

التميز التنظيمي هو الجودة بمعنى القدرة على تغيير الأفراد وتمييزهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي.

التميز التنظيمي هو القدرة على تقرير؟ الجانب المادي.

التميز التنظيمي شئ ما يناسب منتجاً، أو خدمة عندما يتحدد هذا الغرض أو المنتج.²⁵

- أنواع التميز التنظيمي:

إن تصنيف التميز التنظيمي متعلق بالظواهر الاقتصادية حيث يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن من خلاله تحديد أنواعه. وبما أن التميز التنظيمي مرتبط إلى حد كبير بالأهداف والأداء، فقد صنفت الأدبيات التميز التنظيمي إلى نوعين التميز التنظيمي على مستوى المنظمة والتميز التنظيمي على مستوى الفرد وفيما يلي عرض لكل منهما:

1- التميز على مستوى المنظمة: أي تميز المنظمة في أدائها ويتميز إلى نوعين:

أ- التميز الشكلي: ويعني استيفاء المنظمة معايير محدد قابلة للحصر والسعي لاستكمالها، وتكون هذه المعايير شكلية لا بد من إثباتها وتحقيقها بطرق الحسية، وبالتالي استوفائها وعمل في استيفائها تميز. فليس المهم مدى جوهرية التميز الذي حققته المنظمة، فبمجرد استيفائها للمعايير الحسية تكون قد حققت التميز، فالمعايير كما صيغت تصبح هي المحك والمعيار النهائي للتميز.

ب- التميز الجوهرية: ويعني قدرة المنظمة على تجاوز تحقيق انجازات جوهرية سواء كانت حسية أو مدركة، أو كانت محل قياس أو خارج مجال القياس، فالحكم على هذا النوع من التميز يكون بالحكم لا بالقياس، وأثناء الحكم يستحضر في الذهن كل ما من شأنه إثبات التميز من أدلة حسية وغير حسية قابلة للتوثيق. فبالرغم من أن التميز الجوهرية هو المطلوب، إلا أنها تعتمد أساساً على الأداء التنظيمي، وذلك للأسباب التالية:

- غياب المعايير الحسية مع تفاوت القيم الإدراكية يجعل من المستحيل حصر المحكات الموضوعية الجوهرية، وبالتالي يكون من الصعب عملياً ضمان الوصول إلى حكم موضوعي بشأن تميز المنظمة. - مشكلة المقارنة بين المتنافسين، فعملية المقارنة بين متنافسين في مجال التميز يفترض توحيد المحكات، ولكن في الواقع لا يمكن توحيد المحكات نظراً لعدم انطباقها على أطراف المقارنة.

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

- غياب القياس وسيادة الحكم، يتفاوت المحكمون في تقديرهم للمحكات الجوهرية من حيث وجودها وعدمها من جهة، ومن حيث جوهرتها وثانويتها ودرجة أهميتها من جهة ثانية حتى بالنسبة لتقييم منظمة واحدة.

2- التميز على مستوى الفرد: وهو سعي الفرد إلى التميز في أدائه الوظيفي في إطار المنظمة، وبالتالي ينعكس مجموع تميز الأفراد على تميز المنظمة ذاتها، ولهذا اهتمت المنظمات بهذا النوع من التميز وإضافته إلى معايير التميز رغم أنه يتعلق بالفرد مباشرة ولا يتعلق بالمنظمة مباشرة.²⁶

أهمية التميز التنظيمي: تكمن أهمية التميز التنظيمي في الجوانب التالية:

- يعتبر وسيلة وطريقة للتعرف على العقبات التي تواجهها المنظمة حال ظهورها.
- وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية.
- يقوم التميز التنظيمي بتطوير أعضاء المنظمة بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أم موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة الأخرى.
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة، والتمعن في أهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.²⁷

ومن جهة أخرى، تكمن أهمية التميز التنظيمي من خلال الأهداف التي يحققها وهي:

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها.
- العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء التنظيمي.
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها.
- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- تقديم الخدمة بطريقة متميزة يرضى بها المستفيد.²⁸

7- منهج الدراسة:

1- الطريقة والأدوات: سنتناول فيما يلي خصائص العينة، وأداة القياس، وطرق التحليل الإحصائي.

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

- **العينة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالغرب الجزائري (مؤسسة سونلغاز) وعددهم (661) فرداً. تم إختيار عينة عشوائية من مختلف الأقسام، والمصالح والمستويات. وتم توزيع (345) استبانة فاسترجعت (314) استبانة، وتم استبعاد (38) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (276) استبانة. وقد شكل حجم العينة نسبة (41.75%) من حجم مجتمع الدراسة. والجدول رقم (01) يبين ذلك.

الجدول (01) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعينة الدراسة.

مواصفات عينة الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	225	81.5%
	أنثى	51	18.5%
السن	25 وأقل	69	25%
	26 - 30	81	29%
	31 - 35	59	21.4%
	36 - 40	16	5.8%
	41 - 45	26	9.4%
	46 - 50	17	6.2%
	51 وأكثر	08	2.9%
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	106
من 5 - 10 سنوات		93	33.7%
من 10 - 15 سنة		21	7.6%
من 15 سنة فأكثر		56	20.3%

يبين الجدول رقم (01)، أن عدد الذكور بلغ (225) بنسبة (81.5%)، وعدد الإناث (51) بنسبة (18.5%). حيث تعكس هذه النتيجة محدودية مساهمة المرأة في القوى العاملة. وهذا راجع إلى طبيعة

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

المهام، أو نشاط مؤسسة سونلغاز. وفيما يتعلق بمتغير العمر، نلاحظ أن أعمار أفراد العينة تركزت بين الفئات الثلاثة الأولى مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشبابية. كما يلاحظ من الجدول أن سنوات الخبرة فتركت بين الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات)، والثانية (من 5 - 10 سنوات). وهذا راجع إلى عملية التوظيف الواسعة التي تشهدها المؤسسة لا سيما في سنوات الأخيرة.

- **المقياس:** تم تصميم استبانة الدراسة اعتمادا على الاطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع وتكونت الاستبانة من أربعة أجزاء وهي:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقا للمتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: يتضمن استبانة متغير إدارة المعرفة، وتم صياغة هذه الاستبانة بالاعتماد على دراسة كل من المجالي (2009)، ودراسة الجبلي (2015).

الجزء الثالث: يتضمن استبانة متغير التميز التنظيمي. وتم صياغة هذه الاستبانة بالاعتماد على دراسة كل من السالمي (2013)، ودراسة المجالي (2009).

- **طرق التحليل الإحصائي:** تمثلت طرق التحليل المستعملة في هذه الدراسة في النمذجة البنائية

Confirmatory Factor Analysis / Analyse Factorielle Confirmatoire والتحليل العاملي التوكيدي Structural modeling/Modélisation structurelle وتجر الإشارة إلى أنه عند استعمال هذين الأسلوبين، يتم الحكم على صحة النموذج العاملي المفترض عن طريق مؤشرات المطابقة التي تدل إلى أي حد يمثل النموذج البيانات التي انطلق منها. ومن أهم مؤشرات المطابقة التي سنستعملها للحكم على جودة مطابقة النموذج (صحة النموذج) ما يلي:

1. **الأسلوب الإحصائي:** مربع كاي وهو الأسلوب الإحصائي الوحيد الذي يستعمله التحليل العاملي التوكيدي.

2. **مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices:** وتتمثل في مؤشر جذر متوسط مربع البواقي المعيارية (SRMR)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI)، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA).

تاريخ استقبـال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

3 . مؤشرات المطابقة التزايدية Incremental Fit Indice: ولعل أهمها مؤشر المطابقة المقارن (CFI).
 - مؤشرات المطابقة الاقتصادية Parsimony Fit Indices: وأهمها مربع كاي المعياري (NC).
 ولما كانت مؤشرات المطابقة متعددة ومتباينة، فقد تم إنتقاء أهمها وفقاً لتوصيات العديد من المتخصصين في النمذجة بالمعادلات البنائية وهم²⁹. ويظهر الجدول رقم (02) مؤشرات جودة المطابقة المستعملة في الدراسة الحالية.

الاسم المختصر لمؤشر المطابقة	التسمية	محك توفر المطابقة
الأسلوب الإحصائي الوحيد في النمذجة القائم على الدلالة الإحصائية		
CMIN	مربع كاي	أن يكون غير دال إحصائياً
مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indices		
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	يساوي أو أصغر من 0.08
GFI	مؤشر حسن المطابقة	يساوي أو أكبر من 0.90
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	يساوي أو أصغر من 0.08
مؤشرات المطابقة التزايدية Incremental Fit Indices		
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	يساوي أو أكبر من 0.90
مؤشرات المطابقة الاقتصادية Parsimony Fit Indices		
NC	مربع كاي المعياري	القيم من 1 إلى 5

الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة المستعملة في الدراسة الحالية للحكم على مستوى جودة المطابقة (صحة) النماذج العاملة التوكيدية والنموذج البنائي.

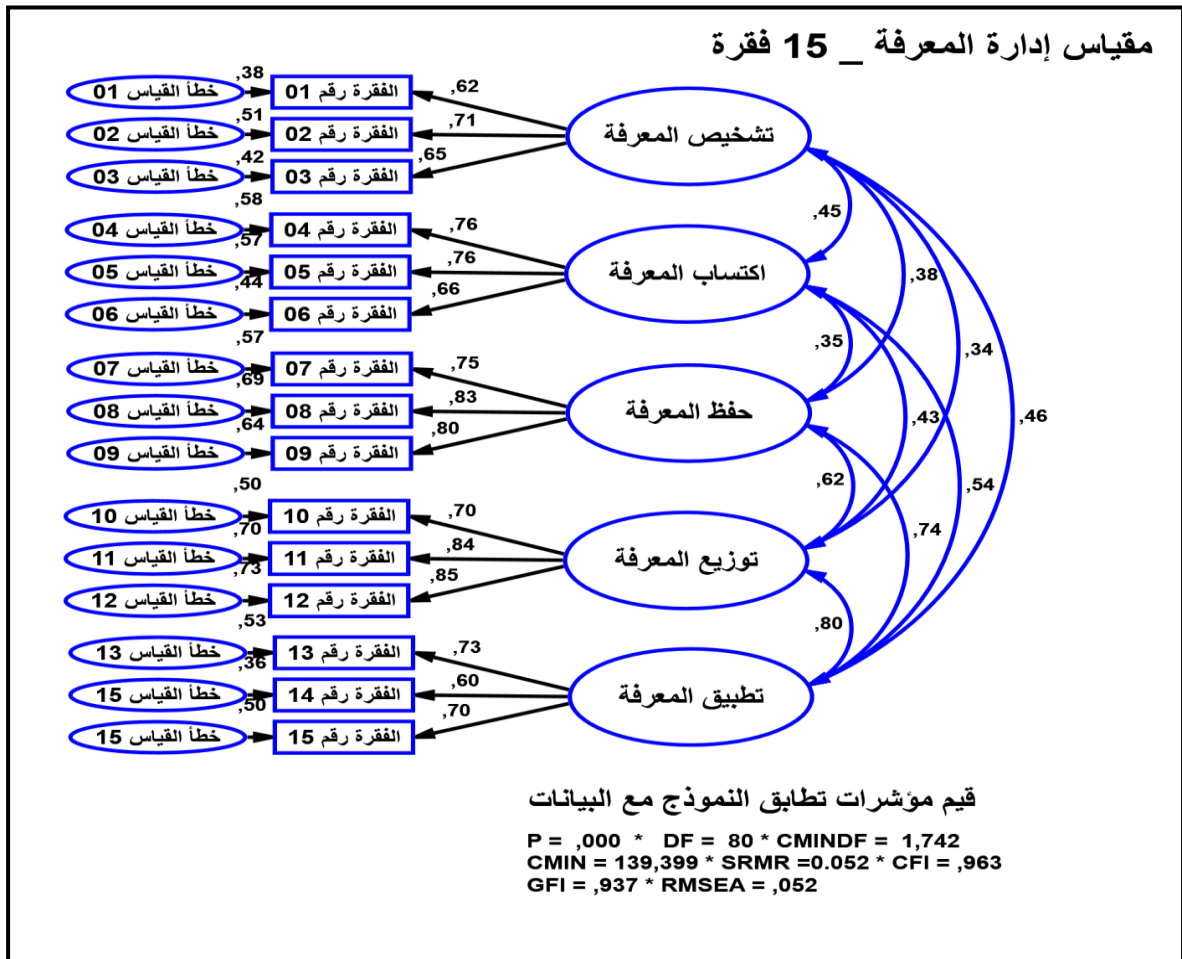
- تقدير صدق وثبات مقياس إدارة المعرفة والتميز التنظيمي:

بخلاف الطرق التقليدية في اختبار مدى توفر المقاييس المستعملة على الصدق والثبات، سنستعمل طريقة النمذجة في اختبار الخصائص السيكمترية لمقاييس الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي، لأن التحليل العاملي التوكيدي يوظف البنية النظرية المفترضة لكل مفهوم من جهة، ومن جهة أخرى يختبر جودة المطابقة بناء على تعدد الأدلة على توفر المطابقة بحيث تتخذ جودة المطابقة . عند توفرها . كدليل

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

جيد على صدق النموذج الذي يعكس البنية العاملية للمفهوم. أما على مستوى المؤشرات المقاسة أو الفقرات فتعتبر مربعات معاملات الارتباط لكل فقرة على ثبات الفقرة، وتدل قيمة تشعب الفقرة على بعدها على صدق الفقرة. كما تعتبر معاملات الارتباط بين عوامل المفهوم أو أبعاده دليلاً على الصدق التمايزي للمفهوم، وارتفاع تشعبات الفقرات على بعدها كدليل على الصدق التقاربي³⁰.

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إدارة المعرفة:



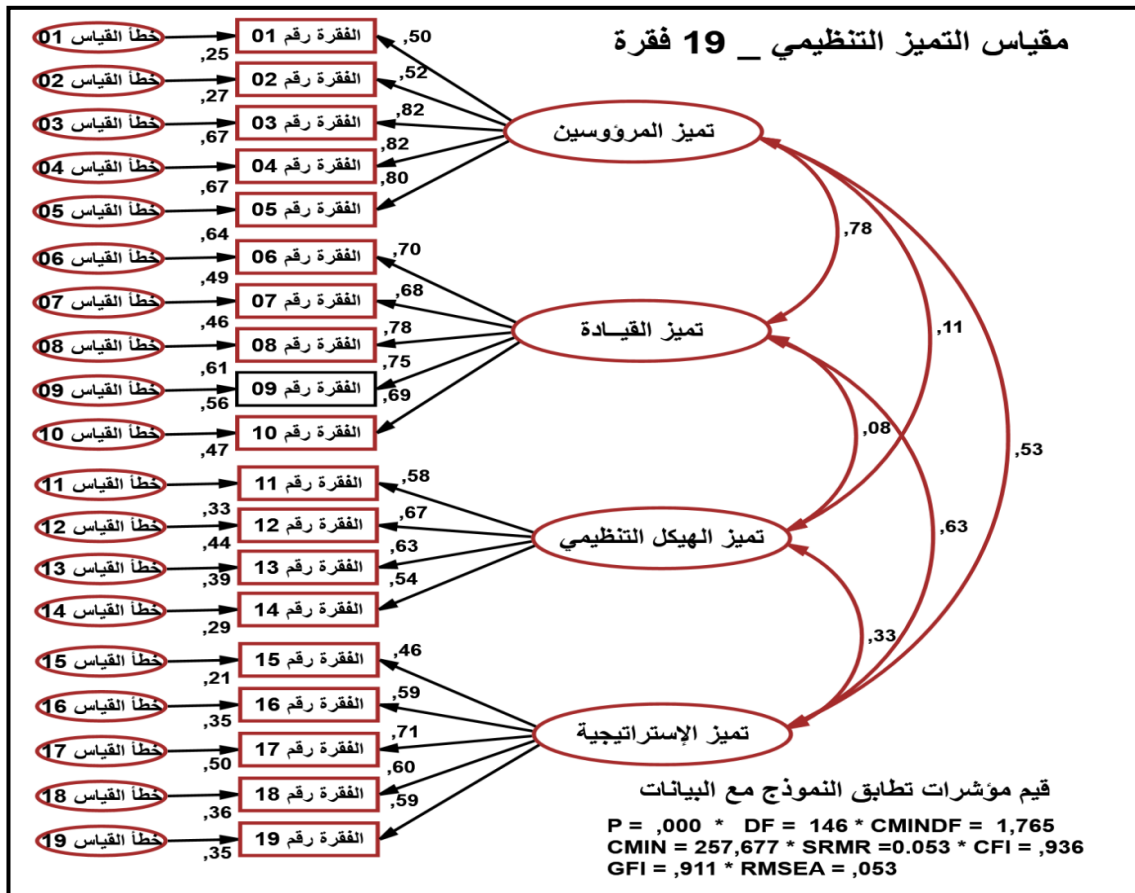
الشكل (02): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إدارة المعرفة

تدل مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل رقم (02) على توفر النموذج العاملي الخماسي غير الهرمي للمقياس إدارة المعرفة على جودة المطابقة عند مقارنتها بالجدول رقم (02). معنى ذلك أن مفهوم إدارة المعرفة ينطوي لى بنية عاملية خماسية الأبعاد: تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، وحفظ المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وجود المطابقة كما أسلفنا تدل على توفر مفهوم إدارة المعرفة على صدق المفهوم. وعند فحص الأوزان (التشعبات) الانحدارية المعيارية (Standardized)، الظاهرة

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

على الأسهم التي تربط العوامل بفقراتها، والتي تعرف بمعاملات الصدق يتضح أن نسبة التشعب أو الصدق بين عوامل إدارة المعرفة الخمسة، وفقراتها، أو مؤشرات الخمسة عشر، تعتبر مشجعة وجيدة بحيث تجاوزت كلها (0.40) مع مستويات معنوية (P = 0.000). وبعبارة أخرى معاملات تشعب أو الصدق أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة. ويظهر أيضا أن نموذج إدارة المعرفة خال من الارتباط غير المنطقي (Illogically Correlation)، والذي يتجاوز القيمة (1). ونلاحظ من خلال الشكل البياني لإدارة المعرفة، أن معاملات الارتباط بين العوامل الخمسة لمتغير إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، وحفظ المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) متوسطة الشدة لأنها لا تنقل عن القيمة (0.10) ولا تتعدى القيمة (0.90)، الأمر الذي يؤكد تمايز العوامل عن بعضها البعض، أي تمتعها بالصدق التمييزي. ويظهر الشكل أيضا أن قيم مربعات معاملات الارتباط بين كل مؤشر ببعده تراوحت بين 0.36 و 0.73 وهي في معظمها مرتفعة مما يدل على توفر فقرات كل بعد على مستوى معتدل إلى مرتفع من الثبات.

2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التميز التنظيمي:



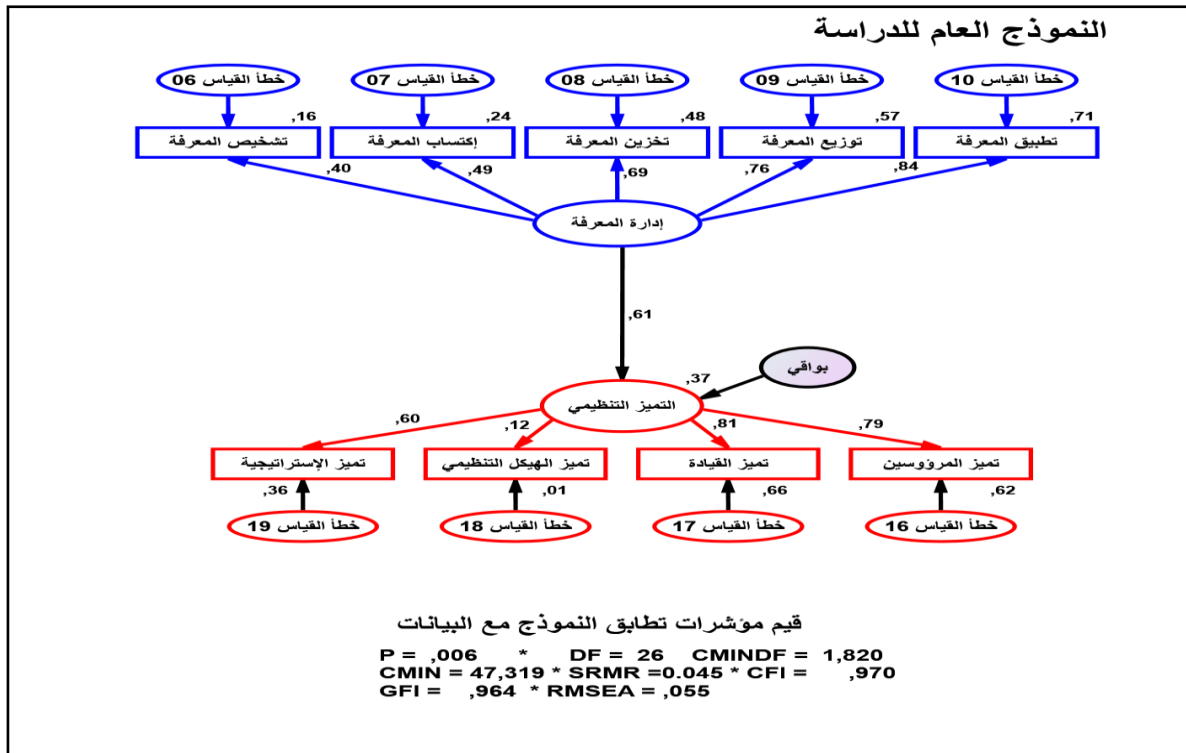
تاريخ استقبـال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

الشكل (03): نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمفهوم التميز التنظيمي.

تدل مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أسفل الشكل رقم (03) على توفر النموذج العاملي الخماسي غير الهرمي للمقياس أخلاقيات العمل على جودة المطابقة عند مقارنتها بالجدول رقم (02). معنى ذلك أن مفهوم أخلاقيات العمل متعدد خماسي الأبعاد (احترام القوانين والأنظمة، العدالة وعدم التحيز، السرعة والإتقان، احترام الوقت، الأمانة والاستقامة)، وجودة المطابقة تدل على توفر مفهوم التميز التنظيمي على صدق المفهوم. وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية (Standardized)، الظاهرة على الأسهم التي تربط العوامل بفقراتها، والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع. يتضح لنا أن نسبة التشبع أو الصدق بين عوامل أخلاقيات العمل الخمسة وفقراتها، أو مؤشرات الثمانية عشر، تعتبر مشجعة وجيدة فقد تجاوزت كلها (0.40) مع مستويات معنوية ($P\text{-value} = 0.000$) وبعبارة أخرى معاملات تشبع أو الصدق أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة مما يدل على تمتع كل المؤشرات المقاسة (الفقرات) على مستوى من الصدق.

8- النتائج ومناقشتها:

عرض النتائج بعد تحليل نموذج العام للدراسة والذي يوضحه الشكل البياني التالي رقم (04):



تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

الشكل (04) نموذج بنائي يبين العلاقة المرتفعة نسبيا ($\beta = 0.61$) بين إدارة المعرفة الذي يحتوي على الأبعاد الخمسة التالية: تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة؛ وبين التميز التنظيمي الذي يحتوي على الأبعاد الأربعة التالية: تميز المرؤوسين، تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية.

1- الإجابة على السؤال:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يساهم متغير إدارة المعرفة المتشكل من الأبعاد الخمسة التالية: تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة، في التنبؤ بمتغير التميز التنظيمي باعتباره محصلة أبعاده الأربعة التالية: تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، وتميز المرؤوسين؟ وفي ضوء هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

يساهم متغير إدارة المعرفة المتشكل من الأبعاد الخمسة التالية: تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة، في التنبؤ بمتغير التميز التنظيمي المتكون من الأبعاد الأربعة التالية: تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، وتميز المرؤوسين.

عند فحص الشكل رقم (04) لنموذج الدراسة العام، ونتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (03)، نلاحظ أن متغير إدارة المعرفة المتشكل من الأبعاد الخمسة التالية: تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة، يساهم بمستوى مرتفع نسبيا في التنبؤ بالنتيجة بمتغير التميز التنظيمي المتكون من الأبعاد الأربعة التالية: تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، وتميز المرؤوسين. حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية ($\beta = 0.61$) وهي دالة دلالة مرتفعة إحصائيا أي دون واحد من الألف ($p < 0.001$). كما نلاحظ في الجدول رقم (03) أن معامل التحديد أو التفسير (R^2) الذي بلغت قيمته ($R^2 = 0.37$) يدل على أن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)، يفسر (37%) من تباين أو معلومات المتغير التابع (التميز التنظيمي). وعليه تشير كل الدلائل المذكورة إلى صحة الفرضية القائلة: يساهم متغير إدارة المعرفة المتشكل من الأبعاد الخمسة التالية: تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة، في التنبؤ بمتغير التميز التنظيمي المتكون من الأبعاد الأربعة التالية: تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز القيادة، وتميز المرؤوسين.

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

الجدول رقم (03): نتائج تحليل الانحدار الخاصة بالعلاقة بين إدارة المعرفة الذي يحتوي على الأبعاد الخمسة التالية: تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة؛ وبين التميز التنظيمي الذي يحتوي على الأبعاد الأربعة التالية: تميز المرؤوسين، تميز القيادة، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية.

المتغير التابع		المتغير المستقل	
التميز التنظيمي		إدارة المعرفة	
معاملات الانحدار Regression coefficients			
المعيارية Standardized	غير المعيارية Unstandardized	مستوى الدلالة	
β	B	p<0.001	
0.61	0.95	القيمة الحرجة T	
	معامل التحديد $R^2 = 0.37$	7.494	

إن هذه العلاقة التنبؤية القوية نسبياً بين إدارة المعرفة ممثلاً لأبعادها والتميز التنظيمي ممثلاً لأبعاده تتفق مع دراسة كل من العزام وآخرين (2014) بعنوان إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ودروهما في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الصحي في الأردن بمحافظة إربد، ودراسة مجيد (2010) بعنوان أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأربد ودراسة دروزة (2008) بعنوان العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي على وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي أي أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي. واتفقت هذه لدراسة أيضاً مع دراسة نادر (2015) بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين على وجود علاقة وأثر بين عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة. ودراسة (Waddell & Stewart, 2006) بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة، على وجود ارتباط قوي إيجابي بين إدارة المعرفة والجودة. واعتبار إدارة المعرفة مكون أساسي لنقل ثقافة الجودة في هذه الشركات. واتفقت أيضاً مع دراسة (Bogner & Bansal, 2007) بعنوان إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز، على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

والأداء المتميز، وأن معدل نمو المنظمة مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

- التوصيات والاقتراحات:

- يمكن استنتاج عددا من التوصيات من نتائج الدراسة الحالية، لعل أهمها ما يلي:
- أن تعمل إدارة العينة المبحوثة على تطبيق وترسيخ عمليات إدارة المعرفة وذلك لما لها من أهمية على المؤسسة والعاملين معاً، وعلاقتها الايجابية مع التميز التنظيمي، من خلال توفير الوسائل الضرورية لذلك، والعمل على تبني إستراتيجية تسمح باستغلال الرصيد المعرفي للفرد.
- توفير، وتفعيل نظام الاتصال، والتواصل بين إدارة المديرية، والعاملين فيها، بحيث يكون الاتصال، والتواصل في كلا الاتجاهين ما يسمح بتبادل المعارف والخبرات.
- العمل على تعزيز الوعي بمفاهيم الدراسة من خلال عقد ملتقيات ومنتديات تثقيفية، ودورات تكوينية، وإعداد منشورات، وكتيبات للتعريف بتلك المفاهيم، وأبعادها المختلفة، وأهميتها.
- على رؤساء رفع من مستوى إدارة المعرفة، إذ أنهم أحد المقومات الأساسية لتحقيق التميز.
- تشجيع العمل الجماعي، والفرقي عن طريق تعميق مفهوم، وأهمية فرق العمل المدارة ذاتياً وتفعيل استخدامها، وهذا يعمل على ترسيخ إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز.

- قائمة المراجع:

¹ السيد، رضا. (2007)، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا. الشركة العربية للتسويق والتوريدات. القاهرة، مصر.

² Maier, Ronald, "Knowledge Management System" 3ed Spring-Verlage Berlin Heidelberg, 2002.

³ Stettner, Morey. (2000): Skills for New Managers , U.S.A, McGraw – Hill.

⁴ نهاية عبد الهادي، التلباني، رامز عزمي، بدير، محمد أحمد الرقب. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عدد 2، ص 443-480.

⁵ رائد إسماعيل، عبابنة، ماجد أحمد، حتاملة. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عدد 4، ص 651-670.

⁶ Daft, Richard L. (2001), Organization theory and design, 7th ed, South western College publishing, U.S.A

تاريخ استقبال المقال 2020/01/19 تاريخ قبول نشر المقال 2020/03/23 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

⁷ الكبيسي، عامر خضير. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

⁸ Rastogi . P " (2000) Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuons of Competitiveness " Human System Management.

⁹ السلمي، علي. (2003). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار الغريب للنشر والتوزيع الإدارة الجديدة.

¹⁰ نجم عبود، نجم. (2004). إدارة المعرفة، ط1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

¹¹ الكبيسي، صلاح الدين عواد، المحياوي، سعد زناد. (2005)، إدارة المعرفة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

¹² Reiter. E, Cawsey. A, Osman. L, Roff. Y, (1997), Knowledge Acquisition for Content Selection, In Proceedings of the sixth European Workshop on Natural Language Generation, P. 117-126.

¹³ الكبيسي، صلاح. (2002). إدارة المعرفة وتطور المنظمات : المكتب الجامعي الحديث.

¹⁴ العلواني، حسن (2001). إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، بعنوان القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

¹⁵ باداركو، جوزيف، (1993) حلقة المعرفة، كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الإستراتيجية خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة.

¹⁶ ربحي مصطفى، عليان. (2008). إدارة المعرفة، ط1. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

¹⁷ Human Cummings. Thomas G., (2001) Worley. Christopher G. Organization development System Management.and change. South-western college publishing USA. 7th ed.

¹⁸ السلمي، علي (2001)، الإدارة المعاصرة. مصر: مكتبة الغريب.

¹⁹ جاد الرب، سيد محمد، (2012)، القيادة الاستراتيجية. مصر. دار الفكر العربي.

²⁰ John S.Oakland, (2001), Total Organizational Excellence–Achieving world-class performance-, Oxford: Butterworth,Heinemann., legitimate power and greatness" . New York: Paulist Press. Geoffrey A . 322(1), 58-61

²¹ إبراهيم، يحيى، (2001)، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، القاهرة، دار النشر الإسلامية.

²² Pinar, T. M and Girard, A. (2002), "Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future," The Learning Organization, Vol. 15 No. 4: pp294-308.

²³ يوسف أحمد أبوفاة، (2004)، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الاردن. ص 49.

²⁴ درويش عبد الكريم ابو الفتوح (2006) عرض كتاب الادارة من اجل التميز مجلة الفكر الشرطي المجلد 15 العدد 01 افريل الشارقة مركز بحوث شرطة الشارقة، ص 162.

²⁵ علاء الدين عبد الغني محمود، (2011)، إدارة المنظمات، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع،
²⁶ عبود على أحمد ثاني، (2009): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1- 5 نوفمبر 2009، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص ص 21-23.

²⁷ السعودي، موسى أحمد (2008)، أثر تطبيق مفهوم لإدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملو في الأردن. المجلة الاردنية في ادارة الأعمال المجلد 4، العدد 3، ص 264.
²⁸ الجبوري، ميسر إبراهيم (2009): الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة الى جائزة الملك عبد الله للتميز، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن، 7- 10 يناير، ص 41.

²⁹ - Brown, T. A. (2015) Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. New York: The Guilford Press.

- Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. (2000). Introducing Lisrel. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Hair, J. F., Black, W. C.; Babin, B. J.; Jr., Anderson, R. E. (2016). Multivariate Data Analysis (Seventh Edition). Pearson New International Edition.

- Keith, T. Z. (2015). Multiple Regression and Beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling. 2nd Edition. New York: Routledge.

- Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (Fourth Edition). New York: Guilford Press.

- Raykov, T. & Marcoulides, G. (2006). A first course in structural equation modeling. (2nd Edition) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

³⁰ Ibid