

ورقة علمية بعنوان:

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين

تطبيق النموذج الأوربي للتميز ونتائج الأعمال

دراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي السودان

1. د. أحمد موسى اسماعيل استاذ مساعد - جامعة السودان المفتوحة

2. د. سامي مصطفى محمد علي استاذ مساعد - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

3. ادريس حسن الحاج علي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

المستخلص:

هدفت الدراسة الي التعرف على اثر إدارة المعرفة على العلاقة بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الاعمال، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياته اعتمادا على ادبيات الدراسة واستنادا على نظريتي الموارد والنظم وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة، تم الاعتماد على العينة غير الاحتمالية (القصدية) لجمع بيانات تم توزيع عدد (245) استبانة لعينة الدراسة حيث بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل %93 وكذلك تم الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها استخدم برنامج (Amos) وتم استخدام اختبار الفا كرونباخ للاعتمادية واستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج اهمها : وجود اثر جزئي للنموذج الأوربي للتميز علي نتائج الاعمال ووجود توسط جزئي لإدارة المعرفة في العلاقة بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الاعمال، وبناء علي هذه النتائج اوصت الدراسة ان تهتم القيادة العليا بالمؤسسات السودانية بمعايير التميز لتسهم في تحقيق نتائج ايجابية ، نشر الوعي بأهمية معايير التميز وإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية من خلال ورش العمل للحصول على نتائج ايجابية .

الكلمات المفتاحية : النموذج الأوربي للتميز ، إدارة المعرفة ، نتائج الأعمال

Abstract:

The study aimed to identify the impact of knowledge management on the relationship between the European model of excellence and business results, the study model and its hypotheses were built depending on the study literature and based on the theories of resources and systems, as well as previous studies were used to develop study standards, reliance on the non-probability sample (intentional) To collect data, a number of (245) questionnaires were distributed to the study sample, where the percentage of valid data for analysis was 93%. Also, the structural equation modelling (SEM) was used, in which the (Amos) program was used. The Alpha Cronbach test for reliability was used, and the path analysis method was used to test the study hypotheses.

The study reached a set of results, the most important of which is the presence of a partial effect of the European model of excellence on business results, and the presence of partial mediation of knowledge management in the relationship between the European model of excellence and business results. And spreading awareness of the importance of standards of excellence, knowledge management and organizational culture through workshops to obtain positive results.

Key words : European Excellence Model , knowledge Management, Business Results

المقدمة:

تسعى المؤسسات السودانية لتحقيق نتائج باهرة ومستدامة تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين حول سمعة المؤسسة وقيمة الخدمة التي تقدمها وولاء المتعاملين ومدى ارتباطهم بها وتحقق نتائج ممتازة للعاملين في التحفيز والقيادة والادارة والتدريب والتحسين المستمر والتواصل الفعال وفي مجال نتائج المجتمع تحقق نتائج باهرة تلبى توقعات المعنيين في مجال التأثير المجتمعي.

ويعد قطاع الخدمات اهم القطاعات الاقتصادية في السودان ، نظرا لمساهمته الكبيرة في الناتج المحلي الاجمالي و التي بلغت 4.50 % في العام 2018 وهي نسبة اكبر من نسبة مساهمة القطاعين الزراعي والصناعي مجتمعين (القطاع الزراعي 2.28 % ، والقطاع الصناعي 21.4 %) (التقرير الثامن والخمسون لبنك السودان المركزي ، 2018 م ، ص 122)

يشكل نموذج التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة أحد الاطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء كما يعمل على تحقيق التميز المستدام من خلال وضع معايير محددة ومن ثم نشرها وتنفيذها على ارض الواقع لتتحول الى ثقافة محفزة للإنتاج والابداع والابتكار لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات والخدمات (2013، نموذج التميز) كما تعد المعرفة العصب الحقيقي للمؤسسات اليوم ووسيلة ادارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر اذ ان المعرفة هي المورد الاكثر اهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والابتكار في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في اطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات لقد أصبحت ادارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير (الزطمة ، 2011) في عصرنا الحالي حيث استطاعت احداث نقلة نوعية في مستوي نتائج اعمال مختلف المؤسسات.

تهدف الدراسة الي قياس اثر الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين النموذج الاوربي للتميز ونتائج الاعمال ، وبناء على ما سبق تأتي الدراسة كمساهمة علمية عن مدى اثر ادارة المعرفة في العلاقة بين النموذج الاوربي للتميز ونتائج الاعمال.

مشكلة الدراسة:

يتوقف نجاح المؤسسات على قدرتها في احراز الاهداف لكن تواجه كثير من المؤسسات السودانية والخدمية على وجه الخصوص مشكلات في أحراز النجاح من عدم التزام القيادة العليا بالتميز وان نتائج اعمالها متدنية وذلك لاعتماد المؤسسات أساليب ونماذج غير متطورة في التنظيم ، كما يشكل عدم وجود منهجيات علمية حديثة ومتكاملة تسهم في التحسين المستمر حاجز في تحقيق النجاح المستدام .

الملاحظ من واقع الدراسات التي درست التميز لكن مع متغيرات اخري مثال دراسة (محمد ، 2018) اثر أساليب التميز على الاداء السياقي ، ودراسة (الغامدي ، 2018) ، التميز لدى قائدات مدارس منظمة الباحه ، اما هذه الدراسة سنتناول تطبيق النموذج الاوربي للتميز على نتائج الأعمال ومن الدراسات التي تناولت التميز لكن ليس مع ادارة المعرفة دراسة (الشطبي ، 2018) الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية وسنتناول هذه الدراسة اثر التميز على ادارة المعرفة.

من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ادارة المعرفة لكن مع متغيرات مختلفة دراسة (قرعان،2020) ادارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز ، ودراسة (قرمشي ، 2018) تشاركية المعرفة ودورها في تحقيق التميز اما هذه الدراسة سنتناول العلاقة بين ادارة المعرفة ونتائج الأعمال.

ومن واقع الدراسات السابقة أن بعض الدراسات درست ادارة المعرفة كمتغير وسيط مثل دراسة (محمد ، 2016) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط ، ودراسة الاثر الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الخصائص التنظيمية و التوجه الريادي ، ودراسة (2018،زهيرة) ،الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية اما هذه الدراسة ستتناول الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين النموذج الاوربي للتميز ونتائج الأعمال عليه يمكن وضع مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي :

ما مدى اثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين النموذج الاوربي للتميز ونتائج الأعمال في المؤسسات الخدمية السودانية ؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :-

- ما هو اثر تطبيق النموذج الاوربي للتميز على نتائج الاعمال ؟
- هل هنالك اثر للنموذج الاوربي للتميز على ادارة المعرفة ؟
- هل هنالك اثر لإدارة المعرفة على نتائج الاعمال ؟
- هل ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين النموذج الاوربي للتميز ونتائج الاعمال؟

اهداف الدراسة:

1. دراسة العلاقة المباشرة بين النموذج الاوربي للتميز وتطوير نتائج الاعمال .
2. اختبار اثر النموذج الاوربي للتميز وادارة المعرفة .
3. توضيح اثر إدارة المعرفة علي نتائج الاعمال بالمؤسسات الخدمية .
4. قياس اثر إدارة المعرفة على العلاقة بين تطبيق النموذج الاوربي للتميز وتطوير نتائج الأعمال .

اهمية الدراسة :

أولاً : الأهمية العلمية :

1. يسهم البحث في سد الفجوة المعرفية التي اغفلتها الدراسات السابقة بمدى تأثير تطبيق النموذج الأوربي للتميز ونتائج الأعمال

2. المساهمة من خلال الدراسة على معرفة اثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الأعمال ، اذ تعد هذه إضافة جديدة للمعرفة.

3 المساهمة في اثراء البحوث العلمية وبناء تكوين المعرفة العلمية من خلال اختبار مفاهيم البحث ومتغيراته وسعي الدراسة لاختبار نظريتي الموارد والنظم التي تم بناء نموذج الدراسة عليها ومعرفة مدى قدرة هذه النظريات على تفسيرها.

الأهمية العملية :

1. المساهمة فيما سوف تصل اليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرقة من مقترحات وتوصيات المتعلقة بالنموذج الاوربي للتميز ونتائج الاعمال وامكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي لمؤسسات القطاع الخدمي.

2. يمكن أن توجه الدراسة انظار صانعي القرار الي اهمية ادارة المعرفة ودورة في تفسير العلاقة بين النموذج الاوربي للتميز ونتائج الأعمال في مؤسسات القطاع الخدمي .

وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف تتناول هذه الدراسة مفاهيم الدراسة ، تطوير الفرضيات و العلاقة بين المتغيرات ، منهجية الدراسة ، اختبار الفرضيات ، مناقشة النتائج.

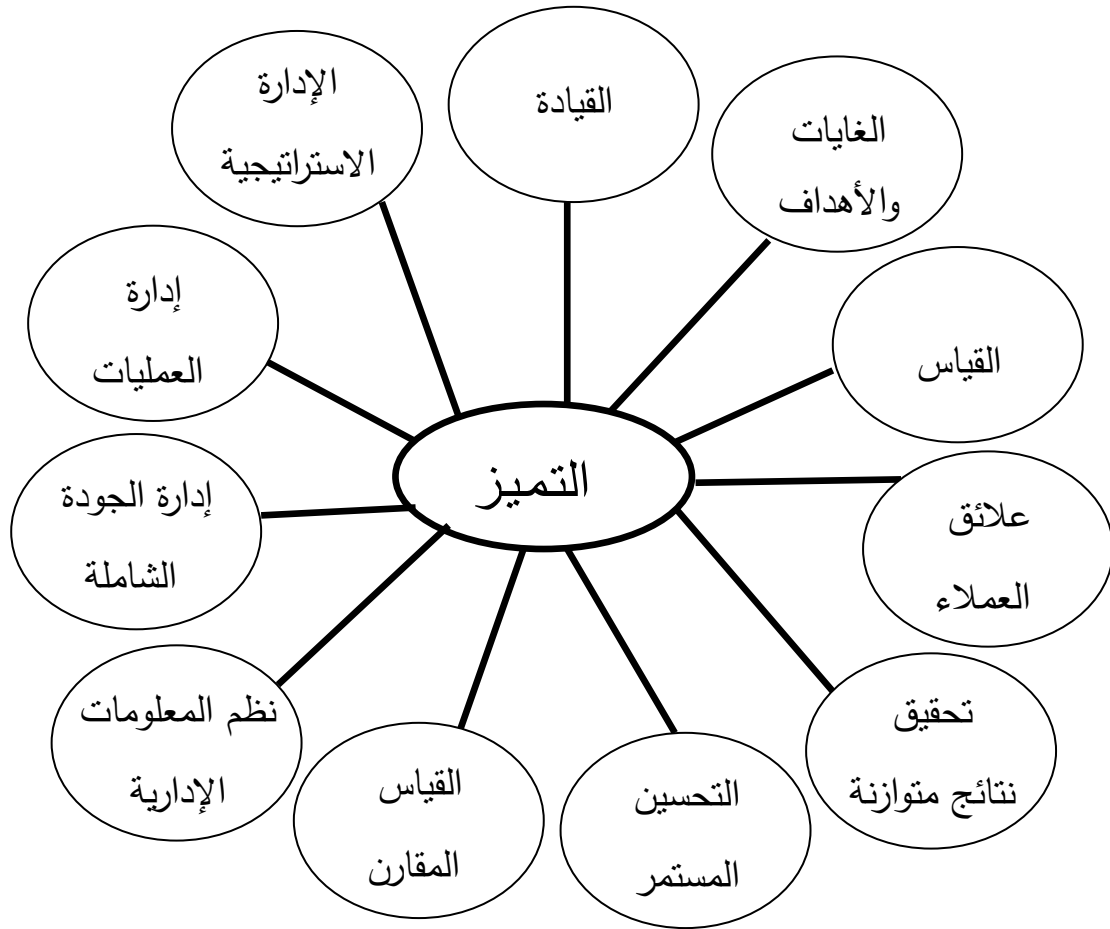
مفهوم النموذج الاوربي للتميز:

يعرف التميز على انه مجموعة من القواعد والاساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات في المنظمة وتقودها إلي تحقيق أفضل الانجازات (السلمي، 2002م) وهو حالة من الابداع والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات غير عادية من الاداء والتفويض للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ، ويرضى عنها المستفيدون وكافة أصحاب المصلحة (السلمي ، 2002) وتم تعريفه بأن تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية

الإطار الفكري لإدارة التميز:

يستند مفهوم ادارة التميز الى اطار فلسفي واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم بمنطق التفكير المنظومي Systematic thinking الذي يرى المنظمة على انها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدرتها المجتمعية ومن ثم فان ادارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك لمستوى المخرجات الذى يحقق الرغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة والمرتبطين بها.

ويتضمن الإطار الفكري لإدارة التميز العناصر التالية (السلمي 2002 ، ص 21):-



المصدر : (السلمي 2002 م ، ص 21)

1/ القيادة:

القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي أحد المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال قدرتها على احداث التغيير الاستراتيجي الذي يكون قادراً على احداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل المتغيرات العالمية والداخلية. (جاد الرب 2013, ص1)

2/ الادارة الاستراتيجية:

عرفها محمد حسن محمد العجب بانها طريقة في تفكير واساليب في الإدارة ومنهجية في وضع القرار الاستراتيجي . وهي تمثل منظومة العمليات ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والفرص المتاحة لاغتنامها واجتتاب المهددات وصياغة الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة تستهدف رسالتها وتعظيم انجاز أنشطة أعمالها المختلفة من أجل تحقيق التميز في اعمالها (محمد الحسن 2007, ص10)

وفي ذات السياق أشار مايكل بورتر إلى ثلاث استراتيجيات اساسية يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي :

أ. تحقيق الزيادة في تخفيض التكلفة .

ب. التميز على المنافسين .

ج. التركيز .

استراتيجية التميز على المنافسين:

تهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم سلعة او خدمة مختلفة عن ما يقدمه المنافسون لتتاسب رغبات المستهلك الذي يهتم بالجودة اكثر من اهتمامه بالسعر. ونواحي التميز عديدة لا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف

احتياجاتهم فالجودة العالية وانخفاض تكلفة الصيانة ,الدفع ودقة مواعيد التسليم كل هذه الصفات والخصائص الفريدة لا تتوافر عند المنافسين.(عوض ,2002, ص175-176)

3/ ادارة العمليات:

إن التميز لا يتحقق الا في المنظمات التي تدار بواسطة العمليات والحقائق بالذات التركيز على العمليات الأساسية (CORE Processes) مما يحقق لها التفوق والتميز .(السلمي 2002 ،ص22).

4/ ادارة الجودة الشاملة:

إن امتياز الاعمال يحتاج الى المنظمات التي تعمل في الاتجاهين , ولا يتحقق امتياز الأعمال إلا بهما , الاتجاه الاول تطبيق وفلسفة ادارة الجودة الشاملة , والثاني تحديد سمات الامتياز التي تجعل المنظمة مختلفة , وهذان الاتجاهان متوازنان تقوم بهما المؤسسة معا بما يحققان التميز (الحكيم 2011 م ,ص68).

نظم المعلومات الإدارية:

تعتمد ادارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف ما يجري داخل المنظمة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق واستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الاداء في مختلف مجالات النشاط وتوقع المشكلات, وبعد تفعيل أنظمة المعلومات الادارية اساساً في تنمية فرق التميز (السلمي 2002 ص22).

6/ القياس المقارن: Benchmarking

أ. المنظمات المتميزة هي التي تقوم بعمل قياس مستمر للمنتجات والخدمات والعمليات التي تقوم بها مقارنة بالرواد وأقوى المنافسين في المجال, وذلك

للوصول الى أفضل الممارسات Best practice والتي تؤدي الى أفضل الاداء, واجراء التغييرات باستمرار للوصول إلى الافضل ومن أنواع المقارنات كما ورد في كتاب (جون أوكلاند): (john oakland,1993,p182) القياس المقارن داخل المنظمة .

ب. القياس المقارن التنافسي بين منافسين لمنتجات محددة.

ج. القياس المقارن العام.

د. القياس المقارن الوظيفي.

7/ التحسين المستمر:

المنظمات المتميزة تقوم بتطوير عملياتها وتحسينها باستمرار لتكون في مقدمة المنافسين للوصول الى العملاء وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وإذا فقدت هذه الميزة سوف تخرج من السوق ومثال شركة نوكيا للهاتف النقال لم تتحسن ولم تتطور بينما أدخل المنافسين تعديلات هامة وتكنولوجيا حديثة وسريعة مثال I Phone, I Pad, galaxy اشبعت رغبة العملاء (السلمي ، 2002 ص23).

8/ تحقيق نتائج متوازنة: Balanced:

تسعى ادارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع مختلفة لمختلف اصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمنظمة، فأصحاب المال يريدون عائداً مناسباً لاستثماراتهم،والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم والعملاء يريدون الحصول على منتجات وخدمات افضل بجودة أعلى وتكلفة اقل .(السلمي ، 2002 ص24).

9/ علائق العملاء Relationships

تعمل ادارة التميز على بناء وتنمية علاقات مع مختلف أصحاب المصلحة الذين ترتبط بهم المنظمة وخاصة العملاء ويكون من سمات التميز القدرة على

استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها. (السلمي ، 2002 ص24).

10/ القياس Measurement

تعمل ادارة التميز وفق مبدأ (ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته والسيطرة عليه وتحسينه) ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء كما يجب أن تخضع المنظمة المتميزة لـ Self – assessment (التقييم الذاتي). (السلمي 2002 ص24).

11/ الغايات والاهداف:

ان الخطوة الأولى في بناء منظمة متميزة هي تحديد الغايات والاهداف بصورة واضحة ودقيقة لأنها هي أساس التخطيط والتوجيه في كافة مجالات نشاط المنظمة. كذلك يمكن اعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات وانجاز وتقييم النتائج البيئية (السلمي 2002 ص21).

إدارة المعرفة :

تمهيد : التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

تعود بداية المعرفة إلي بداية خلق الإنسان، حيث خلق الله تعالى على الفطرة وعلمه وهده السبيل، قال تعالى: (خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ) ، ("سورة الرحمن الآية 3-4") ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، وقد نقل التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية، والآشورية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية واليونانية، والتي حصل فيها تراكم معرف مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، ولكن الطابع الغالب على المعرفة القديمة لم يخرج عن

كونه خبرات متوارثة ومقترنة في جانب كبير منه بالإلهام أي لم يخضعوا المعرفة للتجربة والبرهان (الكبيسي، 2011، ص76).

وفي العصور الإسلامية الأولى حث الإسلام على طلب العلم، مما أدى إلي تطور العالم الإسلامي على الآخرين، وبرع المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لاحقاً عنها بالتجربة والبرهان ولم يختصر دورهم على الترجمة والنسخ بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا بأن العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضاً علمية وتطبيقية، فبرعوا في الطب والهندسة والرياضيات وبعد التطور التاريخي الذي حصل آنذاك من الحروب وبلوغ أوروبا بما يسمى عصر النهضة انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها وظهر على أيدي الأوربيين ما يطلق عليه "المعرفة العملية"، والتي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، ودائماً تخضع للتجربة والبرهان .

إدارة المعرفة والمفاهيم ذات العلاقة :

المعني اللغوي للمعرفة : ورد في معجم متن اللغة أن المعرفة مصدر الفعل عرف يعرف عرفانا عرفانا ومعرفة الشيء أدركه بحاسة من حواسه ، فهو عارف وعريف ، وعرف فلان أي أصابته العرفة فهو معروف (القاموس المحيط ،ص 595) .

المعني الاصطلاحي :

وتعرف المعرفة بانها ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية ، وغيرها من اشكال الانتاج الفكري.(المغربي، 2002،ص182) .

مفهوم إدارة المعرفة :

تعرف بانها عملية تنظيمية متكاملة من اجل توجيه نشاطات المنظمة لاكتساب المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الافراد و الجماعات من اجل تحقيق أهداف المنظمة . (Rastogi , 2001,19)
ويعرفها Wiig علي انها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والاصول المرتبطة براس المال الفكري والعلميات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية ، بحيث تحقق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية (الفيلت ، 2018 ، 93)

مجتمع المعرفة : يعرفه الصاوي بأنه المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده ، ويضيف بوصفه المجتمع الذي ينتج المعلومات لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها (الصاوي ، 2007 ، 54،

ويمكن القول بأن مجتمع المعرفة ليس فقط المجتمع القادر على استخدام واستعمال المعرفة في اتخاذ القرارات المختلفة فحسب ولكن هو المجتمع الذي يمتلك سبل ووسائل الحصول على المعارف مما يتاح له من معلومات.

وأوضح الصاوي أن مجتمع المعرفة جاء نتيجة لثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الخاصة بها ، وأصبح مجتمع المعرفة يعتمد أساسا على المعارف كثرة أساسية ، أي على خبرة الموارد البشرية وكفاءتها ومعارفها ومهاراتها كأساس للتنمية البشرية الشاملة أي من خلال هذه الموارد المعرفية يمكن إنتاج واستغلال الطاقات الإنتاجية بصفة أفضل من ذي قبل .

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما (حسن ، 78)

أ- المعرفة الصريحة : الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

ب - المعرفة الضمنية : المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

أهداف إدارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف التالية والتي تؤدي بمجملها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة: (ابراهيم ، 2005 ، 92)

1. الارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه، وذلك بدعم

الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة.

2. الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل.

3. توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها،

بتحقيق الكفاءة والفاعلية، والعمل على تحديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛

4. زيادة الإنتاجية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهارتهم بفعالية وإتقان أكبر.

5. زيادة النمو: إذ تسعى المنظمات إلى تحقيق النمو المستدام في أعمالها كهدف استراتيجي رئيسي ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في العائد من الاستثمار، والحصة السوقية وخطة الإنتاج، والحصول على أسواق جديدة وغيرها.

6. إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال ابتكار معرفة جديدة، واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.

7. ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة، وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.

8. ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة.

9. إيجاد قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، والجودة المعلوماتية، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها، وإدارة الزبائن، وتقييم الإنتاج.

10. الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تحديد المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

11. إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه.

12. تعمل إدارة المعرفة على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة، من خلال تنفيذ استراتيجية تشجيع إدارات المنظمة وأقسامها على توليد المعرفة وتطبيقها والمشاركة بها وتنظيمها وتخزينها وإدامتها بما يعود بالنفع العام على المنظمة ويزيد مكانتها التنافسية.

أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي: (همشري 2013 ، ص 111،112)

1) تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين لارتقاء بمستوى الرأس المال البشري، وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل، ومساعدته في حل مشكلاته فيه، وزيادة قدرته على التكيف مع المستجدات والتغيرات فيه، وإعداده الاستيعاب التغيير والتكيف معه، وتنمية روح التعاون لديه والعمل بروح الفريق، وزيادة رضائه الوظيفي؟

2) رفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة وتخفيض التكاليف؛ دعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة والغير ملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

3) تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميز والمنافسة في بيئة سريعة التغير؛

4) تعظيم قيمة المعرفة وتوفيرها للمنظمة بشكل دائم.

5) الارتقاء بمستوى الرأس المال البشري، وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل، ومساعدته في حل مشكلاته فيه، وزيادة قدرته على التكيف مع المستجدات والتغيرات فيه، وإعداده الاستيعاب التغيير والتكيف معه، وتنمية روح التعاون لديه والعمل بروح الفريق، وزيادة رضائه الوظيفي.

6) رفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة وتخفيض التكاليف.

7) دعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة والغير ملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

8) تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميز والمنافسة في بيئة سريعة التغيير.

9) تعظيم قيمة المعرفة وتوفيرها للمنظمة بشكل دائم.

مفهوم نتائج الأعمال :

المؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة ومستدامة تلبى او تتجاوز احتياجات وتوقعات العاملين. على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي (النموذج الأوربي للتميز ، 2013م).

1. تطوير مجموعة من النتائج المالية مغير المالية لتحديد التطبيق الناجح لاستراتيجياتها والسياسات الداعمة لها، وتبني ذلك على احتياجات وتوقعات ارباب العمل، وذلك وفق الاستراتيجية التي تم تحديدها.

2. تصنيف النتائج من اجل تفهم اداء جوانب محده من المؤسسة وتجارب وتوقعات ارباب العمل .

3. إظهار نتائج الاعمال بشكل ايجابي او استدامة النتائج الجيدة على مدى ثلاثة سنوات علي الاقل

4. تفهم وبشكل واضح الاسباب الحقيقية المؤدية الى الاتجاهات الظاهرة ومدى تأثير هذه النتائج على كل من مؤشرات الاداء الاخرى والمخرجات ذات الصلة .

5. لديها الثقة في اداءها المستقبلي بناء على فهمها للعلاقة المؤكدة للمسببات والاثر.

6. تفهم كيف تقارن نتائج الاعمال الرئيسية الخاصة بها مع مؤسسات مشابهه تستخدم هذه البيانات حيثما كان مناسباً لتحديد الاهداف .

7. أ . مخرجات الأعمال:

هي مجموعة من مخرجات الاعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها .

يتم تحديد هذه المقاييس والاهداف ذات الصلة بالاتفاق مع ارباب العمل ويمكن ان تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي :

- I. المخرجات المالية.
 - II. انطباعات المعنيين بمصالح العمل.
 - III. الاداء مقارنة بالموازنة.
 - IV. حجم المنتجات والخدمات التي تم تقديمها.
- مخرجات العمليات الرئيسية.
- ب. مؤشرات اداء الأعمال:

هي مجموعة من مؤشرات الاعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء التشغيلي للمؤسسة. وهي تساعد على مراقبة وفهم التنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية.

ويمكن ان تتضمن مقاييس مؤشرات الاداء ما يلي :

- I. المؤشرات المالية.
- II. مؤشرات اداء العمليات الرئيسية.
- III. اداء الشركاء والموردين.
- IV. التقنيات والمعلومات والمعرفة .

مصطلحات الدراسة:

النموذج : عبارة عن طريقة العمل او اجراءات العمل او العمليات التي ان اتبعت

سوف تؤدي الي نتيجة (يعقوب ، 2012)

العمليات : الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة (Armitage ,j and Other 2013)

العاملين: جميع الافراد الذين يعملون بالمؤسسة في خدمة مستديمة او مؤقتة. (عبد

الفراج ، 2016).

ادارة المعرفة: مجموعة من العمليات التي تعمل مع اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها والارتقاء بها من اجل تحقيق الأهداف. (Rose, 2015)

تطبيق المعرفة: هو عملية تحويل المعرفة الى عمليات تنفيذية من اجل تحقيق الأهداف. (Rose, 2015)

نتائج الاعمال: الإنجازات التي تحققها الشركات او المنظمات بواسطة معايير التميز (عبد الفراج، 2016).

نتائج العملاء : الأطراف الذين يشترون منتجات وخدمات المؤسسة (عبد الفراج ،2016).

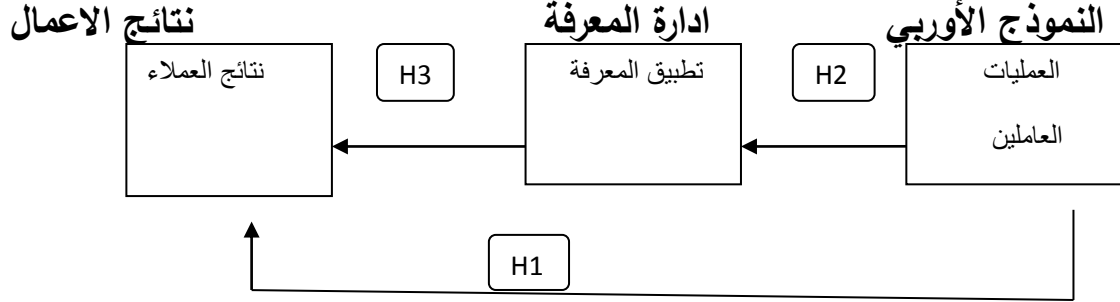
نظرية الموارد :

برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الادارة الاستراتيجية ، والتي تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة ، في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية ، أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية ، والتي تفسر التباين في مستويات الاداء الإداري لدى المؤسسات ، يرجع للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والامكانيات المتوفرة لديها وبالتالي فإن نظرية الموارد تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد هما الوحيد عن تطوير استراتيجيات ترمي إلي تحقيق اداء متميز . وضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة ، ولكن اشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها إلي موارد منظورة مادية كالمستندات المالية للمنشأة ، والقسم الثاني موارد غير منظورة غير مادية كالقدرات التي تمتلكها المنشأة والأصول التنظيمية (عبد الفراج ،2016).

نظرية النظم :

النظم هي مجموعة المكونات المتداخلة بعضها البعض والتي تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف مشترك (امينة ،2014) .

نموذج الدراسة:



إعداد: الباحثون من بيانات الدراسة 2021م

تطوير الفرضيات:

اعتمادا على متغيرات الدراسة ، وانطلاقا من مشكلة الدراسة وادبيات الدراسات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير الوسيط على العلاقة بينهما ، وفيما يلي هذه.

الفرضيات :

العلاقة بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الأعمال :

اشارت دراسة (محمد،2018) ،هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التميز والاداء السياقي ، وكما اشارت دراسة (زين العابدين 2016م) هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معيار العاملين ونتائج الاداء المؤسسي من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الأولى والتي تنص على انه:

هنالك علاقة تأثير بين النموذج الاوربي للتميز ونتائج الأعمال

العلاقة بين النموذج الأوربي للتميز وإدارة المعرفة :

خلصت دراسة (الشطبي،2018) وجود علاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية و القدرات المعرفية ، ودراسة (البشرى،2015) وجود تأثير ايجابي للتوجه الاستراتيجي على المعرفة ، ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الثانية والتي تنص على انه هنالك علاقة تأثير بين النموذج الأوربي للتميز وإدارة المعرفة

العلاقة بين إدارة المعرفة ونتائج الاعمال.

توصلت دراسة (بابكر،2019) وجود علاقة بين ادارة المعرفة والاداء المتوازن وتوصلت دراسة الشطي يوجد اثر بين عمليات ادارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية وتوصلت ايضا دراسة (خلف،2017) هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة وتنمية المهارات الإدارية من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الثالثة والتي تنص على انه هنالك علاقة تأثير بين ادارة المعرفة ونتائج الاعمال

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين النموذج الاوربي للتميز ونتائج الأعمال:

توصلت دراسة (احمد،2018) أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتنمية الابداع التنظيمي ، كما توصلت دراسة (احمد ، 2018م) وجود توسط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الخصائص التنظيمية والتوجه الريادي ، ايضا توصلت دراسة (عطا،2017) ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتميز الاداء من خلال العلاقات التي توصلت اليها الدراسات السابقة

يمكن استنتاج الفرضية الرابعة والتي تنص على انه ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الأعمال.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام ادوات الاحصاء المختلفة ، فقد اعتمدت الدراسة علي البيانات الاولية والثانوية وفق مقياس لكر الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات .

تم مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الاسئلة لتحقيق الترابط بين المتغيرات ، وتم عرض الاستبيان علي عدد من المحكمين ، وقد أعتبر الباحثون الاخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المشار اليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوي لأداة الدراسة و بالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له .

تم اختيار مفردات الدراسة من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية (القصدية) (أوما سيكارن 2010م) وذلك عن طريق الاستبانة الموجهة لعينة من المدراء في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم والبالغ عددها (24) قطاع ، حيث تم توزيع عدد (245) استبانة عن طريق اليد وتم الاستلام بعد تعبئتها مباشرة وكان عدد الاستبانات المستردة بنسبة 95% بينما بلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل 9 استبانة بنسبة 3% أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فيساوي 231 استبانة بنسبة 93% من اجمالي الاستبانات الموزعة والمستلمة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة او الاستبانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية .

التحليل و النتائج :

التحليل الوصفي للبيانات الأساسية للدراسة :

نجد فيما يتعلق بالنوع ان العينة شملت (70.6 % من الذكور وهي اعلى نسبة و 28.1% من الاناث) ، اما العمر فنجد ان افراد العينة اعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 12.1 % ونسبة 26.8% من الفئة 30-40 سنة وأن نسبة 42.9 وهي اعلى نسبة كانت اعمارهم من 40 الي 50 ونسبة 18.2 من الفئة من 60 -50) اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد أن 26% ثانوي ، ونسبة 35.9% منهم جامعي ، ونسبة 61.5% وهي اعلى نسبة منهم فوق الجامعي (اما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فنجد أن 5.2% مدير ، ونسبة 16.5% منهم نائب مدير ، ونسبة 38.5% وهي اعلى نسبة منهم رئيس قسم ، ونسبة 2.6% منهم مدير جودة ، ونسبة 10.4% منهم مدير تخطيط ، ونسبة 6.1% منهم رئيس قسم التدريب ، ونسبة 19.0% منهم مدير لدارة الموارد البشرية) اما فيما يتعلق بعدد العاملين فنجد ان 3.5% اقل من 150 عامل ، ونسبة 9.0% منهم من 150 الي 250 عامل ، ونسبة 93.1% وهي اعلى نسبة منهم اكثر من 250 عامل (اما فيما يتعلق بعدد المنافسين فنجد أن 19.0% أقل من 15 منافس ، ونسبة 11.7% من 15 الي 30 منافس ، ونسبة 65.4% اكثر من 30 وهي أعلى نسبة) ، اما فيما يتعلق بالحجم فنجد ان 13.4% صغير ، ونسبة 44.2% كبير وهي اعلى نسبة ، ونسبة 40.7% متوسط

التحليل العاملي الاستكشافي النموذج الأوربي للتمييز:

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات ، ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات ، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي ، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع

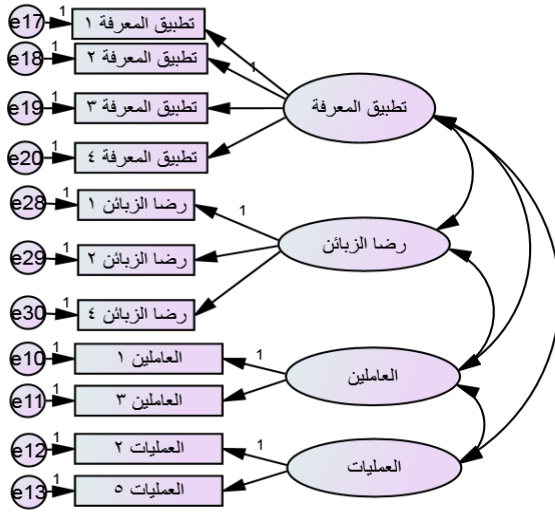
المتغيرات في العوامل الأخرى . وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي النموذج الأوربي للتميز:

العبارات	F4	F3	F2	F1
العمليات 2	.904			
العمليات 5	.715			
العاملين 1		.876		
العاملين 3		.748		
تطبيق_المعرفة 1			.701	
تطبيق_المعرفة 2			.956	
تطبيق_المعرفة 3			.853	
تطبيق_المعرفة 4			.843	
رضا_الزبائن 1				.707
رضا_الزبائن 2				1.061
رضا_الزبائن 4				.825

المصدر: اعدا الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية(2021)

الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:



جدول (3) الاعتمادية والارتباطات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	ألفا كرنباخ	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	1	2	3	4
رضا الزبائن	0.864	2.1744	.86633	43%	1			
تطبيق المعرفة	0.871	2.1227	.67187	42%	.491	1		
العمليات	0.798	2.1797	.79344	44%	.546	.159	1	
العاملين	0.887	2.1041	.72825	42%	.704	.808	.471	1

المصدر: من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

اختبار فرضيات الدراسة:

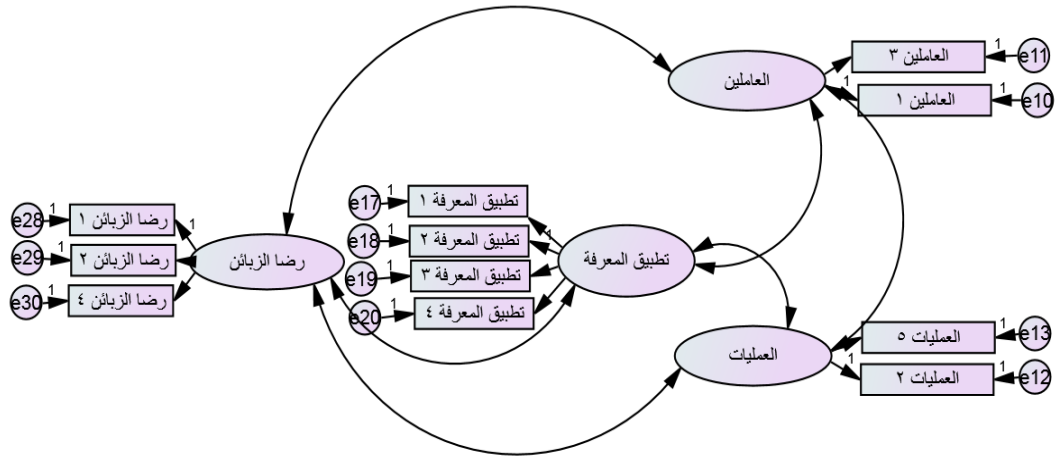
نمذجة المعادلة البنائية : SEM [Structural Equation Modelling]

اعتمد الباحثون في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

تحليل المسار Path Analysis :

وهو احد اساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير او اكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة او متقطعة ومتغير او اكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير او المتغيرات التابعة، حيث ان نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, 1996)، ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث ان تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات.

الشكل (2) تمثل فرضيات الدراسة:



المصدر : اعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

الجدول (4) قيم تحليل المسار من تطبيق المعرفة على الحقائق النموذج الاوربي للتميز ونتائج الاعمال

	Estimate	S.E.	C.R.	P
--	----------	------	------	---

	Estimate	S.E.	C.R.	P
العاملين <--- تطبيق المعرفة	.151	.090	1.688	.091
العمليات <--- تطبيق المعرفة	-.327	.138	-2.368	.018
العاملين <--- العاملین_رضا	.511	.119	4.283	***
العمليات <--- العاملین_رضا	-.215	.132	-1.628	.104
العاملين <--- رضا الزبائن	-.046	.069	-.669	.503
العمليات <--- رضا الزبائن	.159	.148	1.074	.283
تطبيق المعرفة <--- العاملین_رضا	-.372	.166	-2.235	.025
تطبيق المعرفة <--- رضا الزبائن	-.206	.176	-1.171	.242

المصدر: اعداد الباحثون من بيانات الدراسة (2021)

ملخص النتائج:

حالة الاثبات	نص الفرضية	الفرضيات
توسط جزئي	الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلق بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الاعمال	الرئيسية
علاقة جزئية	وجود علاقة بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الاعمال	الفرعية
علاقة جزئية	وجود علاقة بين النموذج الأوربي للتميز وإدارة المعرفة	الفرعية
علاقة جزئية	وجود علاقة بين ادارة المعرفة ونتائج الاعمال	الفرعية
توسط جزئي	الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلق بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الاعمال	الفرعية

مناقشة النتائج:

أولاً : أثر العلاقة بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الأعمال :

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد علاقة جزئية بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الأعمال وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زين العابدين 2016م) التي اشارت لوجود علاقة بين بعد العاملين و الاداء المؤسسي ، وتختلف مع دراسة (محمد ، 2018م) وجود علاقة بين التميز والاداء السياقي .

ثانيا : اثر العلاقة بين النموذج الأوربي للتميز وإدارة المعرفة:

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد علاقة جزئية بين النموذج للتميز وإدارة المعرفة وتختلف مع (الشطبي، 2018م) وجود علاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والقدرات المعرفية ، وتختلف مع دراسة (البشري ، 2015م) وجود تأثير ايجابي للتوجه الاستراتيجي علي المعرفة .

ثالثا : اثر العلاقة بين إدارة المعرفة ونتائج الأعمال :

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد علاقة جزئية بين ادارة المعرفة ونتائج الأعمال وتختلف مع دراسة (بابكر ، 2019م) وجود علاقة بين ادارة المعرفة والاداء المتوازن وتختلف مع دراسة (الشنطي ، 2018م) وجود اثر بين ادارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية .

رابعاً : الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين النموذج الأوربي لتمييز ونتائج الأعمال

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد توسط جزئي لإدارة المعرفة في العلاقة بين النموذج الأوربي للتميز ونتائج الأعمال تتفق مع دراسة (البشري ، 2015م) ادارة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء اللوجستي وتختلف مع دراسة (احمد ، 2018م) ادارة المعرفة تتوسط العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وتنمية الابداع .

التوصيات :

1. ان توجه القيادة العليا بالمؤسسات السودانية قدرا من الاهتمام بمعايير التميز لتسهم في تحقيق نتائج ايجابية .
2. نشر الوعي بأهمية معايير التميز وإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية من خلال ورش العمل للحصول على نتائج إيجابية .
3. إجراء المؤسسات مقارنة معيارية مع المؤسسات المتميزة لأجل التحسين المستمر.

محددات الدراسة :

1. تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الاسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الاجابة عن اسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصرة في عدد من الاجابات المحددة مسبقا .
2. صعوبة الحصول على البيانات من المؤسسات.

الدراسات المستقبلية :

1. اثر تطبيق النموذج الاوربي للتميز 2020 على نتائج الأعمال.
2. اثر تطبيق النموذج الاوربي للتميز على نتائج الاعمال : القدرات المعرفية متغير وسيط .
3. اثر تطبيق النموذج الاوربي للتميز
4. على نتائج الاعمال: الثقافة التنظيمية متغير معدل .

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

أولاً : الكتب :

1. أوما سيكارن ، طرق البحث العلمي في الادارة ، مدخل لبناء المهارات البحثية ، دار المريخ للنشر ، 2010 .
2. جاد الرب سيد محمد ، ادارة الابداع والتميز والتنافس ، مطابع الدار الهندسية ، مصر، 2013 م .
3. الرشيد صالح ، التميز في الاداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال ، مجلة افاق اقتصادية ، الامارات سنة
4. طارق محمد السويديان ، فيصل عمر ، صناعة القائد ، الكويت ، 2003 م .
5. علي السلمي إدارة التميز مكتبة الدارة الحديث ، القاهرة ، 2002م.
6. محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية الدار الجامعية ,2004م, القاهرة .
7. محمد الحسن محمد العجب ، برنامج الإدارة الاستراتيجية ,اكاديمية السودان العلوم الادارية ,2007/4/8.
8. مصطفى حامد الحكيم الجودة الشاملة وامتياز الاعمال شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2011 م.
9. Johns' Oakland, Johan's Oakland on Quality Management Butter Worth, Heinemann 2004, London, Uk.
10. Rastogi , P.N Knowledge Management and Intellectual I Savital – the New Virtuous Reality of Competi Veness HSM (2000).

الرسائل الجامعية :

1. امينة عبد القادر علي حميدة ، اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري ، دراسة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2014 .
2. الرضي عبد الكريم عبد الفراج ، قياس اثر معايير التميز على نتائج الاداء : الثقافة التنظيمية متغير وسيط ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2016 .

3. ريم احمد صالح الغامدي واخرون ، التميز التنظيمي لدي قائدات ، منظمة الباحة من وجه نظر المعلمين ، مجلة وادي النيل لدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية ، العدد 19 ، 2018م .
4. الصاوي ياسر ، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2007م .
5. عبد الحكيم بن سالم واخرون ، اثر اساليب التميز علي الاداء السياقي ، جامعة بشار الجزائر 2018م .
6. علي السلمي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 2002م .
7. فداء عبد الحميد قرمشي ، تشاركية المعرفة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : الدور الوسيط تكنولوجيا المعلومات ، المؤتمر العلمي الطلابي لكلية المال والاعمال ، جامعة العلوم الإسلامية ، الاردن 2018م .
8. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، نظم المعلومات الادارية ، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع ، جامعة المنصورة 2002م .
9. نازك عبد العظيم زين العابدين ، اثر معيار العاملين في نموذج التميز على تحسين الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2016 .
10. هالة ميرغني كلينا جمر ، اثر تبني نموذج التميز في تطوير الاداء ، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2015 .
11. هيفاء حسين قرعان ، ادارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط 2020م .

12. يوسف رزق عبد الله السوسي ، درجة ممارسة الكليات التقنية لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2015 .

الرسائل العربية :

1. خلود عقبة احمد ، اثر توظيف الادارة الالكترونية في عمليات ادارة المعرفة لدي العاملين في بعض الجامعات الفلسطينية ، دراسة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018م .

2. زهيرة دحماني ، ادارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد بوقرة ، الجزائر .

3. عباس علي محمد ماتع الشطبي ، الدور الوسيط للقدرات المعرفية في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2018م .

4. نضال محمد الزطمة ، ادارة المعرفة واثرها علي تميز الاداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2011م .

الرسائل الأجنبية :

1. saada 1(2013) applying leadership criterion of Efqm excellence modlin higher Education.
2. Rose , Ambula Learning Organization, Know Lrdge Management , Employee Outcomes And Performance Of Large Manuf Acturing Firma In Kenya 2015.

المواقع الإلكترونية :

- بنك السودان المركزي التقرير السادس و الخمسون (2016م)

<http://www.cbos.gov.sd>