

**الدور التفاعلي للتداؤب المعرفي في العلاقة بين  
الأوركسترا المعرفية والأداء التنظيمي**

**دراسة ميدانية في شركة الخطوط الجوية العراقية**

**أ.د. محمد حسين منهل**

**جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال**

**م.م. مروه إبراهيم زيد**

**جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال**

---

---

## **The Moderator Role for Knowledge Synergy in the Relationship between Knowledge Orchestration and Organization Performance**

### **Field study in Iraqi Airways**

**Prof. Dr. Mohammad H. Manhal**

**Assist. L. Marwa Ibrahim Zaid**

#### **Abstract**

The purpose of study was to identify the effect of a knowledge orchestration on the organizational performance of Iraqi Airways, as well as to identify the Moderator role of knowledge synergy in the relationship between the knowledge orchestration and organizational performance. The study adopted the (mixed) approach and employed both structured interviews with (16) department managers and head offices in Iraqi Airways to contribute clarifying the study problem further. Also a questionnaire was adopted as a data collection tool for purpose of hypothesis testing, 342 questionnaires were distributed to the company's employees in the section (Commercial, Aircraft Security, Technical, Aviation Operations) and analyzed it using SPSS V.22 and AMOS V.22. The results of the study showed that there is a direct positive impact of the knowledge orchestration with its five dimensions (knowledge mobilization, knowledge sharing, knowledge acquisition, knowledge integration, knowledge coordination) in company performance, which it reflects positively on (financial performance, customers – market, operations, employee development, Preparing for the future). As well as having moderator effect for knowledge synergy variable on the relationship between the knowledge orchestration and organizational performance.

- المجلد الرابع عشر
- العدد الثامن والعشرون
- آذار 2021
- استلام البحث: 2020/5/17
- قبول النشر: 2020/6/21

## الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الخطوط الجوية العراقية

أ.د. محمد حسين منهل

م.م. مروه ابراهيم زيد

### المستخلص

تمثل غرض الدراسة بالتعرف على تأثير وجود للأوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية العراقية وكذلك التعرف على الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة المدخل (المختلط) ووظف كلاً من المقابلة المهيكلة مع (16) من مديري الاقسام ومكاتب رئيسة في شركة الخطوط الجوية العراقية لتسهم في توضيح مشكلة الدراسة بشكل اكبر، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات لغرض اختبار الفرضيات، تم توزيع 342 استبانة على موظفي الشركة في قسم (التجاري، امن الطائرات، الفني، عمليات الطيران) وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V.22 وبرنامج AMOS V.22. اظهرت نتائج الدراسة ان هناك تأثيراً ايجابياً مباشراً للأوركسترا المعرفية بأبعادها الخمسة (حشد المعرفة، مشاركة المعرفة، اكتساب المعرفة، تكامل المعرفة، تنسيق المعرفة) في الاداء التنظيمي في الشركة أي ينعكس ايجاباً على الاداء المالي، العملاء- السوق، العمليات، تطوير الموظفين، التهيؤ للمستقبل) فضلاً عن وجود تأثير تفاعلي لمتغير التدأوب المعرفي على العلاقة بين الاوركسترا المعرفية و الاداء التنظيمي.

## المقدمة:

تسبب المناخ الاقتصادي في الوقت الحاضر بمزيد من الصعوبات والتحديات للمنظمات كالمنافسة المتنامية كنتيجة للعولمة اذ ادت الى ظهور مفاهيم ونماذج جديدة للإدارة (Tubigi&Alshawi2014:167). منها رأس المال الفكري، رأس المال المعرفي، منظمات المعرفة، منظمات التعلم، التعلم التنظيمي، عصر المعلومات، عصر المعرفة، أصول المعلومات، الأصول غير الملموسة، الإدارة غير الملموسة ورأس المال البشري وجميعها تدل على تزايد أهمية أصول المعرفة في المنظمات. (Bontis)، (2001;41) وإن النجاح في استخدام الصحيح والعملي لهذه الاصول يمكن المنظمة من ان تتمتع بقدرة أكبر وتكون اكثر ذكاءً في اتخاذ القرارات، والمنافسة مجال الأعمال، وزيادة جوده مخرجاتها كما يؤدي استخدام أدوات إدارة المعرفة في المنظمة إلى إدارة البيانات وتوزيعها بشكل موضوعي ومنطقي، مما ينتج عنه معلومات أكثر فائدة وفاعلية للمنظمة (Jamshidi & Grey،2019;27) و ان قدرة توليد المعرفة وتحويلها الى نمو والاستفادة منها في تحسين الاداء من خلال ابراز دور عناصر معينة مثل التفاعل والتداوب والتعاون بين مختلف الجهات الفاعل في المنظمة واعتبارها كمصدر أساسي لعمليات التعلم الجماعي، وبالتالي خلق معرفة جديدة ، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الاداء والابتكار. (Capello & Lenzi،2014;188)

وبهدف تغطية الجوانب المذكورة أنفاً جرى اعداد هيكله البحث ليشمل أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فيستعرض الجانب النظري، وتناول المبحث الثالث الجانب الميداني مختتماً بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول: منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

في القطاع الخدمي تحديداً "قطاع الطيران" الذي يتميز بتزايد تعقيدته وطبيعته التنافسية، واعتماده على المعرفة والمعلومات كمصدر للميزة التنافسية يجعل بيان كيفية استخدام وإدارة التدفقات المعرفية امراً ضرورياً لتحقيق تأثير ايجابي في الاداء التنظيمي والحصول على ميزة تنافسية (Foon & Eurn،2008;13) خصوصاً وان تدفق للمعرفة داخل المنظمة ينظر اليه من القدرات الجوهرية التي تعزز المزايا التنافسية فيها ويمثل الفشل في التعرف على العمليات المحددة اللازمة لاكتساب ومشاركة وتنسيق وتكامل المعرفة عقبة رئيسية أمام نجاح أي محاولات للتعلم داخل المنظمات (Solmaz،2017;37) لكون ان الأنشطة والإجراءات والتقنيات والأدوات التقليدية المستخدمة لدعم إدارة المعرفة غالباً ما تتميز بقدرة محدودة على معالجة تجزئة وعدم التجانس في المعرفة (Liu،2017;7). أصبح امتلاك قدرة وممارسات

الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الأوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ...

خاصة تمكن من قيام الشركات بالأوركسترا للتدفقات المعرفية احد اهم القضايا الرئيسية في دراسات الإدارية (Solmaz, 2017; 37) اضافة من خلال نشر وتوليد توليد المعرفة المميزه يتم انشاء التدأوب بين الاعضاء في المنظمة وكنتيجة لذلك يسهل تطوير إمكانات المعرفة لدى المنظمة وخلق ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها بما يساهم في تحسين ادائها التنظيمي وعلية فان إدارة المعرفة التنظيمية ضرورية لإنشاء قيمة مضافة واكتساب ميزة تنافسية وايضا في نفس الوقت لإنشاء التدأوب المعرفي (Skačkauskien et al, 2018; 144) كما يمكن القول ان وجود معرفة نداؤبية بين الاعضاء في المنظمة يساعدها على التعلم من الأخطاء ويمكنها من تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. (Cegarra-Navarro et al ;2019;3).

وبرغم دراسة العديد من الموضوعات المتعلقة بمفهوم الأوركسترا المعرفية والتدأوب المعرفي والاداء التنظيمي في الدراسات السابقة، بصورة منفصلة، مع وجهات نظر مختلفة أو في سياقات مختلفة إلا انه لم تقدم اي دراسة الربط بين هذه المتغيرات في سياق شركات الخطوط الجوية وبالأخذ بالاعتبار ندرة الدراسات في هذا الموضوع وتحديدًا في قطاع الخدمات متمثل بشركة الخطوط الجوية العراقية، ومن اجل تشخيص مشكلة الدراسة ميدانياً قامت الباحثة بأجراء دراسة اولية للتعرف على واقع شركة الخطوط الجوية العراقية وتشخيص مشكلة الدراسة من خلال اعتماد المقابلات مع (16) من المدراء في الاقسام والمكاتب وتم استخلاص عدد من النقاط منها:

- ♣ برغم ان الشركة تبذل جهداً من اجل تحسين ادائها المالي الا ان حسب وجهة نظرهم عند مقارنتها مع الشركات المنافسة يكون ادائها منخفضاً خصوصاً من حيث النمو في معدل تقديم الخدمة والحصة السوقية.
- ♣ كفاءة الشركة منخفضة في استغلال مواردها المتاحة وبالتالي صعوبة في الوصول او تحقيق لأهدافها.
- ♣ تفاوت في اراء المدراء من حيث جدية المنظمة في تكوين شراكات حقيقية مع الزبائن.
- ♣ اشار بعض المدراء الى ان الشركة تفتقر الى وجود مقاييس موحده لقياس رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة.
- ♣ عدم وضوح الية التي يتم بها نقل المعرفة داخل المنظمة وهذا يفسر اختلاف في آرائهم من ناحية الاليات المعتمدة في ذلك.
- ♣ ان مشاركة المعرفة من قبل الموظفين في الشركة محدود وخصوصا فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية والسبب الخوف من فقدان ميزه هذه المعرفة حسب رأيهم.
- ♣ بالرغم من حرص الشركة على تشجيع ممارسات التعاونية والعمل الجماعي الا ان مستوى الثقة بين الموظفين بمعرفة بعضهم البعض منخفضة.
- ♣ تأسيساً على ما تقدم تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

كيف تعالج الاوركسترا المعرفة المجزأة وغير المتجانسة في شركة الخطوط الجوية العراقية؟ من خلال معرفة كيف يؤثر حشد المعرفة ومشاركتها واكتسابها وتكاملها وتنسيقها في الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية؟ وهل هناك دور تفاعلي للتداؤب المعرفي في ذلك؟

### ثانياً: اهداف البحث

♣ قياس وتقييم ابعاد وممارسات الاوركسترا المعرفية، التداؤب المعرفي، الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية العراقية لتحديد المؤشرات الكلية لمستوى الاهتمام في الشركة بمتغيرات الدراسة.

♣ بناء نموذج فرضي للمتغيرات الثلاثة المتمثلة بالمتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) والمتغير التفاعلي (التداؤب المعرفي) والمتغير التابع (الاداء التنظيمي).

♣ تحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) والمتغير التابع (الاداء التنظيمي).

♣ تشخيص مدى التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) والمتغير التابع (الاداء التنظيمي).

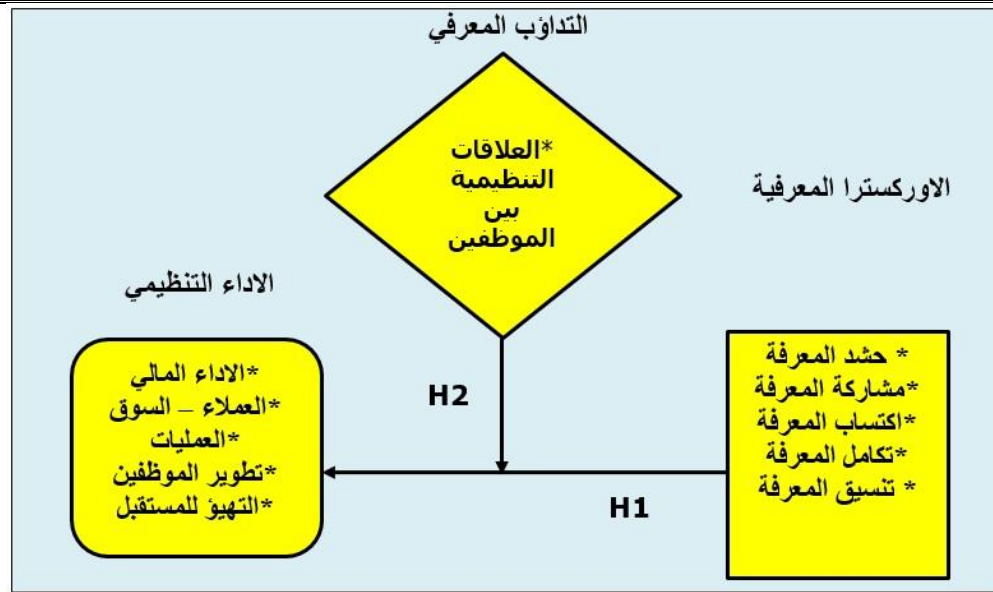
♣ تشخيص مدى علاقة التفاعلية لمتغير (التداؤب المعرفي) في المتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) على المتغير التابع (الاداء التنظيمي).

### ثالثاً: اهمية البحث

ان النقل الجوي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الانسان ويعد التطور السريع اهم ميزات هذا القطاع وهذا جعله احد العناصر المهمة في اقتصاديات البلدان المتقدمة لارتباطها بجوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتؤدي خدمة الطيران دوراً حاسماً بكونها اهم وسائل النقل المتوفرة من حيث السرعة والراحة والامان وشركة الخطوط الجوية العراقية هي الشركة الرسمية للنقل الجوي في العراق لذلك فان اي مشكلة تعاني منها تمثل مشكلة للدولة بشكل عام الا ان نصيب قطاع خدمات النقل وتحديد النقل الجوي من الدراسات في مجال ادارة المعرفة قليلاً جداً اذا ما قورنت ببقية القطاعات الخدمية كالصحة والتعليم. كما تسعى إلى فهم أفضل لكيفية تنظيم تدفقات المعرفة بين الاقسام الشركة وكذلك مكاتبها مما يعني توضيح الالية لاكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية، كما تسهم في اثاره اهتمام عينة الدراسة في الشركة المبحوثة لأهمية مثل هذه المواضيع الاساسية في تعزيز وتحسين الاداء التنظيمي في الشركة.

### رابعاً: نموذج البحث الفرضي

الدور التفاعلي للتداؤب المعرفي في العلاقة بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ...



شكل (1) انموذج البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

**H1:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي

**H1a:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين حشد المعرفة والاداء التنظيمي

**H1b:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين مشاركة المعرفة والاداء التنظيمي

**H1c:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين اكتساب المعرفة والاداء التنظيمي

**H1d:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين تكامل المعرفة والاداء التنظيمي

**H1e:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين تنسيق المعرفة والاداء التنظيمي

**H2:** يوجد دور تفاعلي لمتغير التداؤب المعرفي مع الاوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي

**H2a:** يوجد دور تفاعلي لبعد العلاقات بين الموظفين مع الاوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي

**H2b:** يوجد دور تفاعلي لبعد معرفة الموظفين مع الاوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي

سادساً: تصميم البحث

اعتمد البحث على دمج بين اكثر من نوع من البحوث للتحقق ووصف الظاهرة وتفسير

نتائجها من خلال اعتماد (الوصفي - الاستكشافي *Descriptive to*

*Explanatory*)

### سابعاً: طرق جمع البيانات الميدانية

- 1- المقابلات الشخصية: ومن اجل تشخيص مشكلة الدراسة ميدانياً اعتمد على المقابلات مع (16) من مديرين الاقسام والمكاتب.
- 2- الاستبانة: يعتمد على الاستبيان للتعرف على آراء افراد العينة بطريقة يمكن أن تؤدي إلى التعميم، اذ لا تعتمد الدراسة على مراقب خارجي يدون ما يلاحظه، كما لا يأخذ في الاعتبار وجهات نظر العينة التي قد تؤثر على وجهات نظر الاستنتاجات المستخلصة (Pring, 2000; 37) استخدم الاستبيان في هذه الدراسة للحصول على البيانات الكمية الضرورية لاختبار الفرضيات وغطت الاستبانة (60) فقره لثلاثة متغيرات رئيسية ضمت (12) بعداً فرعياً وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات الاتية (لا اتفق تماماً 1، لا اتفق 2، اتفق الى حد ما 3، اتفق 4، اتفق تماماً 5) والجدول ( 1) الاتي يوضح متغيرات الدراسة الاساسية والفرعية وعدد فقراتها والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة.

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الفقرات	المصدر
الاوركسترا المعرفية	حشد المعرفة	1-5	Liu, (2017)
	مشاركة المعرفة	6-10	Hu et al (2017), Oyemomi (2017), Liu (2009),
	اكتساب المعرفة	11-15	Liu, (2017), Oyemomi (2017)
	تكامل المعرفة	16-20	Liu, (2017), Adams & Graham (2016)
	تنسيق المعرفة	21-25	Liu, (2017)
التداؤب المعرفي	العلاقات بين الموظفين	26-30	(Katiniene, 2018)
	معرفة الموظفين	31-35	& Katinienė, Skačkauskienė (2017)
الاداء التنظيمي	الاداء المالي	36-40	Quansah (2013), Toker & Thorne (2010), Ahmed et al (2015)
	العملاء - السوق	41-45	Ahmed et al (2015)
	العمليات	46-50	Quansah (2013)
	تطوير الموظفين	51-55	Quansah (2013), Lyria (2014)
	التهيؤ للمستقبل	56-60	Maltz et al (2013), Quansah (2013), Alkatheeri (2016)

### ثامناً: عينة البحث



من خلال تتبع الزبون منذ لحظة حجزه لتذكركه لحين وصوله الى الجهة التي يرغب في السفر اليها فقد تبين ان اربعة اقسام لها علاقة وثيقة بهذه العملية وعليه اختيرت العينة ممثلة من هذه الأقسام لتحقيق أهداف الدراسة و هذه الأقسام كالآتي:

**1- القسم التجاري:** يعد هذا القسم من الأقسام المهمة بالشركة لكونه المعني بتنظيم حركة الطائرات والجدوى الاقتصادية فيها وتحديد منافذ بيع تذاكر السفر الى المواطنين على وفق متطلبات السوق من العرض والطلب وكذلك اختيار تحديد الوكلاء الخاصين بالخطوط الجوية وترشيح مديري المحطات الخارجية واختيارهم في الدول الأخرى.

**2- قسم عمليات الطيران:** هو القسم المعني بأعداد الطواقم وإدارة عمليات الطيران وشؤون الطيارين وجدول رحلاتهم وفق أنواع الطائرات الموجودة فضلاً عن التدريب المتقدم والدوري لهم وشعبة العمليات الجوية الخاصة بالضباط الجويين المتخصصين بأعداد خرائط جوية وبيان الحالة الجوية للطيار في مناطق المرور وشعبة الخدمات الجوية (خدمات التضييف)

**3- قسم حماية وأمن الطائرات:** وهي الجهة المعنية بالتأكد من أمن وسلامة الركاب وطاقم الطائرات والعاملين ومرتادي المطارات والطائرات والمرافق بالمطارات ويكون عملهم له مساس مباشر بأرواح المسافرين وان موظف أمن وحماية الطائرة هو المسؤول عن المسافرين عند دخوله الطائرة وحتى مغادرته منها.

**4- القسم الفني:** هو القسم المعني بسلامة الطائرات وديمومة عملها ويحتوي على ورش عمل الطائرات (الهناكر) ومخازن للمواد الاحتياطية والعدد الخاصة بالصيانة ويقوم بتقديم صيانة الطائرات والمصادقة على جاهزيتها للعمل الفني وتشمل الجوانب الفنية كافة المتعلقة بالطائرات.

وعلى وفق الإحصائيات المقدمة من قسم التخطيط فان اعداد العاملين في القسم التجاري (860) موظفاً وفي قسم حماية وأمن الطائرات (210) موظفين بينما القسم الفني (1000) موظف وفي قسم عمليات الطيران (300) موظف وعليه فان مجموع يكون 2370 وحسب الجدول الذي أورده (Sekaran, 2003; 294) والذي يوضح شروط اختيار العينة وحجمها المناسب عند كل مجتمع محدد اذ المجتمع يكون ( 2200 -2400) فان حجم العينة المناسب يتراوح بين (327-331).

وعليه تم توزيع (342) على العاملين في اربعة اقسام بالاعتماد على عينة عشوائية لموظفي تلك الأقسام. وحسب (Sekaran & Bougie, 2010: 270) فان الطريقة العشوائية في التوزيع تمنح فرصاً متساوية لأفراد العينة ليكونوا من ضمن هذه العينة فضلاً عن ذلك فأنها تمنح التحيز وتوفر فرصة أكبر لتعميم النتائج. وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (328) استبانة.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### اولاً: الاوركسترا المعرفية

#### 1- مفهوم الاوركسترا المعرفية

ادى التنوع في مصادر المعرفة وظهور تكنولوجيات جديدة في التسعينيات إلى الضغط على المنظمات لتحسين قدراتها باستخدام مصادر المعرفة متنوعة. (Sajadirad, 2017;3) وعليه فقد عدت الاوركسترا المعرفية بمثابة الأساس للمعرفة في المنظمة (Cegarra-Navarro et al ;2019;2) وحسب (Hurmelinna-Laukkanen & Nätti, 2008;1) ان بيئة الاعمال الحالية تتطلب الحاجة الى استخراج المعرفة والافكار من مصادر متعددة أي هناك حاجة إلى قدر معين من الاوركسترا لتوجيه الانشطة في المنظمة. وبهذا المعنى يُنظر الى (اوركسترا) ذات العلاقة بالتدفقات المعرفية داخل المنظمة على انها قدرة جوهرية تعزز المزايا التنافسية فيها (Sajadirad, 2017;3)

كما جرى تحديدها كاستراتيجية لتبادل الافكار بين كافة العاملين في المنظمة وضمن التعاون والالتزام في تحديد وتنفيذ رؤيتها وكذلك تمثل الاوركسترا آلية مناسبة لتجنب الصراعات وتعد بمثابة استراتيجية عملية للبحث عن توافق في الآراء. (Koentjoro & Eliyana 2015;131) ويعد وجود الاوركسترا اي (تناغم في المنظمة) قدرة ديناميكية مهمة، لتوفير الجهود التنظيمية القائمة على المعرفة الجماعية وقدرة هذه الجهود في ضبط قاعدة المعرفة التنظيمية للاستجابة للبيئة الديناميكية (Schriber & Lowsted 2018;308)

كما ان تنفيذ اوركسترا المعرفية من خلال أدوات الافتراضية يمكن استخدامها لإدارة البيانات والمعلومات، وكذلك لاكتساب المعرفة وتوزيعها واستخدامها في أي وقت وفي أي مكان وهذه الأدوات الافتراضية تتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح بتحسين الاتصال والتعاون بين المنظمات، وتحسين العمليات، وتعزيز الإنتاجية والعمل الجماعي، والنمو الإداري (Cegarra-Navarro et al ;2019;2). ايضا ان وجود الاوركسترا مهم لضمان التعاون والتزام الموظفين من خلال توافر خطة أو رؤية لاستغلال القدرات التنظيمية والمعرفية باعتبارها أداة تكاملية تسمح للأفراد بفهم أفضل للمكان الذي توجد فيه المنظمة ويمكن أن تقلل من التحيز الفردي مما يحفز الأفراد على تعظيم ادائهم الفردي مما ينعكس على تعظيم الاداء التنظيمي بشكل عام (Koentjoro & Eliyana 2015;131) كما يرى (Cegarra-Navarro et al ;2019;3) ان اوركسترا الموارد تعالج بشكل صريح تشتت المعرفة فيمكن استخدام هذه العملية لدعم الادارة في تحقيق رؤية المنظمة.

وبالنظر في ضمنية وتعقيد المعرفة ضمن الانشطة التنظيمية فانه وجود مثل هذه الاداة يمكن ان يساهم في تسهيل تحويل المعرفة إلى وضع أكثر وضوحًا من خلال تشجيع التوثيق وأنشطة التدوين الأخرى القائمة على استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات

الدور التفاعلي للتدوَاب المعرفي في العلاقة بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ...

(Hurmelinna-Laukkanen & Nätti, 2017; 5) كما ان وجود مناقشات مفتوحة وبناءة في المنظمة تمكن اعضائها من تبادل الأفكار والمعرفة والخبرات مما يساعد على رؤية المشاكل التنظيمية من زوايا مختلفة، الامر الذي ينعكس ايجابا بتوليد أفكار أكثر إبداعاً وابتكاراً وتحويلها إلى أداء مريح، مما يؤدي إلى تقليل اي تعارض او صراعات في المنظمة

(Koentjoro & Eliyana 2015; 131)

ونظرًا لأن الموارد المعرفية اللازمة لتحسين الاداء التنظيمي غالباً لا تتوافر لدى منظمة، مجموعة، فرد واحد، اذ غالباً ما تعتمد المنظمات على التعاون حيث يسعى كل فرد في المنظمة إلى التعلم المتبادل لاكتساب المعرفة، وفي الوقت نفسه حماية أصول المعرفة الأساسية الخاصة بهم وللتغلب على تجزئة المعرفة وعدم التجانس، لقد ورد في الادييات أن الاوركسترا المعرفية يمكن أن تكون وسيلة مفيدة لهذا الصدد وبعبارة أخرى، عندما تواجه المنظمة مثل هذه المشاكل، هناك حاجة إلى قدر معين من الاوركسترا والتأثير والتوجيه للعاملين لنشر المعرفة على نطاق واسع لاستيعاب المعرفة التي يصعب اكتسابها، والجمع بين المعرفة او إعادة جمعها بطريقة جديدة، دون التضحية بالمرونة والاستقلال في عمليات المنظمة (Liu, 2017; 30) ويرى (Sajadirad, 2017; 4) انه لا يمكن أن تحدث الاوركسترا المعرفية دون مساعدة الكيانات المشتركة في المنظمة، أي كافة الافراد والأدوات والأساليب والآليات المستخدمة من قبل المنظمات لإدارة تدفق المعرفة فيها.

تأسيساً على ما تقدم تعدد الاوركسترا المعرفة كأداة توفر حلولاً ممكنة وفاعلة لأعضاء المنظمة مما يمكنهم من حشد المعرفة وتنسيقها بشكل مناسب دون التضحية بالقدرة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات كما تمكنهم من الوصول إلى هدف معين اذ تمثل الاوركسترا المعرفية تتضمن مجموعة من العمليات لتسهيل التناغم والتزامن في تدفق المعرفة في المنظمة.

## 2- قياس الاوركسترا المعرفية

2-1 حشد المعرفة: حشد المعرفة يهدف الى التوجيه فيما يتعلق باستخدام الموارد المعرفية ، و يساعد أيضاً في تحديد اللازم منها لدعم الاهداف. كما اشار ( Malin et al, 2018; 2) الى حشد المعرفة بأنها "مجموعة من الأساليب الفعالة المبذولة من قبل المنظمة لتشجيع إنشاء وتبادل المعارف. كذلك بين (Rad et al, 2017; 2) ان حشد المعرفة تشير الى طريقة التي تستخدم فيها المعرفة لتحقيق الأهداف في المنظمة. وعليه تحتاج المنظمة الى التركيز بشكل خاص على توحيد أو إنشاء طرائق اتصال متوافقة لتسهيل مشاركة المعرفة خصوصاً عندما تكون المعرفة المنقولة معقدة، وليس هناك وضوح للغرض. (Liu, 2017; 30).

2-2 مشاركة المعرفة: تتطوي مشاركة المعرفة على تبادل المعلومات والمعرفة من مصدر (شخص أو مجموعة أو منظمة) إلى آخر، و يعتمد نجاح أي عمليات ادارة المعرفة في أي منظمة على فاعلية مشاركة المعرفة. (Muiruri, 2016; 17) و نتيج

مشاركة المعرفة فرصة للمنظمة لحصد المزايا التنافسية من استثماراتها في إنشاء المعرفة. (Zaim et al, 2013; 547)

**2-3 تنسيق المعرفة:** يعرف التنسيق بأنه إدارة الترابط بين الأنشطة، ويعد نشاط أساسي في أي منظمة ويرتبط الأداء التنظيمي، يتميز التنسيق الناجح بالتكامل والتكيف المتناغم للأنشطة الفردية من أجل تحقيق هدف أكبر أو ببساطة من خلال العمل بشكل فعال (Persson & Mathiassen, 2012; 2) اما فيما يتعلق بالبعد التنسيقي للأوركسترا، فإن "القص من التنسيق هو دمج القدرات والمعرفة التي تم حشدتها بطريقة كفؤة و فاعلة" (Andersén, 2019; 4) كما يشير تنسيق المعرفة إلى الآليات التنظيمية التي يتم من خلالها يتم إنشاء المعرفة ونقلها واستغلالها، وتلعب دورًا رئيسيًا في عملية زيادة الأعمال (Williams & Lee, 2011; 257)

**2-4 اكتساب المعرفة:** إجراءات إدارة المعرفة المحددة مع اكتساب المعرفة هي تلك الإجراءات المحددة للحصول على المعلومات ويمثل تحقيق *Achieve*، السعي *seek*، إنتاج *produce*، تطوير *develop*، اصطيد *catch* مصطلحات مشتركة تستخدم لتصوير عملية اكتساب المعرفة، كما ان خلق المعرفة الجديدة باستخدام المعلومات الموجودة هو جزء من اكتساب المعرفة (Ahmed et al, 2015; 3) وتعد اكتساب المعرفة العملية التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة من خلال تحديد واستغلال أصول المعرفة الحالية والمكتسبة وتطوير فرص جديدة يمكن أن تكون المعرفة المكتسبة ضمنية أو صريحة أو مزيجًا من الاثنين (Gharakhani & Mousakhani, 2012; 38)

**2-5 تكامل المعرفة:** يهدف تكامل المعرفة لتطوير شبكات أفكار متكاملة بدلاً من مجموعة من الشبكات المنفصلة (Nie et al, 2019; 2273). كما تعد قدرة المنظمات على تكامل الموارد القائمة على المعرفة وإعادة دمجها بشكل مستمر بطريقة مبتكرة ومرنة شرطاً بالغ الأهمية للبقاء. (Nuridin, 2019; 3) تم تعريف تكامل المعرفة على أنه مزيج او مجموعة من قواعد المعرفة المتخصصة والمتكاملة في العملية موجهة نحو الهدف اي إلى تحقيق نتائج هامة للمنظمة المعنية (Aman. & Andersson, 2014; 10)

## ثانياً: التداؤب المعرفي

### 1- مفهوم التداؤب المعرفي

التداؤب المعرفي يشير الى عملية مستمرة لإنشاء المعرفة تجمع بين الأشخاص ذوي القدرات المتنوعة من أماكن واقسام ومنظمات ومنشآت متنوعة لمشاركة وتبادل ودمج و تكامل ونقل معارفهم من خلال عملهم معاً لتحقيق نفس الهدف بدلاً من عملهم بصورة منفردة. (Nwanosike, 2018; 1) كما اشير الى التداؤب المعرفي بانه نتيجة التفاعل للمعرفة الصريحة والضمنية التي لها تأثير على أنشطة الفرد أو الشركة ويخلق معرفة جديدة. (Katinienne, 2018; 146) كما يُعرّف التداؤب المعرفي بأنه "الطريقة الاستراتيجية للمنظمة يمكن من خلالها تجميع الأنظمة

الدور التفاعلي للتداؤب المعرفي في العلاقة بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ...

الداخلية والخارجية، والعمليات التجارية، والتكنولوجيا والعلاقات (المجتمع، والعملاء، والشركاء، والموردون) بشكل ديناميكي لزيادة أداء العمل إلى الحد الأقصى" (Lu & Feng, 2010; 1) حسب (Nwanosike, 2018; 1) يرى ان التداؤب المعرفي يشكل اساساً محورياً في تحقيق أهداف المنظمة لأنه يسهم في زيادة الإنتاجية كما إن عدم اليقين البيئي والتطورات التكنولوجية تجعل كل منظمة تركز على إدارة القدرات الجوهرية لموظفيها، وتهيئة بيئة مواتية لتبادل المعرفة وتعزيز عمليات إنشاء المعرفة الجديدة.

اذ تعزز الموارد المعرفية بعضها البعض في تحقيق الأهداف التنظيمية على سبيل المثال، قد يؤدي التفاعل بين الأفراد في الفريق إلى إنشاء معرفة تداؤبية داخل مجموعة، وهو ما يتجاوز المعرفة التي يمتلكها في كل فرد لوحده وبالتالي، يرتبط التداؤب بنتائج إيجابية، في الوقت نفسه قد يحدث تداؤب سلبي أيضاً عندما يؤدي أحد الموارد إلى تدهور تأثير مورد آخر مما يؤدي إلى نتائج أقل فائدة، (Someh, & Shanks, 2013; 3) و من خلال تداؤب المعرفي، يكون الموظفون قادرون على التفوق على منافسيهم وتكوين قوى العاملة ذات المهارات العالية لأنه يمكنهم من اكتساب القدرة من خلال تكون الموارد على الأداء بمستوى أعلى من الآخرين في نفس المؤسسة أو على المستوى الدولي. (Nwanosike, 2018; 5)

## 2- ابعاد التداؤب المعرفي

**1-2 العلاقات بين الموظفين:** تقييم العلاقات بين العاملين و أخذ نتائج التقييم في الاعتبار، يمكن تحسين العلاقات بين الموظفين وعمليات تبادل المعرفة، ويمكن تغيير او تطوير حوافز لمشاركة المعرفة، (Katiniene, 2018; 144) اذ يعد بناء علاقة جيدة مع الموظفين أفضل وسيلة لسد فجوة في انتاجيتهم لكونها تعزز الفاعلية الشخصية والإنتاجية للموظفين لأنه عندما يأخذ المدير الوقت الكافي لتطوير هذه العلاقات وتوجيه الموظفين في عملهم، سيكون بإمكانه إنتاج عمل أكثر جودة اذ فقط بوجود قيادة قوية وعلاقات جيدة يمكن بناء قسم متماسك (Chapman & Goodwin, 2001; 68). كما ذكر (Bleeker, 2008; 6) ان إنشاء علاقات معرفية نشطة بين وحدات الأعمال، قد يؤدي إلى حدوث تداؤب معرفي و تحدث أوجه التداؤب هذه عندما تكون هناك مشاركة فاعلة للموارد المعرفية التنظيمية بين تلك وحدات الأعمال يساهم ذلك أيضاً في تحسين الأداء الاقتصادي، مثل تخفيض التكاليف وارتفاع سعر السهم)

**2-2 معرفة الموظفين:** تلعب المعرفة دوراً أساسياً في تحقيق التداؤب، لأن نجاحات المنظمة يعني امتلاكها معرفة متعلقة بـ "شيء ما" يمكنها من القيام بعملها على نحو أفضل من الآخرين، أو أن "شخصاً ما" يحقق نتائج أفضل من الآخرين اي بدون المعرفة سيكون من المستحيل التفكير في التداؤب. (Leśniewski & Dziekański, 2018; 55) يسمح تقييم معرفة الموظف بقياس دور مدخلات المعرفة

في إنشاء قيمة مضافة وكذلك نطاق المعرفة في المنظمة والحاجة إليها. ( Peters et al (2010;244).

تقييم المعرفة وإدارتها أحد المهام الرئيسية في أي منظمة تهدف إلى تحسين كفاءة أنشطتها، وخلق بيئة يكون فيها الموظفين على استعداد دون قيد أو شرط على تبادل معارفهم وتوليد معارف جديدة، وبالتالي خلق قيمة مضافة أعلى ومنظمة مستدامة وقائمة على عمليات التداوب. ( Skačkauskienė & Katinienė (2017;35).

### ثالثاً: الاداء التنظيمي

#### 1- مفهوم الاداء التنظيمي

ان دراسة الاداء التنظيمي تنطوي على تحديات تتعلق بالتفاعل بين النهج النظري والملاحظة التجريبية للمفهوم. (de Brito & de Oliveira (2016;91) وعليه نذكر بعضاً من المفاهيم الواردة في الادبيات السابقة حول مفهوم الاداء التنظيمي فقد ذكر كلا من (Lin. & Kuo (2007;1069: Toding et al (2017;18: Jenatabadi (2013;19) ابسط تعريف له على ان الاداء التنظيمي مؤشر يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. وبما ان هناك علاقة وثيقة بين الاهداف التنظيمية ومفهوم الاداء التنظيمي فربما تحاول جميع المنظمات تحقيق بعض الاهداف المحددة مسبقاً بمساعدة الموارد المتاحة. وبالتالي يمكن القول ان مصطلحات مثل الهدف التنظيمي والمدخلات التنظيمية أو الموارد متضمنة في مفهوم الاداء التنظيمي. بينما اشار (Li et al (2006;111 الى الاداء التنظيمي بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموجهة نحو السوق وكذلك أهدافها المالية كما ذكر (Gharakhani & Mousakhani (2012;35 الى الاداء التنظيمي على انه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، ويمكن وصفه بأنه قدرة الشركات على إنشاء او تكوين نتائج(مخرجات) وإجراءات مقبولة. وفي اطار امكانية تقييم الاداء التنظيمي من خلال كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق الأهداف ، فأوضح (Ho (2008;1238 ان الاداء يشير إلى جودة وكمية إنجاز العمل الفردي أو الجماعي.

تأسيساً على ما تقدم نستنتج ان الاداء التنظيمي هو نشاط شمولي تمارسه المنظمة لاستغلال مواردها البشرية والمادية بطريقة كفؤة وفاعلة بالصورة التي تجعلها قادره على تحقيق اهدافها والحفاظ على ميزتها التنافسية.

#### 2- ابعاد قياس الاداء التنظيمي

اعتمد البحث لقياس الاداء التنظيمي على المقاييس الاتية :

2-1 الاداء المالي: توفر مؤشرات الاداء المالي التي تستخدمها المنظمات بشكل متكرر أدواتاً لإدارة اعمالها ولتحديد مواطن الضعف والقوة المالية. ( Erdogan & Kaya (2014;111) كما يدرس المنظور المالي ما إذا كان تنفيذ الشركة واستراتيجيتها يسهم في تحسين مخرجاتها. ( Rasula et al (2012;152) وبقدر ما

الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الأوركسترا المعرفية والأداء التنظيمي ...

تكون المنظمات قادرة على التفوق في واحد أو أكثر من التخصصات ذات القيمة، يجب أن تحقق ميزة تنافسية وأداء مالي إيجابي. (Zack et al, 2009; 398)

**2-2- الزيون- السوق:** يضيف الزبائن المخلصون الربحية مستمرة أثناء علاقتهم بالمنظمة (Vilkaitė-Vaitonė & Papšienė 2016; 111) يحدد منظور الزبائن ببرامج القيمة المقترحة التي ستطبقها المنظمة لإرضاء زبائنها وتحقيق المزيد من المبيعات لمجموعات الزبائن المستهدفين. (Rasula et al, 2012; 152)

**2-3 العمليات:** يركز منظور العمليات على جميع الأنشطة والعمليات الرئيسية المطلوبة لكي تتفوق الشركة في توفيرها للقيمة المتوقعة من الزبائن كما يتعلق هذا المنظور بإدارة العمليات (عن طريق تحسين استخدام الأصول، وإدارة سلسلة التوريد)، وإدارة الزبائن (عن طريق توسيع وتعميق العلاقات)، والابتكار (عن طريق المنتجات والخدمات الجديدة) والتنظيمية والاجتماعية (عن طريق إقامة علاقات جيدة مع الخارجية أصحاب المصلحة). (Rasula et al, 2012; 152)

**2-4 تطوير الموظفين:** يعد الموظفون ذوو الكفاءة عنصرًا مهمًا لنجاح الأعمال، وعليه هناك حاجة ماسة بشكل مستمر للاستراتيجيات الفعالة لتعزيز كفاءة الموظفين (Ho, 2008; 1235) وبسبب إيمان المنظمة بأنه يمكن لأفرادها تقديم ميزة تنافسية، وبالتالي يساهم أفرادها في أداء المنظمة، فقد ثبت أن أداء الموظفين له تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي. (Hayward, 2005; 10)

**2-5 التهيؤ للمستقبل:** يعني التهيؤ للمستقبل أن المنظمة تحاول تحديد وتحقيق "التوازن الاستراتيجي" الصحيح في بناء قدرات (كفاءات) تنظيمية جديدة تخلق خيارات استراتيجية جديدة أو الاستفادة من القدرات الحالية من خلال ممارسة الخيارات الاستراتيجية الحالية (Sanchez, 1997; 72) يجب أن يكون لدى هذه المنظمات رؤية للاستفادة من الفرص الناشئة من خلال الاستثمار للمستقبل في كفاءاتها الأساسية وبالتالي المساعدة في تشكيل مستقبل صناعاتها (Maltz et al, 2013; 1556) كما يمكن أن يساعد تخطيط المنظمة للاستعداد أو التهيؤ للمستقبل في اعتماد النهج المناسبة وتحسين الأداء التنظيمي. (Sadeghifar et al, 2017; 1)

## المبحث الثالث : الجانب المداني

### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ان توزيع البيانات لمتغيرات الدراسة يحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل عندما تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً فيستخدم في التحليل الإحصاء المعلمي، اما اذا كانت البيانات موزعة توزيع غير طبيعي فالأسلوب المناسب هو استخدام ادوات التحليل الإحصاء اللامعلمي (Sekaran & Bougie, 2016; 238-239) اعتمد اختبار *Skewness & Kurtosis* في الجدول (2) ادناه لاختبار طبيعة البيانات اذا كانت موزعة توزيعاً طبيعياً أو لا وايضا، كونه مناسب لحالات تكون فيها البيانات المجمعنة لعينة واحده.

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات والابعاد باستخدام تحليل *kurtosis* & *skewness*

Kurtosis			Skewness			الابعاد والمتغيرات
z Kurtosis	Std. Error	Statistic	z Skewness	Std. Error	Statistic	
-0.8740	.270	-.236	-0.2814	.135	-.038	الاوركسترا المعرفية
0.8037	.270	.217	-0.7481	.135	-.101	التدأوب المعرفي
-1.2444	.270	-.336	-0.4444	.135	-.060	الاداء التنظيمي

اتضح من الجدول (2) المذكور انفاً ان قيم (*skewness & kurtosis*) تقع ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ( $\pm 1.96$ ) (Hair et al, 2014;67) وهذا يدل على ان البيانات الخاصة بكل من المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية تبين أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة الاصيلي والاسلوب الاحصائي المناسب هو (الاحصاء المعلمي) فضلاً عن صلاحية البيانات لأجراء الاختبارات الاحصائية الاخرى التي تتلاءم مع الاحصاء المعلمي.

#### ثانياً: اختبار الصدق والثبات

يستمد الباحث قوة استنتاجاته، أو مقترحاته من صدق اداة القياس (Adams et al, 2007;237). يهدف اختبار الصدق لإثبات ان الفقرات تقيس فعلاً ما وضعت من اجل قياسه او تقييم ما يفترض قياسه بدقه (Gravetter & Forzano, 2018;58, Adams & Lawrence, 2019;119). و يعد بعض الباحثين ان الصدق الظاهري *Face Validity* كمؤشر اساسي لصدق المحتوى ويتعلق بالسؤال هل ان الفقرات تقيس المتغير الذي تدعي قياسه؟ (Hair et al, 2014;123) وجاءت نتائج الاختبار من خلال عرض اداة الدراسة على مجموعة من الخبراء الاكاديميين والاختصاص في ادارة الاعمال وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبلهم جرى اعاده صياغة بعض اسئلة اداة الدراسة لتصبح اكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

اما لغرض التاكيد من ثبات مقياس الدراسة قام الباحثان باعتماد كرونباخ الفا *Cronbach's alpha* وكما موضح في جدول (3) الآتي اذ جاءت القيم مرتفعة لكل محور (اكبر من الحد الادنى المقبول 0.70) وهذا يعني ان معامل الثبات مرتفع وبذلك تم التأكد من اتساق الاستبانة وثباتها مما يجعلها صالحة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات. (Tavakol & Dennick, 2011)



الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ...

جدول ( 3 ) الثبات لمقياس الدراسة

المتغيرات	Cronbach's Alpha if Item deleted
الاوركسترا المعرفية	0.917
التدأوب المعرفي	0.835
الاداء التنظيمي	0.892

### ثالثاً: الاحصاءات الوصفية وعلاقات الارتباط

لغرض وصف استجابات عينة الدراسة والتي تنطوي على موظفي شركة الخطوط الجوية العراقية في بغداد تم اللجوء الى الاوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات الرئيسية وابعادها لغرض مناقشتها بشكل اكبر والتوصل الى النتائج المرغوبة. وأشارت النتائج ان المتوسطات الحسابية للمتغيرات كانت اكبر من المتوسط الفرضي وهذا يشير الى تأييد افراد العينة فيما يتعلق بتأثير للاوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية العراقية.

### الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاستجابة تجاه المتغيرات والارتباطات فيما بينها

المتغيرات والابعاد	Mea n	S.D	الاوركسترا المعرفية	التدأوب المعرفي	الاداء التنظيمي
الاوركسترا المعرفية	3.11	0.872			
التدأوب المعرفي	3.18	0.936	0.652*		
الاداء التنظيمي	2.26	0.996	0.638*	0.675*	

ومن الجدول ( 4 ) اعلاه يتضح الاتي:

- 1- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) والمتغير التابع (الاداء التنظيمي) ويقدر بـ (0.638) تحت مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 2- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير المستقل ( الاوركسترا المعرفية ) والمتغير التفاعلي ( التدأوب المعرفي ) ويقدر بـ (0.652) تحت مستوى دلالة معنوية (0.05)
- 3- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير التفاعلي (التدأوب المعرفي) والمتغير التابع (الاداء التنظيمي) ويقدر بـ (0.675) تحت مستوى دلالة معنوية (0.05).

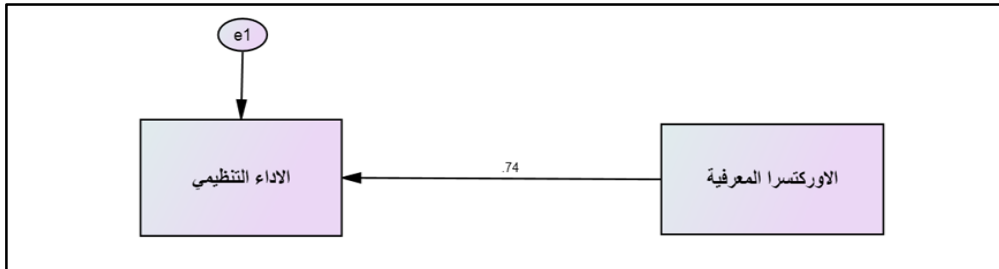
### رابعاً: اختبار الفرضيات

لاختبار علاقات التأثير المباشرة ما بين المتغيرات التي مثلت فرضية الدراسة الرئيسية الاولى  $H1$  التي تنص (يوجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين الاوركسترا

المعرفية والاداء التنظيمي) جرى استخدام تحليل المسار (path analysis) في برنامج AMOS V.22

الجدول (5) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المباشرة

Label	P	C.R	S.E.	Estimate	فرضيات التأثير المباشر (Direct Effects)
قبول	***	18.923	0.039	0.738	الاوركسترا المعرفية <--- الاداء التنظيمي



الشكل (2) علاقة التأثير المباشر للفرضية الرئيسية الاولى

يتضح من الجدول والشكل المذكورين انفاً بان نتائج التأثير المباشر للاوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي قد حققت تقديراً للانحدار (0.738) وقيمة حرجة (C.R) بقيمة (19.045) مما يعني وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي) اي ان الاوركسترا المعرفية تفسر ما قيمته (0.738) من الاداء التنظيمي اي ان تبني وجود تناغم في العمليات المعرفية في الشركة سيؤدي الى احداث تحسين نوعي وكبير في الاداء التنظيمي.

A- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (التأثير التفاعلي مع المتغير المستقل)

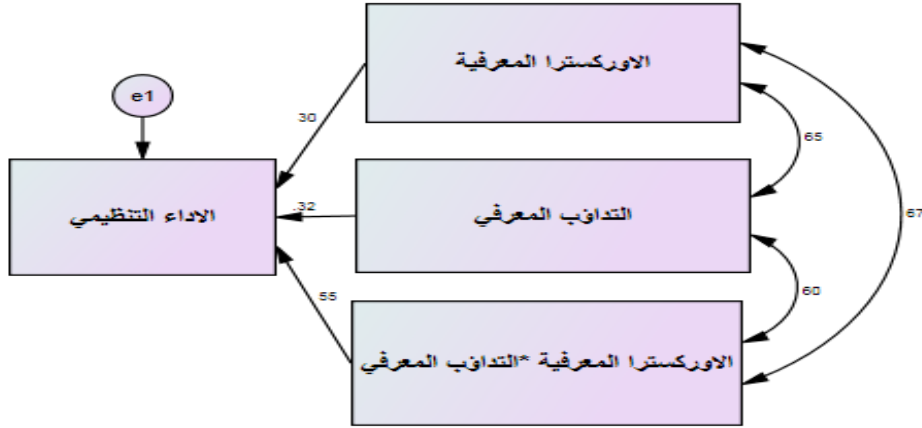
لاختبار التأثير التفاعلي ما بين المتغيرات التي مثلت فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد دور تفاعلي لمتغير التداوب المعرفي مع الاوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي) جرى استخدام تحليل المسار (path analysis) في برنامج AMOS V.22 وجاءت النتائج كما موضحة في الجدول (6) والشكل (3) ادناه

جدول (6) اختبار علاقة التأثير التفاعلي مع المتغير المستقل

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	فرضيات التأثير التفاعلي
تقبل	***	15.05	.020	0.301	الاوركسترا المعرفية <--- الاداء التنظيمي
تقبل	.012	5.551	.058	0.322	التداوب المعرفي <--- الاداء التنظيمي

الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ...

تقبل	.003	9.568	.058	0.555	الاداء التنظيمي	الاوركسترا المعرفية* التدأوب المعرفي <---
------	------	-------	------	-------	--------------------	-------------------------------------------------



الشكل (3) علاقة التأثير المباشر للفرضية الرئيسية الثانية

من خلال الشكل والجدول المذكورين انفاً يوضحان مسارات الفرضية الرئيسية الثانية، نجد ان هنالك علاقة تأثير طردية ومعنوية للدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الاوركسترا المعرفية وابعادها الخمسة مجتمعة (حشد المعرفة ومشاركة المعرفة، اكتساب المعرفة، تنسيق المعرفة، تكامل المعرفة) والاداء التنظيمي، فقد تبين ان حاصل تفاعل التدأوب المعرفي والاوركسترا المعرفية يؤثر ايجابا في الاداء التنظيمي بمقدار (0.555) و(C.R) مقدرها (9.568) وان هذا يدل على قبول الفرضية (يوجد دور تفاعلي للتدأوب المعرفي مع الاوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي).

ثانيا : اختبار التأثير المباشر بين الفرضيات الفرعية

A- اختبار التأثير المباشر للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

لغرض اختبار علاقات التأثير المباشرة بين الفرضيات الفرعية التي تمثل ابعاد المتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) وتأثيرها في المتغير المعتمد (الاداء التنظيمي) فقد تم ذلك من خلال استخدام تحليل (Path Analysis) في برنامج AMOS.V.20 وجاءت النتائج كما موضحة في الجدول (7) والشكل (4) ادناه اذ يوضحان التأثير المباشر للفرضيات الفرعية للمتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) اذ تفرعت من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية وجاءت النتائج كما يلي:

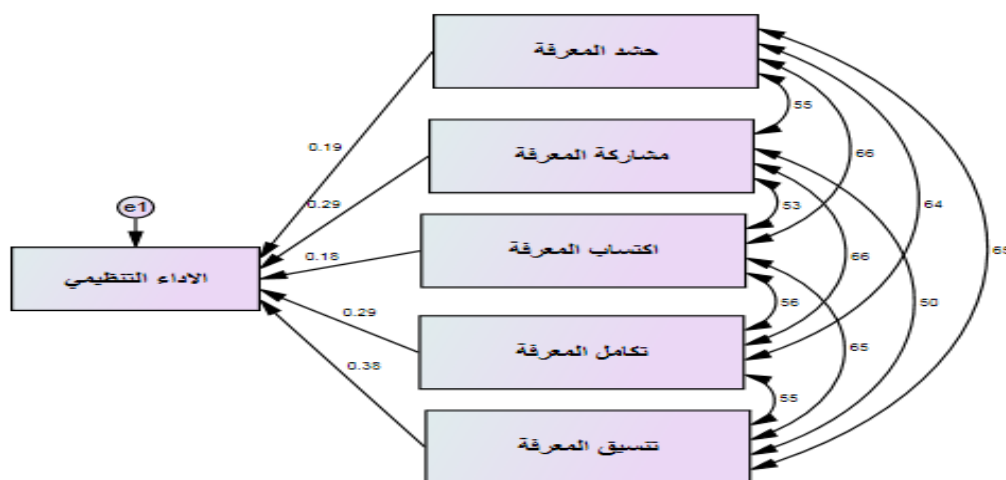
- ♣ ان نتائج التأثير المباشر لحشد المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار (0.191) وقيمة حرجة (C.R) بقيمة (3.410) مما يعني وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى (H1a) (توجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين حشد المعرفة والاداء التنظيمي) اي ان حشد المعرفة تفسر ما قيمته (0.191) من الاداء التنظيمي.
- ♣ ان نتائج التأثير المباشر مشاركة المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار (0.294) وقيمة حرجة (C.R) بقيمة (3.769) مما يعني لا توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية (H1b) لتصبح (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين مشاركة المعرفة والاداء التنظيمي).
- ♣ ان نتائج التأثير المباشر اكتساب المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار (0.181) وقيمة حرجة (C.R) بقيمة (2.350) مما يعني وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H1c) (توجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين اكتساب المعرفة والاداء التنظيمي) اي ان اكتساب المعرفة تفسر ما قيمته (0.181) من الاداء التنظيمي.
- ♣ ان نتائج التأثير المباشر تكامل المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار (0.292) وقيمة حرجة (C.R) بقيمة (2.728) مما يعني وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة (H1d) (توجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين تكامل المعرفة والاداء التنظيمي) اي ان تكامل المعرفة تفسر ما قيمته (0.292) من الاداء التنظيمي.
- ♣ ان نتائج التأثير المباشر تنسيق المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار (0.381) وقيمة حرجة (C.R) بقيمة (3.628) مما يعني وجود علاقة تأثير ايجابية مباشرة وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة (H1e) (توجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين تنسيق المعرفة والاداء التنظيمي) اي ان تكامل المعرفة تفسر ما قيمته (0.381) من الاداء التنظيمي.

#### الجدول (7) اختبار التأثير المباشر بين الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	H1	الفرضيات الفرعية للفرضية	ت
تقبل	***	3.410	.056	.191	الاداء التنظيمي	حشد المعرفة <---	1
ترفض	.075	3.769	.078	.294	الاداء التنظيمي	مشاركة المعرفة <---	2

الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الأوركسترا المعرفية والأداء التنظيمي ...

تقبل	.040	2.350	.077	.181	اكتساب المعرفة <--- الاداء التنظيمي	H1c	3
تقبل	.014	2.728	.107	.292	تكامل المعرفة <--- الاداء التنظيمي	H1d	4
تقبل	***	3.628	.105	.381	تنسيق المعرفة <--- الاداء التنظيمي	H1e	5



(الشكل 4) علاقة التأثير المباشرة بين ابعاد الفرضيتين H1

B- اختبار التأثير المباشر بين الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

لغرض اختبار علاقات التأثير المباشرة بين الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية التي تمثل تأثير التفاعلي لأبعاد التدأوب المعرفي مضروبا في الأوركسترا المعرفية بأبعادها مجتمعة وتأثيرها في المتغير المعتمد (الأداء التنظيمي) فقد تم ذلك من خلال استخدام تحليل (Path Analysis) في برنامج AMOS.V.20 وجاءت النتائج كما موضحة في الجدول (8) والشكل (5) ادناه اذ يوضحان التأثير المباشر للفرضيات الفرعية للتأثير التفاعلي اذ تفرعت من الفرضية الرئيسية الثانية فرضيتين فرعيتين وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (8) اختبار التأثير المباشر بين الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	H2	الفرضيات الفرعية
تقبل	.025	25.941	.017	0.441	الاداء التنظيمي <---	العلاقات بين الموظفين

تقبل	.012	11.962	.027	0.323	الاداء التنظيمي	<---	معرفة الموظفين
تقبل	.005	13.179	.039	0.514	الاداء التنظيمي	<---	العلاقات بين الموظفين * الاوركسترا المعرفية
تقبل	***	17.318	.044	0.762	الاداء التنظيمي	<---	معرفة الموظفين * الاوركسترا المعرفية



الشكل (5) التأثير التفاعلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

من خلال الجدول والشكل اعلاه اللذين يوضحان التأثير التفاعلي لأبعاد التداؤب المعرفي مع الاوركسترا المعرفية (بأبعادها مجتمعة) في الاداء التنظيمي وقد جاءت النتائج كالآتي:

• وجود تأثير تفاعلي لبعده العلاقات بين الموظفين مع الاوركسترا المعرفية (بأبعادها مجتمعة) في الاداء التنظيمي إذ حصل على معامل تأثير وقدره (0.514) وقيمة حرجة (C.R) بقيمة (13.179) مما يعني وجود علاقة تأثير تفاعلي ايجابية مباشره وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية (يوجد تأثير تفاعلي ذات دلالة معنوية احصائية لبعده العلاقات بين الموظفين مع الاوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي).

• وجود تأثير تفاعلي لبعده معرفة الموظفين مع الاوركسترا المعرفية (بأبعادها مجتمعة) في الاداء التنظيمي إذ حصل على معامل تأثير وقدره (0.762) وقيمة حرجة (C.R)

الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الأوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ...

بقيمة (17.318) مما يعني وجود علاقة تأثير تفاعلي ايجابية مباشرة وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية (يوجد تأثير تفاعلي ذات دلالة معنوية احصائية لبعء معرفة الموظفين مع الأوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

- 1- اتضح من نتائج الدراسة وجود ممارسات الأوركسترا المعرفية في شركة الخطوط الجوية العراقية تؤثر ايجاباً في المساهمة في تحسين الاداء التنظيمي وهذا يتفق مع دراسة (koentjoro & Eliyana، 2015) والتي اعتبرت الأوركسترا بمثابة اداة تكاملية تسمح للأفراد بفهم افضل للمكان الذي توجد فيه المنظمة وتقلل من التحيز الفردي مما تسهم في تعظيم الاداء الفردي خاصة والاداء التنظيمي بشكل عام.
- 2- وأظهرت النتائج أن هناك تأثير لمتغير التدأوب لمعرفي في شركة الخطوط الجوية العراقية على العلاقة بين الأوركسترا المعرفية وتحسين الاداء التنظيمي لذلك، اثبت انها تؤدي دوراً تفاعلياً في زياده التأثير الايجابي للأوركسترا المعرفية على تحسين الاداء التنظيمي.
- 3- من اجل توظيف الأوركسترا كالألية لتشخيص،اكتساب، توزيع، مشاركة، تطبيق المعرفة يتطلب ذلك توافر دعم متمثل بوجود ثقافة داعمة لتقاسم المعرفة والخبرات والافكار وتكنولوجيا معلومات والاتصال المواكبة لأحدث التطورات في هذا المجال لينعكس بالأثر الايجابي في تحسين الاداء من حيث فاعليتها في الاستغلال الامثل لهذه الموارد.
- 4- وجود الأوركسترا المعرفية تعزز الاداء في شركة الخطوط الجوية العراقية وخاصة في مجال ادارة علاقات الزبون وتسهم في زياده التواصل المعرفي من خلال تبادل وتقاسم المعرفة المتعلقة بالزبون مما يسهم في النهاية تحقيق رضا الزبون وهو الهدف الرئيس لأي منظمة خدمية.
- 5- تعزز الأوركسترا المعرفية الاداء في شركة الخطوط الجوية من حيث مساهمتها في تنمية القدرات الابداعية والابتكارية للعاملين لينعكس ايجاباً على كفاءة العمليات ككل. كذلك تعزز الأوركسترا المعرفية الاداء في شركة الخطوط الجوية العراقية من حيث مساندتها في التهيؤ للمستقبل واستغلال الافكار والخبرات سواء كانت موجوده لدى العاملين ام الاستعانة بمصادر خارجية لأجل تحديد مسارات العمل وتخطيط وتنفيذ الامثل للخطط المستقبلية.

### ثانياً: التوصيات

- تأسيساً على ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات نظرية وتطبيقية فإنها تستكمل تلك الاستنتاجات بجملة من التوصيات التي يمكن ايضاحها بما يأتي:
- 1- ضرورة سعي ادارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية للاطلاع على تجارب الشركات المتقدمة في مجالات تطوير خدمات النقل الجوي عن طريق:

النشريات او الايفادات لاسيما انها متاحة بسهولة في هذه الايام لغرض نقلها الى شركتهم وان ينظروا الى ذلك بوصفه واجباً وطنياً عليهم القيام به خصوصاً وان شركة الخطوط الجوية العراقية تعد كالمراه التي تعكس صورة العراق عند دول العالم في مجال النقل الجوي.

2- تشجيع الموظفين في الشركة على مشاركة معرفتهم وتقليل من اكتناز المعرفة وتحفيزهم نحو الاستفادة من تلك المعرفة للارتقاء بمستوى الشركة من خلال:

تنمية التفكير والتمكين واعطاء حرية التطبيق وعقد المؤتمرات والندوات الهادفة الى نشر ثقافة المشاركة والتعاون والابداع في الخدمات المقدمة وتحفيز المبدعين في الشركة من خلال تنشيط التحفيز المادي والمعنوي

3- ضرورة ايلاء الاهتمام من قبل الادارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية لإدارة المعرفة وتحديدأ (الاوركسترا المعرفية) وعدها كأداة لمساعدته الشركة في التكيف بفاعلية مع حالة التغيير في بيئة التنافسية بين شركات الخطوط الجوية وبغض النظر عن مستوى هذا التغيير من خلال:

\* يمكن تشجيع عملية تشخيص واكتساب المعرفة من خلال رصد المعرفة المتجددة والمشاركة في ملتقيات ومؤتمرات خارجية وعقد ندوات تدريبية.

\* تعزيز حشد المعرفة من خلال الاعتماد على ورش التعلم التنظيمي وتفعيل نظم الحوافز والمكافآت التي تشجع على ابتكار المعرفة.

\* تعزيز مشاركة المعرفة من خلال تهيئة مناخ اجتماعي في العمل وتشجيع على تقاسم المعرفة واعتماد طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.

\* تعزيز ممارسات تكامل المعرفة من خلال خلق ثقافة تنظيمية متماسكة في الشركة لتكوين قاعده معرفية متنوعة.

#### ثالثاً: محددات الدراسة

شكل اختيار مجال الدراسة متمثل بشركة الخطوط الجوية العراقية محددأ للدراسة اذ ان المسافات المتباعدة بين اقسام الشركة وصعوبة الوصول اليها كونها تقع في مطار بغداد الدولي وعدم سهولة استحصال الموافقات للدخول لتلك المنطقة بدون نيه للسفر بينهما و عدم استعداد عدد كبير من العاملين في قبول الاستبيان وانشغال عدد كبير من مدراء الاقسام وسفرهم وكذلك العاملين في المطار اذ واجهه الباحثان صعوبة في استحصال موافقتهم على قبول ملء الاستبانة أو تأخرهم اذ تستغرق كل تلك الاجراءات وقتاً طويلاً.

اضافة الى اقتصار مجال الدراسة على شركة الخطوط الجوية العراقية فقط وكذلك تحديد العينة بالعاملين في اربع اقسام فقط ممكن ان يشكل محدداً وبالتالي شمول شركات اخرى واقسام اوسع ربما يساهم في الوصول الى نتائج اكثر وضوحاً.

#### رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة

بسبب قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وتحديدأ في العراق فان هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية المعمقة للباحثين تساهم في ردم هذه الفجوة في إطار



الدور التفاعلي للتدأوب المعرفي في العلاقة بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ...

الدراسات المستقبلية عليه نقترح إجراء الدراسات إعادة إجراء هذه الدراسة كليا أو جزئيا من خلال إعادة التجربة في قطاعات أخرى كقطاع الصحي أو الصناعي أو قطاع منظمات الأعمال الخاصة أو إجراؤها أو التوسع في إجراء المقارنات المعتمدة في الدراسة لقياس التباينات مثلا المقارنة بين الشركات الاهلية والحكومية.

### References:

- 1- Ahmed, S., Fiaz, M., & Shoaib, M. (2015). **Impact of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study of banking sector in Pakistan.** FWU Journal of Social Sciences, 9(2), 147-167.
- 2- Adams, John. Khan ,Hafiz T.A. Raeside, Robert& White ,David (2007) *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*, 1 ed Response Books.
- 3- Adams, Kathryn A & Lawrence Eva K.(2019) *Research Methods, Statistics, and Applications* ,Second Edition SAGE Publications, Inc.
- 4- Bontis, N. (2001). **Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital.** International journal of management reviews, 3(1), 41-60.
- 5- Bleeker,J W,(2008) **Knowledge synergies at ISS Facility Services** , Master's thesis, Tilburg University
- 6- Capello, R., & Lenzi, C. (2014). **Spatial heterogeneity in knowledge, innovation, and economic growth nexus: conceptual reflections and empirical evidence.** Journal of Regional Science, 54(2), 186-214.
- 7- Cegarra-Navarro, J. G., Ruiz, F. J. A., Martínez-Caro, E., & Garcia-Perez, A. (2019). **Turning heterogeneity into improved research outputs in international R&D teams.** Journal of Business Research.
- 8- Chapman, E., & Goodwin, C. (2001). *Supervisor's Survival Kit Your First Step into Management* (Ninth Edition ed.). Prentice Hall.
- 9- De Brito, R. P., & de Oliveira, L. B. (2016). **The relationship between human resource management and organizational performance.** Brazilian Business Review, 13(3), 90-110.
- 10-Eurn, L. S., & Foon, R. L. S. (2008). **Application of Knowledge Management in the Malaysian Airline Industry: A Critical Review.** In AFBE 2008 CONFERENCE PAPERS.
- 11-Erdogan, D., & Kaya, E. (2014). **Understanding performance indicators of organizational achievement in Turkish airline companies.** Journal of Management Research, 6(4), 109-123.

- 12-Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). **Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance**. Journal of Chinese Entrepreneurship, 4(1), 35-49.
- 13-Gravetter, Frederick J. & Forzano Lori-Ann B.(2018) **Research Methods for the Behavioral Sciences**, Sixth Edition, Cengage Learning, Inc. USA.
- 14-Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, S. (2008). **Network orchestrator and knowledge mobility in innovation networks**. In Proceedings. 24th IMP conference (pp. 4-6).
- 15-Ho, L. A. (2008). **What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management**. Industrial Management & Data Systems, 108(9), 1234-1254.
- 16-Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, S. (2017). **Orchestrator types, roles and capabilities—A framework for innovation networks**. Industrial Marketing Management, 74, 65-78.
- 17-Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2016). **Multivariate Data Analysis**. 7<sup>th</sup> ed., Pearson prentice Hall.
- 18-Hayward, B. A. (2005). **Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in A South African Parastatal Organization**. Rhodes University - Master Thesis.
- 19-Jamshidi, A., & Grey, O. (2019). **The Study of the Relationship between Parsian Bank's Knowledge Management and its Financial Performance**. International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol. 85, p. 27-36
- 20-Jenatabadi, H. S. (2013). Dimensioning performance estimation of the airline industry: path-analysis based modelling Doctoral dissertation, University of Malaya, MALAYSIA
- 21-Koentjoro, Sugiarto& Eliyana, Anis(2015) **Resource Orchestration: Consolidation, Integration, Entrepreneurial and Affective Commitment in Creating Sustainable Competitive Advantage in the Family Firm**, International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 3
- 22-Katiniene,A,(2018) **Evaluation of organization employee knowledge synergy**, Doctoral dissertation, Vilnius Gediminas Technical University .

- 23-Liu Jiayuan, (2017): **Knowledge Orchestration and Digital Innovation Networks: Insights from the Chinese Context**, Dissertation, University of Warwick.
- 24-Lu, Q., & Feng, W. (2010). **Knowledge Synergy and Long-term Value Creation of M&A Based on the Dynamic Capabilities Perspective**. In 2010 International Conference on Management and Service Science (pp. 1-4). IEEE
- 25-Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). **The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance**. Omega, 34(2), 107-124.
- 26-Lin, C.-Y. and Kuo, T.-H. (2007), “**The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance**”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107 No. 7, pp. 1066-1083
- 27-Leśniewski M. A.& Dziekański P.(2018) **Synergy and diversity of the resources of an enterprise. Knowledge manager – model approach**. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, червень,. № 9(37). С. 49–58.,
- 28-Malin, J. R., Brown, C., & Trubceac, A. S. (2018). **Going for broke: A multiple-case study of brokerage in education**. AERA Open, Vol. 4, No. 2, pp. 1–14.
- 29-Muiruri, K.S, (2016) **Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Case Study of United States International University – Africa** , Master thesis.
- 30-Maltz, A., Shenhar, A., Dvir, D., & Gao, H. (2013). **Success comes in many dimensions: the critical role of the human capital and preparing for the future in every organizational scorecard**. *Howe School Research Paper*.
- 31-Nie, Y., Xiao, Y., Fritchman, J. C., Liu, Q., Han, J., Xiong, J., & Bao, L. (2019). Teaching towards knowledge integration in **learning force and motion**. International Journal of Science Education, 41(16), 2271-2295.
- 32-Nwanosike, V. A(2018).**Knowledge Synergy Among Lecturers in Public Universities in Rivers State**, European Scientific Journal, Vol.14, No.34.

- 33-Pring, Richard (2000) **Philosophy of Educational Research** ,second Edition , Continuum , London ,UK.
- 34-Peters, K., Maruster, L., & Jorna, R. J. (2010). **Knowledge claim evaluation: a fundamental issue for knowledge management.** Journal of Knowledge Management, 14(2), 243-257.
- 35-Persson, J., & Mathiassen, L. (2012). **Knowledge coordination in distributed software management: An analysis of breakdowns in multimodal virtual meetings.** Proceedings of the 20th European Conference on Information Systems (ECIS 2012)
- 36-Rad, A. A., Flocchini, P., & Gaudet, J. (2017). **Computation and analysis of temporal betweenness in a knowledge mobilization network.** Computational social networks, 4(1), 5.
- 37-Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). **The impact of knowledge management on organisational performance.** Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe, 14(2), 147.
- 38-Sajadirad ,Solmaz , (2017). **Knowledge Orchestration within a Distributed Operations Network.** Dissertation ,Aalborg University.
- 39-Schriber, Svante& Lowsted, Jan (2018) **Managing asset orchestration: A processual approach to adapting to dynamic environments,** Journal of Business Research, vol 90 307–317.
- 40-Skačkauskienė, I., Hruševská, D., Katinienė, A., & Čepel, M. (2018). **Evaluation of knowledge synergy components,** Business Administration and Management.
- 41-Skačkauskienė, I., & Katinienė, A. (2017). **Possibilities to evaluate employee knowledge as a component of knowledge synergy at organisation.** Journal of Management, Vol. 30, No. 1 2, 35–43.
- 42-Sekaran ,Uma(2003) **Research Methods for Business : A Skill-Building Approach,** Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc, USA.
- 43-Sekaran ,Uma & Bougie ,Roger (2016) **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach,** Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd
- 44-Sadeghifar, J., Tofighi, S., Roshani, M., Toulideh, Z., Mohsenpour, S., & Jafari, M. (2017). **An assessment of implementation and evaluation phases of strategic plans in Iranian hospitals.** *SAGE open medicine*, 5, 2050312117736227.

- 45-Sanchez, R. (1997). **Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility.** *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 71-94.
- 46-Tubigi, M., & Alshawi, S. (2014). **The impact of knowledge management processes on organisational performance: The case of the airline industry.** *Journal of enterprise information management*, 28(2), 167-185
- 47-Tavakol , Mohsen & Dennick, Reg (2011) **Making sense of Cronbach's alpha**, *International Journal of Medical Education*. Vol 2 p:53-55
- 48-Vilkaitė-Vaitonė, N., & Papšienė, P. (2016). **Influence of customer loyalty program on organizational performance: A case of airline industry.** *Inžinerinė ekonomika*, 109-116.
- 49-Williams, C., & Lee, S. H. (2011). **Entrepreneurial contexts and knowledge coordination within the multinational corporation.** *Journal of World Business*, 46(2), 253-264.
- 50-Zaim, S., Bayyurt, N., Tarim, M., Zaim, H., & Guc, Y. (2013). **System dynamics modeling of a knowledge management process: A case study in Turkish Airlines.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 545-552.
- 51-Zack, M., McKeen, J. and Singh, S. (2009), **“Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis”**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 392-409.