



Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

انعكاس ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحسين الاداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينتة من المديرين العاملين في حياة البحث والتطوير الصناعي/وزارة الصناعة والمعادن

أ.م.د. أثير عبدالله محمد
جامعة بغداد، كلية الادارة
والاقتصاد، بغداد، العراق

athier.a@coadec.uobaghdad.edu.iq

AtheerAbdullahMohammed@gmail.com

الباحث/ فاطمة علاء الدين عبيد
جامعة بغداد، كلية الادارة
والاقتصاد، واسط، العراق

fatimaalaaaldenalden@yahoo.com لطان

Received: 21/6/2020

Accepted : 26/7/2020

Published :October / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مستخلص البحث:

تهدف الدراسة الحالية الى التحقق من مستوى تأثير ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز في حياة البحث والتطوير الصناعي التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية، صمم البحث الحالي حسب المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف البحث الرئيسي اعلاه، استعمل الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث بـ 150 مدير ضمن المستويات الادارية العليا والوسطى في حياة البحث والتطوير الصناعي، وقد تم استعمال عدد من التقنيات الاحصائية ضمن برنامجي (AMOS.V25,SPSS.V21) لاغراض معالجة البيانات المجمعة والوصول الى النتائج، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية بين ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المتميز في المنظمة المبحوثة، وهذه النتيجة تقودنا الى استنتاج مفاده بان حياة البحث والتطوير تستثمر المعرفة بشكل اساسي في تحسين ادائها المتميز، فضلا عن استكشاف المعرفة وصناعة المعرفة ومشاركتها في مجمل العمليات الرامية لتعزيز ذلك الاداء بشكل تداوبي. وتبين أهتمام حياة البحث والتطوير الصناعي بأدائها المتميز وتغرزة بتوظيف ادارة المعرفة الاستراتيجية، وخاصة عندما تستثمر المعرفة بعد استكشافها وصناعة المعنى الاستراتيجي ومشاركتها في ذلك الاهتمام، ويعتبر التركيز حول المؤسسة الواحدة والمتمثلة بهياة البحث والتطوير/وزارة الصناعة الواحدة وضمن البيئة الواحدة (و البيئة الصناعية) من أبرز محددات هذه الدراسة، إذ من الصعوبة تعميم النتائج العملية الى بيئات وقطاعات العمل الاخرى، تمثلت الاثار العلمية للبحث من خلال التحقق من طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية والاداء المتميز، وتمثلت الاثار الاجتماعية للبحث الحالي في ضرورة زيادة وعي وادراك القيادات الادارية العليا وصناع القرار في المنظمات الصناعية لأهمية المفاهيم الادارية للدراسة الحالية والمتعلقة بالدور الحيوي لممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق اعلى مستويات التميز من الأداء، وهذا البحث مسئل من رسالة ماجستير لم تناقش. ويمثل هذا البحث اضافة متواضعة الى المكتبة الاكاديمية العراقي ضمن مجالي ادارة المعرفة والادارة الاستراتيجية من خلال تقديم نموذج مفاهيمي وتطبيقي متعلق بتأثير ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في الاداء المتميز، ورقة بحثية.

المصطلحات الرئيسية للبحث: ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية، الاداء المتميز.

المقدمة Introduction:

تواجه المنظمات الصناعية في جميع انحاء العالم تحدياً كبيراً نتيجة التغيرات السريعة في اقتصاد المعرفة الجديد وتزايد المنافسة بينها لذلك تحتاج هذه المنظمات الى أدوات وممارسات ادارية حديثة تصنع الفارق في الوصول بالمنظمة الى اعلى مستويات الجودة والتميز في الاداء لتحسين انشطتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها والتكيف للتغيرات البيئية المستمرة من اجل الحصول على مزايا تنافسية. فقد باتت عمليات ادارة المعرفة الاستراتيجية كواحدة من أهم الممارسات الادارية الحديثة ضرورة ملحة لتدعيم تنافسية المنظمة وبقائها وديمومتها . ونتيجة لتلك التغيرات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية بل العامل الاقوى والاكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة او فشلها. لذلك ادركت العديد من المنظمات في الدول المتقدمة ضرورة الاستفادة من الاساليب والنماذج الادارية الحديثة كالاداء المتميز من حيث حاجة المنظمات الى التميز يعتبر مطلباً ملحاً ومهماً خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تسعى الى التميز في الاداء والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية .

ومن هذا المنطلق تبلورت المشكلة الفكرية للبحث الحالي، إذ تعتبر المعرفة احد العوامل التي لها تأثير على التميز داخل المنظمة وان اهتمام المنظمة بممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية يمكن ان يسهم بشكل كبير في تحقيق الاداء المتميز، وتعد مصادر المعرفة واحدة من أبرز المرتكزات الأساسية في تحقيق التميز في المنظمات وتمكينها من انشاء القيمة المناسبة للمنظمة ونظراً ان المعرفة هي مصدر للتميز يجب ادارتها عن طريق انشاء ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية والحفاظ عليها بكون ان الممارسات لها تأثير على تحقيق الاداء المتميز، وبما ان ادارة المعرفة تمثل العصب الحقيقي للمنظمات ووسيلة ادارية للتكيف مع متطلبات البيئة باعتبارها المصدر الأكثر أهمية في خلق التميز. إذ اصبح هاجس المنظمات بصورة عامة والصناعية بصورة خاصة ليس البقاء فقط وانما التميز كما انها تسعى للاستعانة بالأدوات المؤثرة في هذا الموضوع وهي التسلح بالمعرفة كخيار استراتيجي امثل.

وتتجسد المشكلة التطبيقية للبحث من خلال عدد من الزيارات الأولية للباحثان لهياة البحث والتطوير الصناعي التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن ومقابلة بعض من مديريها إذ تبينت عن مدى الحاجة من قبل القطاع الصناعي للممارسات الادارية الاستراتيجية المتعلقة بالمعرفة وصولاً لتحقيق الاداء المتميز ومن هنا أنطلقت المشكلة الأساسية للبحث عن مدى استفادة هذه المنظمات من ادارة المعرفة الاستراتيجية بممارساتها لتحقيق الاداء المتميز. وأمام الحقائق العلمية الفكرية والتطبيقية آتفة الذكر، أصبح من الضروري إجراء دراسة علمية تدور حول ادارة المعرفة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاداء المتميز لذلك تبرز مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤل الأساسي الآتي: (ما هو دور ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز؟)، وتكمن أهمية البحث من خلال اثره النظري بموضوعات معاصرة في الفكر الإداري بإدارة المعرفة الاستراتيجية والأداء المتميز من خلال النتائج العلمية للبحث المتوقعة والتي يؤمل ان تسفيد منها المنظمة المبحوثة، ويكشف هذا البحث عن احتمال وجود/عدم وجود دور مؤثر لممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز في المنظمة المبحوثة مما يوفر الكثير من النقاش حولها والتوصل الى استنتاج منطقي ممكن تعميمه لتسفيد منه المنظمة المبحوثة على وجه الخصوص والمنظمات الاخرى النظيرة بصورة عامة.

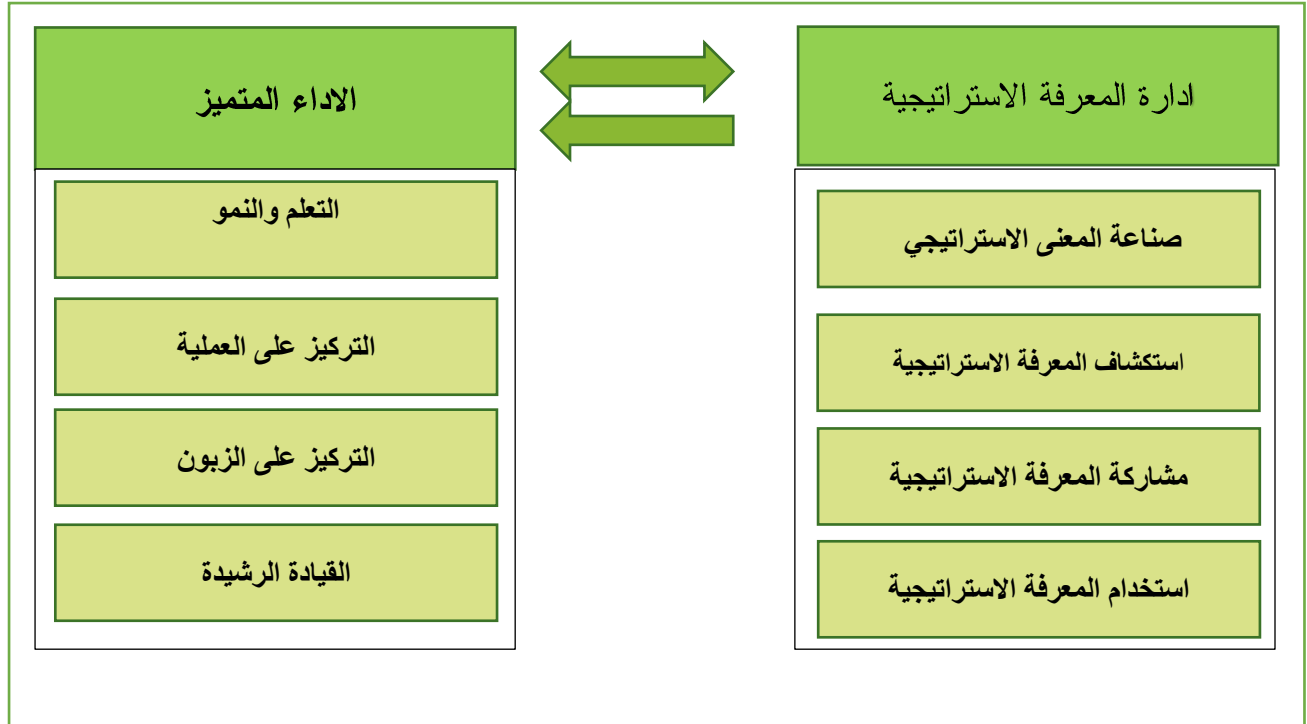
يهدف البحث الحالي بشكل رئيسي الى اختبار دور ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز في حياة البحث والتطوير الصناعي /وزارة الصناعة والمعادن، ومن ثم فان تحقيق هذا الهدف يحتاج الى المراحل الآتية:

1. معرفة مدى مساهمة ادارة المعرفة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز وذلك من خلال تسليط الضوء على العلاقة الترابطية بينهما.
2. عرض وتحليل المؤشرات المتعلقة بادارة المعرفة الاستراتيجية وتأثيرها بابعاد الاداء المتميز.

ولغرض ترجمة مشكلة وأهداف البحث الحالية الى اطارها العملي من أجل تحليل وتفسير النتائج ، جرى بناء مخطط أفتراضي للبحث وكما موضح في الشكل (1) وبحسب المتغيرات الآتية:

-ادارة المعرفة الاستراتيجية:(المتغير المستقل) هو رؤية مستقبلية حول الكفاءات والقدرات الجوهرية في ظل تعقيد بيئي مستمر والحصول على المعلومات الصحيحة الى الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وتحديد الاحتياجات والوسائل والانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف وتعتبر اساسا لتحقيق التكيف والمرونة.(Theriou et al ,2011:109)

-الأداء المتميز: (المتغير التابع) هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والاصالة والابداع والتميز بما يعزز تحقيق اهداف عالية المستوى واداء متميز للمنظمة- AI (Ubaidi,2014:6)



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

اعتماداً على نموذج البحث الفرضي تم اقتراح الفرضية الرئيسية الآتية: تؤثر ادارة المعرفة الاستراتيجية وممارساتها تأثيراً ذا دلالة معنوية في الاداء المتميز وابعاده وتنفرع هذه الفرضية الى اربع فرضيات:

- أ- تؤثر صناعة المعرفة الاستراتيجية تأثيراً ايجابياً معنوياً في الاداء المتميز.
- ب- تؤثر استكشاف المعرفة الاستراتيجية تأثيراً ايجابياً معنوياً في الاداء المتميز.
- ت- تؤثر مشاركة المعرفة الاستراتيجية تأثيراً ايجابياً معنوياً في الاداء المتميز.
- د- تؤثر استخدام المعرفة الاستراتيجية تأثيراً ايجابياً معنوياً في الاداء المتميز.

منهجية البحث The research methodology:

تتضمن المنهجية اهدافه وأنموذجه الفرضي وفرضياته وأساليبه جمع البيانات والدراسات السابقة، وبحسب الآتي:

أولاً: منهج البحث

يعد تصميم البحث في العلوم الادارية خطة منهجية تحدد تقنيات جمع وتحليل البيانات ، في ضوء طبيعة مشكلة وأهداف وانموذج وفرضيات البحث الحالية ،تم تصميم البحث الحالي وفق المنهج الكمي quantitative (الوصفي) باعتبار الطرائق والتقنيات التي يوفرها هذا المنهج أكثر ملائمة وانسجاماً مع طبيعة البحث الحالي (Al-Sudani and Mohammed,2019:24) .

ثانياً: مقياس البحث

استناداً الى منهج البحث الحالي (الكمي : الوصفي)،أستخدم الباحثان اداة الاستبانة كونها المصدر الرئيسي لجمع البيانات، والجدول (1) يبين هيكلية مقياس (استبانة) البحث:
جدول(1) :هيكلية مقياس البحث

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصدر
ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية	صناعة المعنى الاستراتيجي	5	5-1	Eishush,2016
	استكشاف المعرفة الاستراتيجية	5	10-6	
	توزيع المعرفة الاستراتيجية	5	15-11	
	استخدام المعرفة الاستراتيجية	5	20-16	
الاداء المتميز	التعلم والنمو	5	25-20	Al-Fatlawi,2012
	التركيز على العملية	5	30-26	Kamuna,2013
	التركيز على الزبون	5	35-30	albina',2014
	القيادة الرشيدة	5	40-36	dkhyl,2015

ثالثاً: مجتمع البحث وعينته

1. مجتمع البحث: يتمثل بهيأة البحث والتطوير الصناعي والكاننة في بغداد/منطقة الجادرية كموقع لاجراء البحث باعتبارها الجهة المسؤولة في وزارة الصناعة والمعادن والتي تعني بالبحث العلمي والتطوير الصناعي(أعداد الخطط البحثية ومتابعة تنفيذها)في المراكز البحثية التابعة لها وفي اقسام البحث والتطوير الصناعي في شركات الوزارة وبمختلف التخصصات العلمية والصناعية. . تمثل مجتمع البحث الحالي بالمدراء في المستويات الادارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (278) شخصاً، وذلك بسبب طبيعة البحث التي تتطلب قدراً من الفهم والادراك في التعامل مع أسئلة الاستبانة، فضلاً عن ذلك هؤلاء الفئة الوظيفية هم المسؤولين عن صنع القرارات الاستراتيجية للهيئة وان ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المتميز (متغيرات البحث)، تبرز أهميتها بنسبة كبيرة ضمن هذه المستويات الادارية باعتبارها متغيرات تركز على الجوانب الاستراتيجية، وعلى هذا الاساس كانت عينة البحث قصدية (عمدية).

2. عينة البحث: وشملت العينة بـ(المدير العام ، معاون المدير العام، رؤساء الاقسام، رؤساء المراكز، مسؤول و الشعب)، وتم تحديد عينة البحث بالاعتماد على معادلة (Krejcie & Morgan,1970:609):

$$n = \frac{N * P * (1 - P)}{\left((N - 1) * \frac{D^2}{Z^2} \right) + (P * (1 - P))}$$

n: العينة

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

D: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: الاحتمالية او نسبة المحايدة و تساوي (0.50)

$$n = \frac{278 * 0.50 * (1 - 0.50)}{\left((278 - 1) * \frac{0.05^2}{1.96^2} \right) + (0.50 * (1 - 0.50))}$$

$$n = 150$$

وعلى هذا الاساس تم توزيع (150) استمارة ، وتم استرجاع (150) استبانة ، لكن تبين (27) منها غير مستوفية للشروط بسبب إهمال اجابات بعض الاسئلة ، وبهذا فقد بلغ حجم العينة الفعلي الخاضع للتحليل النهائي (123) استبانة، وبلغت نسبة العينة الى مجتمع البحث (44.2%) وتعتبر نسبة مقبولة احصائياً، وقام الباحثان بتبويب وتفريغ البيانات التي تم تجميعها في جدول ضمن البرنامج Excel لاغراض تحليلها ، بعد ذلك تم تحليل البيانات باستخدام التقنيات الإحصائية ضمن برنامج (AMOS.V25,SPSS.V21).

رابعاً: حدود البحث

1. الحدود الزمانية: تمثلت بالفترة ابتداءً من توزيع الاستبيان بتاريخ (2019/11/28) لحين جمعها واستلامها بتاريخ (2020/1/3).
2. الحدود البشرية: (المدير العام، معاون المدير العام، رؤساء الأقسام، رؤساء المراكز، مسؤول والشعب والوحدات الادارية).
3. الحدود المعرفية: تجسدت بالمتغيرات الرئيسية (ادارة المعرفة الاستراتيجية) وابعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، مشاركة المعرفة الاستراتيجية، استخدام المعرفة الاستراتيجية) كمتغير مستقل، والاداء المتميز بأبعاده (التعلم والنمو، القيادة الرشيدة، التركيز على الزبون، التركيز على العملية) كمتغير تابع.

مراجعة الأدبيات Literature review :

سنناقش هنا طبيعة العلاقات البيئية بين ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية ومؤشرات الاداء المتميز من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين والمختصين من خلال ست فقرات وكالاتي:

أولاً: بعض العلاقات البيئية بين ادارة المعرفة والاداء

كما أشرنا سابقاً خلال العقد الماضيين (من بداية الالفية الثالثة ولحد الآن) ظهر ما يسمى بالثورة المعرفية ، أذ زاد تكثيف الأبحاث والدراسات حول علاقة ادارة المعرفة والاداء نتيجة للفوائد الكبيرة التي تحققها للمنظمات بشكل عام والمنظمات الصناعية على وجه الخصوص ، وسنعرض بعض الارتباطات البيئية بين ادارة المعرفة والاداء بطارها العام هنا، على سبيل المثال أوضح (AI-Hakim ana,2012:613) في الفترة الاخيرة أظهرت بعض الدراسات أن ادارة المعرفة لها علاقة كبيرة وايجابية تصب لصالح المنظمة من خلال تحقيق ميزة تنافسية وتميز بالاداء والابداع والابتكار. أشار(Nicolas,2011:504) ان المنظمة ذات القدرة في ادارة المعرفة من المرجح أن تكون اكثر ابداع وتميز عن مثيلاتها.

يشير(Valdez et al,2016:147) أن المنظمات تستثمر المعرفة في تنفيذ استراتيجيات الاعمال من خلال اكتساب المعرفة ونقلها واستخدامها وهذا يؤدي الى تحقيق تحسينات كبيرة للمنظمات وتحسين الاداء ايضاً وان هذه الاجراءات قد تؤدي الى زيادة الانتاجية.

بين كل من (Mohammed,2018:1132) و (Puryantini,2018:41-43) أن نجاح أي منظمة يعتمد على ادارة المعرفة في مواجهة التغير البيئي، وستؤدي القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الى تحسين الابداع والابتكار والاداء، ويمكن استخدام المعرفة كمصدر استراتيجي لصعوبه تقليدية، وتعتبر ادارة المعرفة اداة يمكن استخدامها لدعم تحقيق الاهداف التنظيمية والميزة التنافسية لغرض خلق اداء مميز عن ما سبق.

بين (Theriou,2011:110) ان العديد من المنظمات تتبنى ادارة المعرفة من أجل تحقيق الاداء المتميز، ويعد تحقيق الاداء المتميز بأستعمال ممارسات ادارة المعرفة نوعاً من الاستثمار، بسبب أن ادارة المعرفة ذات أهمية كبيرة لاداء الشركة بسبب مساهمتها في تحسين الابتكار والابداع وتعزيز تنسيق الجهود ووضع القرار بشكل أفضل ونتائج مالية أفضل في نهاية المطاف حددت معظم المنظمات اليوم ادارة المعرفة كعامل نجاح حاسم .

ثانياً: بعض العلاقات البيئية بين ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية بالاداء المتميز

تكتسب دراسات ادارة المعرفة الاستراتيجية مع الاداء المتميز أهمية استثنائية للمنظمات الصناعية نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه المعرفة في المنظمة على المستوى الكلي (مستوى المنظمة): باعتبارها المحرك الجوهرى للمنظمة صوب تحقيق أهدافها ، والمستوى الفردي : إذ من الصعوبة لاي فرد تنظيمي يحقق التميز في الاداء مالم يكن لديه معرفة ، فضلاً عن تناوله لمؤشرات التميز في الاداء المنظمي وأنعكاسه على مستقبل نجاح المنظمة. وقد عبر بعض الكتاب والباحثين حول تلك الأهمية من خلال كتاباتهم على المستوى الكلي (ادارة المعرفة الاستراتيجية مع الأبعاد الأربعة للاداء المتميز المستخدمة في هذه الدراسة).

وأشار (Karani, 2015:1-2) ان ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية بشكل عام تؤثر على اداء المنظمة بطرق مختلفة بما في ذلك الموظفين ذوي المعرفة، وصناع القرار، وتحسين تقديم الخدمات للزبائن، وخفض التكاليف وتحسين القدرة التنافسية، والهدف الرئيسي هو الاستخدام السريع والفعال والمبتكر والمميز للموارد والأصول المعرفية والتي تستثمر لتحقيق الاداء المتميز.

ووجد (Davila, 2019:244) ان لممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية تؤثر على كل من الاداء المتميز والاداء المبتكر، وان تحديد الممارسات ذات الأولوية سوف يدعم القرارات التي يتخذها مدراء المنظمات التي ترغب في العمل من أجل تخصيص أفضل للموارد وتحسين الكفاءة في تطبيق المعرفة وبالتالي تحقق الاداء المتميز.

أشار (Byukusenge, 2016:83) أن المعرفة تؤدي الى تحسين الاداء عندما تدار بشكل جيد وان ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الاداء المتميز، وبالتالي يجب على المنظمات التي تسعى جاهدة للحفاظ على قدرتها التنافسية أن تبذل المزيد من الجهد في إدارة مواردها المعرفية اللازمة لزيادة ارباحها ونمو المبيعات وحصتها في السوق.

بين (Theriou, 2011:99) ان ادارة المعرفة الاستراتيجية تقوم بتحديد وجمع وتخزين وتنظيم وحزم وتوصيل المعلومات التي تعتبر حيوية لأعمال المنظمة بطريقة تحسن اداء الموظفين والاداء الكلي للمنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة.

وأوضح (Hosseini et al, 2018:18) أن المنظمات التي تميل أكثر الى ادارة المعرفة الاستراتيجية تأخذ في الاعتبار التأثيرات المتعلقة بتطوير ودعم أنشطة استخدام المعرفة لتحقيق اداء متميز أكثر كفاءة.

ثالثاً: بعض العلاقات البيئية بين ادارة المعرفة الاستراتيجية مع مؤشر التميز في الاداء من خلال

التعلم والنمو

أشار (AL-Hayaly and Aluajjar, 2016:74) أن استخدام المعرفة المخزونة على شكل مستندات قابلة للخرن ومشاركتها بين الموظفين لنتمكن من استخدامها بآتم وجه، وهذا كله يؤدي لتحقيق التميز من خلال التفاعل وتبادل المعرفة

بين (Akbari, 2012:1926) أن الثقافة التنظيمية والتعلم ومشاركة الموظفين في الاجراءات والتخطيط وتقييم القرار والمشاركة في عملية المعرفة هي عوامل أساسية لإدارة المعرفة الحديثه المتمثلة بالمعرفة الاستراتيجية.

ادرك (Farzin et al, 2014:596) ان العديد من المنظمات غير قادرة على العمل كمنظمات قائمة على المعرفة، لانها تعاني من صعوبات التعلم، على الرغم من وجود ادراك بأن المعرفة هي أحد الأصول التجارية الأساسية فان المنظمات لاتزال في المراحل الأولى من فهم آثار ادارة المعرفة الاستراتيجية، وان الادراك المتزايد للمعرفة باعتبارها الكفاءة الأساسية أصبح عاملاً حاسماً للبقاء لقد أدت التطورات الاخيرة الى زيادة اهتمام المنظمات بموضوع ادارة المعرفة الاستراتيجية وتركيز المنظمات على مجال التعليم لغرض استخدام المعرفة بطريقة تصب لصالح المنظمة وتنميتها وتميزها. لان هدف ادارة المعرفة الاستراتيجية هو دعم التعليم والتحسين في العمليات والوظائف .

رابعاً: بعض العلاقات البينية بين ادارة المعرفة الاستراتيجية مع مؤشر التميز في الاداء من خلال

التركيز على الزبون

أشار (Wilhelm and Guelodenberg,2014:266) ان بعض المنظمات تتخذ معرفة الزبون كمورد استراتيجي رئيسي يؤثر على نجاح الاعمال ،ومن المهم أن تفهم المنظمات موضوع الزبون وتستعمله لتوسيع منظوراتها المعرفية ،ويمثل الزبون ومعارفهم مصدراً قيماً للمعلومات المفيدة ويعتبر كمصدر خارجي للمعرفة يمكن الاستفادة منه في الانشطة التجارية ، ويمكن النظر له بشكل خاص على أنه محرك أول في مجال التسويق والمبيعات والذي يمكنه دعم قسم البحث والتطوير الداخلي بالاضافة الى التحسين الداخلي . أكد (Shannak et al,2012:526) انه كلما زادت معرفة المنظمة بزيانها وتقنياتها وأسواقها كانت ادارتها أفضل لذلك نظراً لان المعرفة تشارك في معظم الانشطة في المنظمة فقد أصبحت عاملاً أساسياً في نجاحها ،بالاضافة الى ذلك تحتاج المنظمات الى ادارة مواردها المعرفية بشكل أكثر كفاءة لتعزيز الاداء وإنتاج أكبر المردود والحصول على الميزة التنافسية.

خامساً: بعض العلاقات البينية بين ادارة المعرفة الاستراتيجية مع مؤشر التميز في الاداء من

خلال التركيز على العملية

بين (Byukkusenge,2016:83) أن أي منظمة تحاول البقاء والمحافظة على الميزة التنافسية تحتاج الى المعرفة التي تفهم بأنها معلومات من الزبائن والموردين والموظفين والمنافسين وبيئة الاعمال وان القيام بتطبيق ادارة المعرفة الاستراتيجية من خلال عملية اكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها يؤدي الى تحسين اداء العمليات بصورة كلية اذا استثمرت بالشكل الصحيح.

بين (Kahreh,2011:259) في العديد من المنظمات غالباً ما تكون هناك اختلافات في مستويات الاداء بين المجموعات المختلفة التي تؤدي نفس العملية، وأدى استخدام ادارة المعرفة الاستراتيجية الى سد الفجوة وانقاد اغلب المنظمات من تكلفة إنشاء مصنع جديد وهذا ليس الحل الوحيد الذي يخلق للمنظمات ميزة استراتيجية من خلال المعرفة ولكن يشمل ايضاً براءات الاختراع والتراخيص وإنشاء اعمال جديدة تستثمر المعلومات والمعرفة.

سادساً: بعض العلاقات البينية بين ادارة المعرفة الاستراتيجية مع مؤشر التميز في الاداء من

خلال القيادة الرشيدة

يشير (Donate and Pablo,2015:362) ان القيادة في منظمات المعرفة ذات أهمية واضحة، خاصة عندما يرى الموظفون ان القائد يشارك المعرفة ويتبادلها بمن حوله ويلتزم بدعم أنشطة المعرفة والتعلم ، فان القيادة الرشيدة في المنظمات المطبقة لادارة المعرفة الاستراتيجية يجب على قادة المنظمة توجيه العاملين في مجال المعرفة لتعلم استعمال المعرفة لغرض استخدامها وبالتالي تحقيق الاهداف المعرفية للمنظمة ككل.

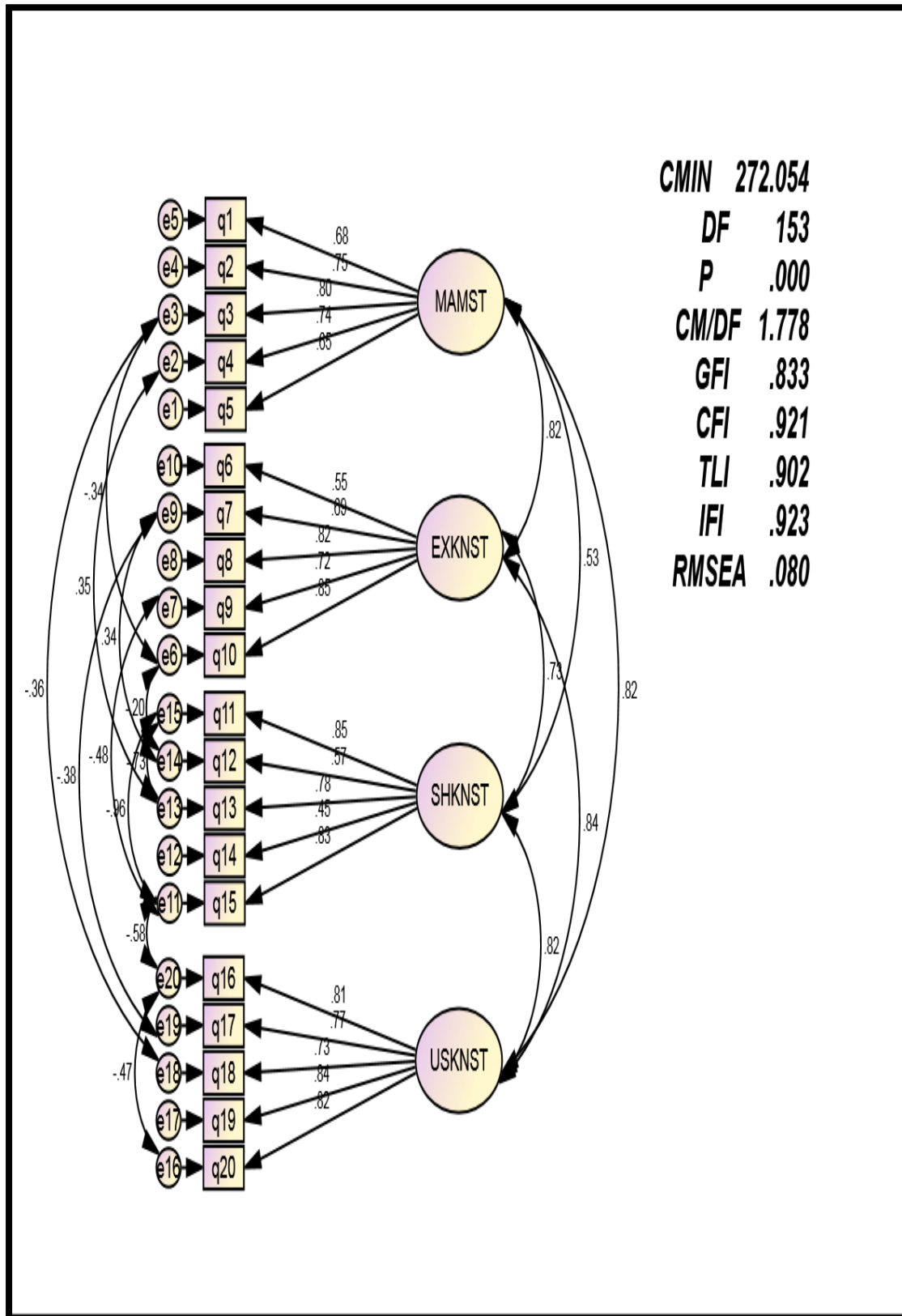
تحليل البيانات ومناقشة النتائج : Data analysis and the results discussion

سيتم عرض وتحليل النتائج التي افرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث، باستعمال بعض اساليب الاحصاء الوصفي: الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي، ومن خلال تحليل اجابات افراد عينة البحث (123) مشاهدة في الهيئة حول الابعاد المكونة لكل متغير من متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث.

أولاً: اختبارات الصدق والثبات

1. اختبار صدق البناء من خلال التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

يهدف التحليل العاملي التوكيدي الى التعرف على صدق البناء والمفهوم، إذ استعملت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغيرات البحث وعبر (40) فقرة مثلت متغيري البحث الرئيسية (ادارة المعرفة الاستراتيجية، الأداء المتميز)، كونه أفضل الاساليب استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس، فاستعملت الباحث برنامج (Amos. V25) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي ، واجراء التحليل على بيانات المتغير المستقل (ادارة المعرفة الاستراتيجية) ، وبيانات المتغير التابع (الأداء المتميز) فكانت النتائج كالآتي:

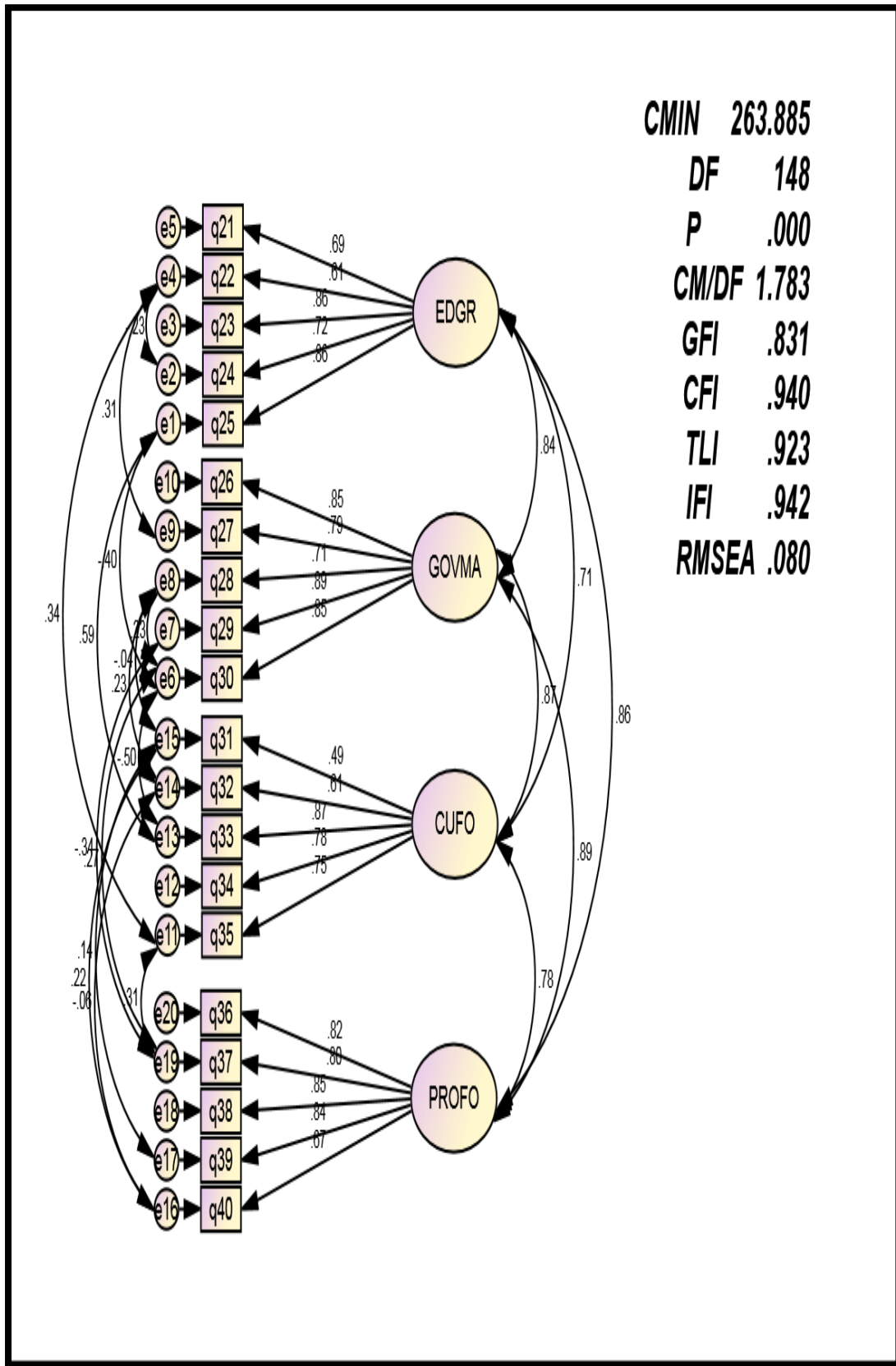


الشكل (2): التحليل العائلي التوكيدي لبيانات متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.25)

الجدول (2): نسب التشبع ومعنوية فقرات متغير إدارة المعرفة الاستراتيجية

الفقرات	المسار	الأبعاد	نسبة التشبع	الخطأ المعياري (S.E)	النسبة الحرجة (C.R)	مستوى المعنوية	العينة
Q1	<---	صناعة المعنى الاستراتيجي	0.679	0.157	6.506	0.000	123
Q2	<---		0.749	0.164	6.944	0.000	
Q3	<---		0.803	0.173	7.215	0.000	
Q4	<---		0.744	0.184	6.911	0.000	
Q5	<---		0.652	1.000			
Q6	<---	استكشاف المعرفة الاستراتيجية	0.552	0.097	6.389	0.000	
Q7	<---		0.694	0.080	8.767	0.000	
Q8	<---		0.816	0.076	10.960	0.000	
Q9	<---		0.725	0.082	9.149	0.000	
Q10	<---		0.847	1.000			
Q11	<---	مشاركة المعرفة الاستراتيجية	0.853	0.105	7.972	0.000	
Q12	<---		0.568	0.083	6.511	0.000	
Q13	<---		0.778	0.092	9.405	0.000	
Q14	<---		0.448	0.091	5.329	0.000	
Q15	<---		0.833	1.000			
Q16	<---	استخدام المعرفة الاستراتيجية	0.808	0.104	8.605	0.000	
Q17	<---		0.770	0.090	9.750	0.000	
Q18	<---		0.726	0.093	9.131	0.000	
Q19	<---		0.844	0.099	11.085	0.000	
Q20	<---		0.816	1.000			

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.25)



الشكل (3): التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغير الأداء المتميز
 المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.25

الجدول (3): نسب التشبع ومعنوية فقرات الأداء المتميز

الفقرات	المسار	الأبعاد	نسبة التشبع	الخطأ المعياري (S.E)	النسبة الحرجة (C.R)	مستوى المعنوية	العينة
Q21	<---	التعلم والنمو	0.694	0.101	8.893	0.000	123
Q22	<---		0.610	0.088	7.491	0.000	
Q23	<---		0.859	0.082	12.254	0.000	
Q24	<---		0.718	0.092	9.167	0.000	
Q25	<---		0.860	1.000			
Q26	<---	القيادة الرشيدة	0.854	0.093	10.548	0.000	
Q27	<---		0.788	0.085	12.038	0.000	
Q28	<---		0.707	0.081	10.131	0.000	
Q29	<---		0.888	0.085	13.158	0.000	
Q30	<---		0.845	1.000			
Q31	<---	التركيز على الزبون	0.487	0.140	5.304	0.000	
Q32	<---		0.608	0.133	6.741	0.000	
Q33	<---		0.871	0.141	9.950	0.000	
Q34	<---		0.778	0.170	8.788	0.000	
Q35	<---		0.746	1.000			
Q36	<---	التركيز على العملية	0.818	0.110	8.090	0.000	
Q37	<---		0.801	0.122	7.990	0.000	
Q38	<---		0.849	0.117	8.350	0.000	
Q39	<---		0.837	0.138	8.147	0.000	
Q40	<---		0.671	1.000			

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.25)

ومن كل ما تم التوصل اليه عبر الجدولين (2 ، 3) والشكلين (2 ، 3) تجد الباحث ان شروط التحليل العاملي التوكيدي قد تحقق ، وان نسب التشبع للفقرات كانت اكبر من (0.40) وانها كانت معنوية ، وقد تم مقارنة معايير جودة المطابقة فكانت لجميعها مطابقة للشروط ، وكما في نتائج الجدول (4).

الجدول (4): نتائج جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي

المؤشر	الشرط	المتغير المستقل	المتغير التابع
النسبة كاي سكوير الى درجة الحرية	CMIN/DF<5	1.778	1.783
مؤشر جودة المطابقة	GFI> 0.90	0.833	0.831
مؤشر جودة المطابقة المقارن	CFI > 0.90	0.921	0.940
مؤشر توكر لويس	TLI > 0.90	0.902	0.923
مؤشر المطابقة المتزايد	IFI > 0.90	0.923	0.942
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	RMSEA< 0.08	0.080	0.080

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS.25)

2. اختبار ثبات المقياس (الاستبانة)

يستعمل الثبات لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة وثبات النتائج التي يتم التوصل اليها بفترات زمنية مختلفة ، فيوظف لهذا الجانب مقياس الفا كرون باخ (Alpha- Cronbach) ، وكلما كانت قيمتها اكبر من (70%) تكون مقبولة احصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية (Nunnaly & Bernstein,1994) ، اذ يبين الجدول (5) للمتغيرات المبحوثة وابعادها في استبانة بحسب الاتي :

حصل البعد المستقل صناعة المعنى الاستراتيجي على معامل ثبات (0.837) وعبر خمس فقرات ، فيما كان معامل ثبات البعد المستقل الثاني استكشاف المعرفة الاستراتيجية (0.846) وبخمس فقرات مثلته في استبانة البحث ، بينما كان معامل ثبات البعد المستقل الثالث مشاركة المعرفة الاستراتيجية (0.792) من خلال خمس فقرات ، فيما حصل البعد المستقل الرابع استخدام المعرفة الاستراتيجية على معامل ثبات (0.891) وعبر خمس فقرات ، ان الابعاد الأربع السابقة قد مثلت المتغير الرئيس للبحث إدارة المعرفة الاستراتيجية ، ليقاس من خلال (20) فقرة ، فحصل على معامل ثبات (0.941).

وبعودة الباحثان الى المتغير التابع الأداء المتميز، والمقاس من خلال أربعة ابعاد و(20) فقرة، فقد حصل على معامل ثبات كلي (0.956)، اما على مستوى الابعاد التابعة، فقد حصل البعد التابع التعلم والنمو ومن خلال خمس فقرات على معامل ثبات (0.858)، فيما حصل البعد التابع القيادة الرشيدة على معامل ثبات (0.909) وعبر خمس فقرات، بينما حصل البعد التابع الثالث التركيز على الزبون، على معامل ثبات (0.853)، وأخيرا حصل البعد التابع الرابع التركيز على العملية، على معامل ثبات (0.889).

ومن لجوء الباحثان الى تجزئة استبانة البحث الى نصفين، الجزء الأول والثاني منها للتعرف على معامل الثبات الفا كرو نباخ، ومقدار معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة، فقد حصل الجزء الأول منها على معامل ثبات (0.953) وعبر (20) فقرة، وحصل الجزء الثاني على معامل ثبات (0.973) من خلال (20) فقرة، ليكون معامل ارتباط جزئي الاستبانة (0.925)، وبمعامل سبيرمان براون (0.961)، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.959).

الجدول (5): ثبات مقياس البحث

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)	معامل الصدق
إدارة المعرفة الاستراتيجية	X	20	0.941	0.970
صناعة المعنى الاستراتيجي	X1	5	0.837	0.914
استكشاف المعرفة الاستراتيجية	X2	5	0.846	0.919
مشاركة المعرفة الاستراتيجية	X3	5	0.792	0.889
استخدام المعرفة الاستراتيجية	X4	5	0.891	0.943
الأداء المتميز	Y	13	0.956	0.977
التعلم والنمو	Y1	5	0.858	0.926
القيادة الرشيدة	Y2	5	0.909	0.953
التركيز على الزبون	Y3	5	0.853	0.923
التركيز على العمليات	Y4	5	0.889	0.942
الفقرات الفردية	20		0.953	0.976

0.986	0.973	20	الفقرات الزوجية
	0.925		معامل ارتباطي نصف الاستبانة
	0.961		معامل سبيرمان براون
	0.959		معامل جوتمان للتجزئة النصفية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25)

3. التوزيع الطبيعي لبيانات البحث:

في البحوث الإدارية والسلوكية ، يحتم اللجوء الى التوزيع الطبيعي للبيانات ، اذ تفترض الاختبارات البارامترية ان يكون قد تم الحصول على بيانات العينة من احد مجتمعاتها الموزع توزيعاً طبيعياً ، وبالتالي فان بيانات العينة نفسها يتوقع ان تكون موزعة توزيعاً طبيعياً ، ويمكن التأكد من طبيعة توزيع البيانات عن طريق اختبار التوزيع الطبيعي (Sheraz,2015:39) ، فعندما تكون العينة اكبر من (50) مشاهدة يحتم اللجوء الى اختبار كولماكروف - سميرنوف ، وان تكون معنوية القيم الاحصائية اكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، وان قيمة الالتواء والتفلطح تتراوح بين (-/1.96) ، والجدول (6) يوضح النتائج ، فضلاً عن المدرج التكراري وشكل الجرس الذي يظهر من خلال الشكل (4 ، 5).

الجدول(6): التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري البحث وابعادهما

المتغيرات	الالتواء	التفلطح	عدد الفقرات	المعنوية الاحصاء	درجة الحرية
إدارة المعرفة الاستراتيجية	-0.688	0.633	20	0.128	0.070
صناعة المعنى الاستراتيجي	-0.335	0.193	5	0.146	0.061
استكشاف المعرفة الاستراتيجية	-0.880	0.932	5	0.186	0.087
مشاركة المعرفة الاستراتيجية	-0.292	-0.099	5	0.116	0.088
استخدام المعرفة الاستراتيجية	-0.912	1.747	5	0.148	0.076
الأداء المتميز	-0.932	1.048	20	0.200*	0.090
التعلم والنمو	-1.170	1.814	5	0.128	0.074
القيادة الرشيدة	-0.865	0.811	5	0.165	0.091
التركيز على الزبون	-0.581	0.123	5	0.134	0.104
التركيز على العمليات	-1.044	1.422	5	0.097	0.102

ثانياً: مناقشة التحليل الوصفي لمتغيري البحث (إدارة المعرفة الاستراتيجية، الأداء المتميز):

ان توفر الابعاد الأربعة (مشاركة المعرفة الاستراتيجية، صناعة المعنى الاستراتيجي ، واستكشاف المعرفة الاستراتيجية ، و استخدام المعرفة الاستراتيجية) على الترتيب ، قد افضى الى توفر المتغير المستقل إدارة المعرفة الاستراتيجية بوسط حسابي (3.50) متوفر ، ويمارس باهتمام نسبي (70%) من خلال امتلاك هيئة البحث والتطوير الصناعي رؤية مستقبلية حول الكفاءات الجوهرية والقدرات الجوهرية التي تمتلكها في ظل التعقيد البيئي المستمر ، فضلاً عن الحصول على المعلومات الصحيحة وتوصيلها الى القيادات في الوقت والمكان المناسب وتحديد الاحتياجات والوسائل والأنشطة اللازمة التي تعدها أساس التكيف والمرونة اللازمة لتحقيق اهداف الهيئة، فيما أشار معامل الاختلاف النسبي (17.6%) والانحراف المعياري (0.618) الى وجود اتفاق وتجانس في اراء عينة البحث حول توفر وممارسة واهتمام الهيئة بالمتغير الرئيس المستقل إدارة المعرفة الاستراتيجية، وكما موضح بنتائج الجدول (7).

الجدول (7): ترتيب بيانات المتغير المستقل إدارة المعرفة الاستراتيجية بحسب معامل الاختلاف النسبي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب
صناعة المعنى الاستراتيجي	3.49	0.713	20.4%	69.8%	الثاني
استكشاف المعرفة الاستراتيجية	3.50	0.736	21%	70%	الثالث
مشاركة المعرفة الاستراتيجية	3.46	0.650	18.7%	69.2%	الأول
استخدام المعرفة الاستراتيجية	3.54	0.728	21.1%	70.8%	الرابع
إدارة المعرفة الاستراتيجية	3.50	0.618	17.6%	70%	الأول

رابعاً: اختبار وتحليل فرضيات التأثير لمتغيرات البحث (إدارة المعرفة الاستراتيجية، الأداء المتميز): يعمل على توظيف أساليب الإحصاء الاستدلالي التحليلي، في اختبار صحة فرضية التأثير الرئيسية والتي حُدَّت في منهجية البحث، بهدف تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، وسوف تقوم الباحثة بالتحري عن صحتها وبحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:

$$Y = \alpha + \beta * Xi$$

فمن خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط، جرى اختبار صحة هذه الفرضية، وفي ضوءها صيغت علاقة دالة بين القيمة الحقيقية للمتغير التابع الأداء المتميز والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير المستقل إدارة المعرفة الاستراتيجية بالرمز (X)، أما تقدير القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث (123) مشاهدة في هيئة البحث والتطوير الصناعي، فضلاً عن استعمال الباحثة للمؤشرات الإحصائية لإظهار النتائج وبحسب تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات، إذ تمثل (R²) معامل التحديد (التفسير)، فيما تمثل (β) الميل الحدي (معامل التأثير)، و(α) قيمة الثابت والمساوي لقيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل تساوي صفراً، وسوف تستند الباحثة إلى معامل التحديد وقيمة التأثير في اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، التي حددت في منهجية البحث بين إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها والأداء المتميز إجمالاً.

تجسدت الفرضية الرئيسية الثانية للبحث في (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة الاستراتيجية وأبعادها في الأداء المتميز)، ولغرض تحقق الباحثة من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي البسيط، فضلاً عن مؤشرات قيمة (T) المجدولة (1.96)، وقيمة (f) الجدولية (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05) لرفض وقبول الفرضيات، للفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة وكالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح للباحثان من نتائج الجدول (8)، أنموذج تأثير للبعد المستقل (صناعة المعنى الاستراتيجي) في المتغير المعتمد (الأداء المتميز)، تحت مستوى المعنوية (sig=0.000) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (183.528)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (13.547) لقيمة (β) الميل الحدي (التأثير)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05).

فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.603$) للأنموذج وبقية ارتباط (0.776)، ويدل على إن البعد المستقل صناعة المعنى الاستراتيجي يفسر ما قيمته (60.3%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز في الهيئة عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (39.7%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، وهي قيمة تفسير تعد مرتفعة.

بينما كانت قيمة الميل الحدي ($\beta=0.778$)، إي إن التغير لوحدة واحدة في صناعة المعنى الاستراتيجي اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة لوحدة واحدة، سيحدث اهتماما في الأداء المتميز بنسبة (77.8%)، وتوفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لصناعة المعنى الاستراتيجي في الأداء المتميز)، وهو يعد تأثيرا جيدا، وبقية خطأ معياري (0.057)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{الأداء المتميز (Y)} = 0.778 + 0.812 (\text{صناعة المعنى الاستراتيجي})$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح للباحثان من نتائج الجدول (8)، أنموذج تأثير للبعد المستقل (استكشاف المعرفة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الأداء المتميز)، تحت مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.000$) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (190.959)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (13.819) لقيمة (β) الميل الحدي (التأثير)، وهي اعلى من قيمتها المجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05).

فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.612$) للأنموذج وبقية ارتباط (0.782)، ويدل على إن البعد المستقل استكشاف المعرفة الاستراتيجية يفسر ما قيمته (61.2%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز في الهيئة عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (38.8%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، وهي قيمة تفسير تعد مرتفعة.

بينما كانت قيمة الميل الحدي ($\beta=0.760$)، إي إن التغير لوحدة واحدة في استكشاف المعرفة الاستراتيجية اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة لوحدة واحدة، سيحدث اهتماما في الأداء المتميز بنسبة (76%)، وتوفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لاستكشاف المعرفة الاستراتيجية في الأداء المتميز)، وهو يعد تأثيرا جيدا، وبقية خطأ معياري (0.055)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{الأداء المتميز (Y)} = 0.760 + 0.871 (\text{استكشاف المعرفة الاستراتيجية})$$

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح للباحثان من نتائج الجدول (8)، أنموذج تأثير للبعد المستقل (مشاركة المعرفة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الأداء المتميز)، تحت مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.000$) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (122.083)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (11.819) لقيمة (β) الميل الحدي (التأثير)، وهي اعلى من قيمتها المجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05).

فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.504$) للأنموذج وبقية ارتباط (0.710)، ويدل على إن البعد المستقل مشاركة المعرفة الاستراتيجية يفسر ما قيمته (50.4%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز في الهيئة عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (49.6%) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، وهي قيمة تفسير تعد مرتفعة.

بينما كانت قيمة الميل الحدي ($\beta=0.780$)، إي إن التغير لوحدة واحدة في مشاركة المعرفة الاستراتيجية اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة لوحدة واحدة، سيحدث اهتماما في الأداء المتميز بنسبة (78%)، وتوفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لمشاركة المعرفة الاستراتيجية في الأداء المتميز)، وهو يعد تأثيرا جيدا، وبقية خطأ معياري (0.070)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{الأداء المتميز (Y)} = 0.780 + 0.835 (\text{مشاركة المعرفة الاستراتيجية})$$

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتضح للباحثان من نتائج الجدول (8)، أنموذج تأثير للبعد المستقل (استخدام المعرفة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الأداء المتميز)، تحت مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.000$) - وهي اصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (226.265)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (15.042) لقيمة (β) الميل الحدي (التأثير)، وهي اعلى من قيمتها المجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05).

فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.652$) للأنموذج وبقية ارتباط (0.807)، ويدل على إن البعد المستقل استخدام المعرفة الاستراتيجية يفسر ما قيمته (65.2%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز في الهيئة عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (34.8%) من أنموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، وهي قيمة تفسير تعد مرتفعة.

بينما كانت قيمة الميل الحدي ($\beta=0.792$)، إي إن التغير لوحد واحد في استخدام المعرفة الاستراتيجية اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة لوحد واحد، سيحدث اهتماما في الأداء المتميز بنسبة (79.2%)، وتوفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لاستخدام المعرفة الاستراتيجية في الأداء المتميز)، وهو يعد تأثيرا جيدا، وبقية خطأ معياري (0.053)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{الأداء المتميز (Y)} = 0.724 + 0.792 (\text{استخدام المعرفة الاستراتيجية})$$

اختبار الفرضية الرئيسية:

يتبين للباحثان من نتائج الجدول (8)، أنموذج تأثير للمتغير المستقل الرئيس (ادارة المعرفة الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الأداء المتميز)، تحت مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.000$) - وهي أصغر من قيمة الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (419.138)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841)، فيما كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة (20.473) لقيمة (β) الميل الحدي (التأثير)، وهي أعلى من قيمتها الجدولة عند نفس مستوى المعنوية (0.05).

فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.776$) للأنموذج وبقية ارتباط (0.881)، ويدل على إن البعد المستقل ادارة المعرفة الاستراتيجية يفسر ما قيمته (77.6%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز في الهيئة عينة البحث، فيما تعزى النسبة المتبقية (22.4%) من أنموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر، وهي قيمة تفسير تعد مرتفعة.

بينما كانت قيمة الميل الحدي ($\beta=0.889$)، إي إن التغير لوحد واحد في ادارة المعرفة الاستراتيجية اهتماما وتحسين من قبل الهيئة المبحوثة لوحد واحد، سيحدث اهتماما في الأداء المتميز بنسبة (88.9%)، وتوفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لإدارة المعرفة الاستراتيجية في الأداء المتميز)، وهو يعد تأثيرا جيدا، وبقية خطأ معياري (0.050)، وبأنموذج معادلة الانحدار التنبؤية وكالاتي:

$$\text{الأداء المتميز (Y)} = 0.889 + 0.041 (\text{ادارة المعرفة الاستراتيجية})$$

الجدول (8): تأثير إدارة المعرفة الاستراتيجية وابعادها في الأداء المتميز

الأداء المتميز						المتغير المستقل
F	T	Sig	R ²	β	α	
183.528	13.547	0.000	0.603	0.778	0.812	صناعة المعنى الاستراتيجي
190.959	13.819	0.000	0.612	0.760	0.871	استكشاف المعرفة الاستراتيجية
122.833	11.083	0.000	0.504	0.780	0.835	مشاركة المعرفة الاستراتيجية
226.265	15.042	0.000	0.652	0.792	0.724	استخدام المعرفة الاستراتيجية
419.138	20.473	0.000	0.776	0.889	0.041	إدارة المعرفة الاستراتيجية
122	121	1				درجة الحرية

ولقد لجأ الباحثان الى توظيف أسلوب الانحدار المتعدد بطريقة (Step-Wise) للتعرف على أي ابعاد ادارة المعرفة الاستراتيجية تأثيراً في الأداء المتميز لهيئة البحث والتطوير الصناعي فكانت النتائج بحسب الجدول (9). ويرى (Sheraz,2015:110) بحسب هذه الطريقة يتم ادخال المتغير الذي يرتبط بأقوى علاقة مع المتغير التابع في الخطوة الأولى ، وفي الخطوة الثانية يتم ادخال المتغير الثاني ، الذي له القدرة على تقديم إضافات ذات دلالة إحصائية وهكذا تتم بقية الخطوات ، فيتم في كل خطوة تقييم مساهمة المتغيرات التي تم إدخالها في الخطوات السابقة للتخلص من المتغير الذي لم يعد يقدم أي إضافات ذات دلالة إحصائية بإخراجه من المعادلة ، واخيراً يتم التوقف عن ادخال المتغيرات اذا لم يعد هناك من المتغيرات من له القدرة على تقديم إضافات ذات دلالة إحصائية.

الجدول (9): الانحدار المتعدد بطريقة (Step-Wise)

β	α	T	SIG CHANGE	F CHANGE	F AR ²	R ² Δ	R ²	R	المتغيرات
الأداء المتميز									
0.267	-0.005	3.383	0.000	226.265	0.649	0.652	0.652	0.807	استخدام المعرفة الاستراتيجية
0.256		3.751	0.000	34.923	0.726	0.079	0.730	0.854	استكشاف المعرفة الاستراتيجية
0.290		4.236	0.000	16.972	0.758	0.034	0.764	0.874	صناعة المعنى الاستراتيجي
0.190		2.722	0.007	7.412	0.770	0.014	0.778	0.882	مشاركة المعرفة الاستراتيجية

يظهر للباحثان من نتائج الجدول (9) ان البعد المستقل استخدام المعرفة هو البعد الأقوى ارتباطاً في الأداء المتميز من بين الأبعاد الأربعة التي قيست بها إدارة المعرفة الاستراتيجية في هيئة البحث والتطوير الصناعي وعبر (123) مشاهدة ، فكانت قيمة معامل ارتباط الانموذج المختبر (0.807) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، بينما كان معامل التفسير (0.652) مما يشير الى ان البعد المستقل استخدام المعرفة الاستراتيجية قد فسّر ما قيمته (65.2%) من التغيرات التي تطرأ في الأداء المتميز ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة للانموذج (226.265)، وبقيمة التباين المفسر المصحح (0.649).

وفي الخطوة الثانية تم ادخال البعد المستقل استكشاف المعرفة الى الانموذج المختبر، ليصبح متغيرين مستقلين يؤثران في متغير معتمد، اذ ارتفع معامل ارتباط الانموذج ليصبح (0.854)، ويرتفع مع معامل التفسير الكلي ليصبح (0.730)، أي أصبح المتغيران معاً يفسران ما نسبته (73%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز في هيئة البحث والتطوير الصناعي، وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (F) المحسوبة للانموذج (162.311) ليشهد تغير في قيمة (F) المحسوبة عن الانموذج الأول (34.923) ، اما قيمة الارتفاع في معامل التفسير (7.9%) عن الانموذج الأول.

عند ادخال المتغير صناعة المعنى الاستراتيجي في الخطوة الثالثة ، اصبح معامل الارتباط للانموذج الكلي (0.874) وبمستوى معنوية (0.000) ، وبمعامل تفسير كلي للانموذج المختبر (0.764) ، وبقيمة (F) المحسوبة للانموذج (128.267) ، اذ تفسر المتغيرات الثلاثة (استخدام المعرفة الاستراتيجية ، استكشاف المعرفة الاستراتيجية ، صناعة المعنى الاستراتيجي) ما نسبته (76.4%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز في هيئة البحث والتطوير الصناعي ، فيما كانت قيمة معامل التفسير المصحح (0.758) ، بينما كانت قيمة التغير في معامل التفسير عن الانموذج في الخطوة الثانية بزيادة مقدارها (3.4%) ، بينما كان التغير في قيمة (F) المحسوبة (16.972).

واخيراً وفي الخطوة الرابعة اكتمل ادخال الابعاد الأربعة لإدارة المعرفة الاستراتيجية بأدخال البعد المستقل الرابع مشاركة المعرفة في الانموذج المختبر، إذ أصبح معامل الارتباط للانموذج الكلي (0.882) ، وبمستوى معنوية (0.007) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ، فيما ارتفع معامل التفسير للانموذج بزيادة مقدارها (0.014) عن الانموذج الثالث ، ليصبح معامل التفسير (0.778) ، أي ان الابعاد الأربعة مجتمعة تفسر ما نسبته (77.8%) من الأداء المتميز لهيئة البحث والتطوير الصناعي ، فيما كانت قيمة (F) المحسوبة للانموذج (103.237) بتغير مقداره (7.412) ، إذ تشير هذه النتائج الى عمل الابعاد الأربعة بشكل تداؤبي دون ان يكون بعداً من الابعاد يعاني من الضعف ليعبده الاختبار ، اما قيم الميل الحدي (التأثير) للابعاد الأربعة فكانت الميل الحدي لبعده استخدام المعرفة الاستراتيجية (0.267) وبقية (T) المحسوبة (3.383) وبمستوى معنوية (0.000) مما يشير الى معنوية التأثير ، فيما كانت قيمة تأثير البعد استكشاف المعرفة الاستراتيجية (0.256) وبمستوى معنوية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (3.751) ، بينما كانت قيمة تأثير صناعة المعنى الاستراتيجي (0.290) وبمستوى معنوية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (4.236) ، واخيراً كان معامل تأثير البعد المستقل مشاركة المعرفة (0.190) وبمستوى معنوية (0.007) وبقية (T) المحسوبة (2.722) ، علماً ان جميع قيم الاختبار الثاني المحسوب اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05).

$$\text{الأداء المتميز} = X3*0.190 + X1*0.290 + X2*0.256 + X4*0.267 + -0.005$$

الاستنتاجات: Conclusions

1. برز بعد (التعليم والنمو) بالمرتبة الاولى لدى هيئة البحث والتطوير الصناعي وهذا يوضح الحرص الكافي على تحقيق الزيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة، ولكنها تفتقر لتقديم الدعم الكافي والتشجيع لمواردها البشرية على طرح ارائهم ومقترحاتهم الداعمة للتعلم والنمو.
2. احتل بعد (القيادة الرشيدة) المرتبة الثانية وهذا يدل على امتلاك هيئة البحث والتطوير الصناعي على القيادة الرشيدة بشكل اقل مما يجب توفره في المنظمات المتميزة من خلال تأكيدها واهتمامها على التزام العاملين الواضح بتنفيذ رسالة الهيئة واهدافها في ظل تواصلها مع موظفيها وتشجيعهم على تقديم مستوى اداء اعلى من السابق بكفاءة وفاعلية .
3. وظهر بعد (التركيز على العملية) بالمرتبة الثالثة وهذا ما يبين ان هيئة البحث والتطوير الصناعي عدم حرصها واهتمامها الكافي فيما يخص توسيع نفقات وانشطة البحث والتطوير لدعم اعداد الخطط البحثية ولا تعطي الاهمية التي تتحلى بها المنظمات المتميزة من حيث الاخذ بنظر الاعتبار الشكاوي المقدمة من قبل الزبون والعمل على ايصالها لمتخذي القرار، وعلى الرغم من ذلك لكنها تركز على عملياتها الداخلية من خلال قدرتها على تحسين انتاجيتها المعرفية.
4. وتبين لنا ان بعد (التركيز على الزبون) بالمرتبة الرابعة والاخيرة وان هيئة البحث والتطوير الصناعي لاتقدم الحرص الذي يناسب اداء المنظمات المتميزة من حيث توفير الانظمة والحوافز التي تحقق رضا العاملين، وان تركيزها واهتمامها على الزبون من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والاعلان لغرض الحصول على المعلومات التي تكون قابلة للتنفيذ.
5. تبين أهتمام هيئة البحث والتطوير الصناعي بأدائها المتميز وتؤكد من خلال توظيف ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية نتيجة للدور الكبير لكل ممارسة وخاصة استخدام المعرفة الاستراتيجية وبعدها استكشاف المعرفة الاستراتيجية ومن ثم صناعة المعنى الاستراتيجي واخيراً مشاركة المعرفة، إذ ان أي تحسين على مستوى ممارسات ادارة المعرفة الاستراتيجية سينعكس على تحسين مؤشرات التميز في أداء المنظمة المبحوثة.
6. يتضح لنا توظيف هيئة البحث والتطوير استخدام المعرفة الاستراتيجية بشكل اساسي في تحقيق ادائها المتميز يأتي بالمرتبة الاولى، يليها اهتمام الهيئة باستكشاف المعرفة بالمرتبة الثانية وصناعة المعرفة ومشاركتها بالمرتبة الثالثة والرابعة على التوالي في مجمل العمليات الرامية لتعزيز ذلك الاداء المتميز بشكل تداؤبي.

References

1. Al-Ubaidi, Karawan Aziz Hussain, (2014), Alignment between total quality management and process engineering re-engineering and their effect on excellence in performance, Unpublished Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Baghdad
2. Ayouch, Riad, (2016), the role of strategic knowledge management practices in enhancing the competitive response of the economic establishment: A study of a sample of electronic industry institutions in the wilaya of Bordj Bou Arreridj, the doctoral thesis in management sciences, University of Mohamed Khidr in Skara, Algeria.
3. Al-Fatlawi, Enas Abbas Younis, (2012), the effect of organizational learning processes and the characteristics of educated organizations on outstanding performance: An exploratory study of the views of a sample of teachers at Karbala University, Master of Science in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Baghdad.
4. Cumin, Ali Abdel-Amir Abdel-Hussein, (2013), Tangibles and their role in achieving outstanding performance using the weighted scorecard: A field study in the faculties of Karbala University, Master of Science in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Baghdad.
5. Albina, Zainab Makki Mahmoud, (2014), Cognitive leadership as a strategic initiative to achieve sustainable superior performance within the framework of the behavioral strategy entrance, an applied study in international companies operating in the Kurdistan Region / Iraq, A dissertation thesis in Business Administration Sciences, College of Administration and Economics, University of Karbala, Karbala.
6. Dakhil, Zina Kazem, (2015), The impact of strategic human resources roles on excellent performance, An analytical study of a sample of colleges' leaders at Middle Euphrates Universities, Master thesis in business administration, College of Administration and Economics, University of al-Qadisiyah, Al-Qadisiyah.
7. Sheraz, Mohammed bin Saleh, 2015, Statistical Analysis of Data SPSS, First Edition, Khwarizm for Distribution and Publishing, Jeddah, Saudi Arabia.
8. Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities.(1970)," Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, No. 3 , P.P: 607-610.
9. Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: An empirical research of the Greek medium and large firms, European Research Studies Journal, Vol.14, No. 2, P.P. 97-13.
10. Considine, J., Botti, M., & Thomas, S. (2005). Design, format, validity and reliability of multiple choice questions for use in nursing research and education. Collegian, Vol 12(1), 19-24.
11. Al-Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. (2013). Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance. Journal of Advances in Management Research, Vol. 10 No. 1, pp. 58-71.

12. López-Nicolás, C., & Meroño-Cerdán, Á. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, Vol. 31, No.6, P.P. 502-509.
13. Valdez-Juárez, L. E., García-Pérez de Lema, D., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Management of knowledge, innovation and performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 141-176.
14. Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2018). Exploring processes that are used for managing knowledge in the higher education environment: a case study in a Queensland regional university. *International Journal of Business and Economic Affairs*, Vol 3, No.2, P.P. 73-90.
15. Puryantini, N., Rofikotul, A., & Tjahjadi, B. (2018). The Association of Knowledge Management, Organization Culture, and Innovation with Organizational Performance: A Case at Study Institute Research XYZ. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 20(1), 39-52.
16. Karani, Riungu Aggrey. Effect of knowledge management practices on performance of mobile telephone companies in Kenya. Diss. Doctoral dissertation, Master Thesis, 2015.
17. Davila, G., Varvakis, G., & North, K. (2019). Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. *BBR. Brazilian Business Review*, Vol.16, No.3, 239-254.
18. Byukusenge, E., Munene, J., & Orobia, L. (2016). Knowledge management and business performance: mediating effect of innovation, *Journal of Business and Management Sciences*, Vol.4, No. 4, 82-92.
19. Hosseini, S. S., Nikkhah Tekmedash, Y., Karami, A., & Jabarzadeh, Y. (2019). The Impact of knowledge management strategy on service innovation performance in private and public hospitals. *Iranian journal of management studies*, 12(1), 1-24.
20. Al-Hayaly, M. A. M., & Alnajjar, F. J. S. (2016). Knowledge management processes and their impact on organizational performance, the adoption balanced scorecard: the moderating role of quality assurance standards—an applied study on Private Jordanian Universities. *International Journal of Business and Management*, Vol.11, No.6, 70.
21. Akbari, P., Eslampanah, M., Baharestan, O., & Mohammadi, S. (2012). The study of relationship between organizational structure and strategic knowledge management in Islamic Azad University, Kermanshah Branch. *Journal of Management Science Letters*, Vol.2, P.P: 1921-1930.
22. Farzin, M. R., Kahreh, M. S., Hesani, M., & Khalouei, A. (2014). A survey of critical success factors for strategic knowledge management implementation: applications for service sector. *Procedia-social and behavioral sciences*, Vol.109, No. 8, P.P.595-599.

23. Wilhelm, S., & Gueldenberg, S. (2014). Customer knowledge management: State of the art and future research directions. *International Journal of Knowledge Management Studies*, Vol.5, No. (3-4), 265-284.
24. Shannak, R., Masa'deh, R., Al-Zu'bi, Z., Obeidat, B., Alshurideh, M., & Altamony, H. (2012). A theoretical perspective on the relationship between knowledge management systems, customer knowledge management, and firm competitive advantage. *European Journal of Social Sciences*, 32(4), 520-532.
25. Byukusenge, E., Munene, J., & Orobia, L. (2016). Knowledge management and business performance: mediating effect of innovation. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(4), 82-92.
26. Kahreh, M. S. (2011). Economics of strategic knowledge management: A new model for assessment, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol.2, No.3, P.P. 257-262.
27. Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, Vol.68, No.2, P.P. 360-370.

The reflection of strategic knowledge management on an improvement of excellent performance: A survey study at the Institution of Industrial Development and Research- the Ministry of Iraqi Industry (IDRMII)

fatima alaa aldiyn eubayd
College of ,University of Baghdad
wasit, ,Administration and Economics
Iraq

fatimaalaaaldenalden@yahoo.com

Atheer Abdullah Mohammed
College of ,University of Baghdad
,Administration and Economics
Baghdad,Iraq

atheer.a@coadec.uobaghdad.edu.iq

AtheerAbdullahMohammed@gmail.com

Received: 21/6/2020

Accepted : 26/7/2020

Published :October / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The current study aims to investigate the effect of strategic knowledge management practices on excellent performance at the Institution of Industrial Development and Research- the Ministry of Iraqi Industry (IDRMII). The present research is designed according to the descriptive method. To achieve the mentioned research objective, the researchers used the questionnaire as a main data collection tool. The research sample was 150 managers who are working at the top and middle management levels. To analyses the data gathered and reaching the results, several statistical techniques were used within AMOS.V25, SPSS.V21Software,This study reached a set of results, the most important of which is the existence of a positive correlation and effect relationships between strategic knowledge management practices and the indicators of excellent performance at the researched organization. This result leads to the key conclusion that IDRMII invests knowledge mainly in improving its excellent performance, as well as exploring knowledge and creating the knowledge and its participation in the overall processes aimed at enhancing this performance in a synergistic manner. The findings also show the interest of IDRMII in its excellent performance and instinct to employ strategic knowledge management; more especially, when IDRMII invests knowledge after exploring it, makes strategic meaning about it, and shares knowledge in that interest. The focus on the one institution which is represented by IDRMII, and within one workplace environment (the industrial environment) are considered the main limitations of this study. This is because it is difficult to generalize the results to other sectors and environments. The scientific implications of the research were represented by investigating the nature of the influence and correlation relationships between strategic knowledge management practices and excellent performance, It is represented by the necessity of increasing awareness of senior administrative leaders and decision makers in industrial organizations towards the importance of administrative concepts which are highlighted on the current study. More specifically, this study sheds light the vital role of strategic knowledge management practices in achieving the highest excellent levels of performance for industrial organizations, The research was drawn from a master thesis that has not discussed yet, This research adds a modest value to the Iraqi academic library in the field of knowledge and strategic management through providing a conceptual and practical model of affecting strategic knowledge management practices on excellent performance, Research paper.

Key words- Strategic knowledge management, excellent performance