

أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات

الإدارية في جامعات الفرات الأوسط

أكرم محسن الياسري علي كريم الخفاجي ظفر ناصر حسين
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء جامعة بابل / رئاسة جامعة بابل

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) استناداً إلى (Mertins et al., 2001:28) فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) استناداً إلى دراسة كل من (Kaplan & Norton 1996:25-28) وأجري البحث في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية)، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الأسئلة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء (82) من القيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام). تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية كان منها معامل الارتباط (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. كما توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بأنه هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي. ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته.

Abstract

This Research seeks to determine the effect of Knowledge Management Processes in Strategic performance, and in order to achieve that was the adoption of Core knowledge management processes (Knowledge Generation , Knowledge Storage, knowledge Distribution & Knowledge Application) based on (Mertins et al., 2001:28) the strategic performance was expressed as (the Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Processes Perspective & Learning and Growth perspective) based on (Kaplan & Norton , 1996:25-28). This Research is carried out in the Universities of the Middle Euphrates (Karbala, Babylon, Kufa, Qadisiyah) the information was obtained for the field through a questionnaire prepared for this purpose and the number of the sample members were (82) of Administrative Leaders and of (Deans, and Dean Assistants , and Heads of departments) The use of coefficient correlation of (Spearman) to measure the correlation between variables and T-test, and regression analysis and the selection F-test, as well as using (R^2) to explain used the amount of effect the independent variable have on the dependent variable. This Research also found a set of conclusions that can be summarized as that there is effectiveness relations, knowledge Management Processes in Strategic Performance in the university study sample, This Research arrived to many recommendations that have to do with the changes and other related future Research.

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في (زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة، وزيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات، وزيادة حركة العولمة الإدارية، وتعدد معايير نجاح الإدارة) مما استلزم إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وقيام المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة تمكنها من

البقاء والتكيف وعن استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق سبق في مواجهة تلك التحديات، فظهرت إدارة المعرفة كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التطوير والتغيير المطلوب والتي شهدت اهتماماً متزايداً من قبل منظمات الأعمال بكافة أشكالها، فأصبحنا نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وأن من له القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الأعمال هو من يمتلك سلاح المعرفة والتعلم، وانطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة ودورها الكبير في الأداء الاستراتيجي، جاء هذا البحث ليكشف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بهما، والتعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، تم عرض البحث من خلال أربعة مباحث : تناول المبحث الأول الإطار النظري، وخصص المبحث الثاني لمنهجية البحث، فيما خصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات البحث، أما استنتاجات البحث وتوصياته فكانت من نصيب المبحث الرابع والأخير.

المبحث الأول : الإطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

أ- إدارة المعرفة Knowledge Management

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعدّ من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود (الخطيب وزيان، 2009: 5). ويرى (Jashapara, 2011: 11) انه بسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة أن نجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات وبعضها من وجهة نظر الموارد البشرية وتعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية وذلك بسبب أدراك المنظمات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية والجدول (1) يعكس وجهات النظر المختلفة.

جدول (1) إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة

ت	المصدر	مفهوم إدارة المعرفة
1	Robbins & coulter, 2007:47	هي غرس ثقافة التعلم حينما يجتمع أعضاء المنظمة بشكل منتظم داخل منظماتهم لتقاسم المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل.
2	Mcshane & Glinow, 2007:13	هي أي نشاط منظم يحسن من قدرة المنظمة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاؤها ونجاحها.
3	Kinicki & Williams, 2008:11	تطبيق الأنظمة والممارسات لزيادة تقاسم المعرفة في كافة أنحاء المنظمة.
4	Jones, 2010:368	هي نوع من تكنولوجيا المعلومات التي تمكن العلاقات التنظيمية التي لها نتائج مهمة لكلا التعلم التنظيمي وصنع القرارات.
5	Schermerhorn , 2010:43	هي مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح.
6	Laudon & Laudon, 2011: 434	هي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخرن ونقل وتطبيق المعرفة وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار.

المصدر : من إعداد الباحثين استناداً للأدبيات المشار إليها في الجدول

ومما سبق يمكن القول إن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات تزيد من قابلية المنظمات على التعلم.

عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

يرى كل من (Laudon & Laudon, 2001: 435) أن إدارة المعرفة تسعى للحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول إليها وهذه العمليات أصبحت موجوداً استراتيجياً يعتمد عليه في

نجاح وبقاء المنظمة. ويشير (Kucza,2001:16) إلى أن المهمة العامة لإدارة المعرفة هي إدارة عملية خلق وخن والمشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى المهام الأخرى ذات العلاقة بهذه العمليات. ويؤكد كل من (Baker&Badamshina,2004:11) أن معظم مفاهيم إدارة المعرفة ومداخلها ونماذجها ركزت على إن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات (Processes) موجهة نحو (خلق، اسر، خزن، تقاسم، تطبيق، إعادة استخدام المعرفة). ويرى (Ress,2010:3) أن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي المكان المناسب وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية القرارات المتخذة ولأجل تحقيق ذلك يتطلب الأمر القيام بمجموعة من العمليات والمتضمنة اسر المعرفة وخنها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها. وعن أهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي يشير (King,2009:6) إلى أن عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (خلق، اكتساب، تنقية، خزن، نقل، مشاركة، إعادة استخدام) تؤدي إلى تحسين عمليات الأعمال والمتضمنة (الإبداع، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، صنع القرار) وهذه بدورها تؤدي إلى تحسين العمليات الوسطية المتمثلة (السلوك التنظيمي، القرارات، العمليات، المنتجات، الخدمات، العلاقات مع الزبائن والمجهزين) وبالتالي تحسين الأداء الاستراتيجي. إما (Mertins et al., 2001,24) فقد أشاروا إلى أربع عمليات والتي أطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة توليد المعرفة، خزن المعرفة وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة هي سلسلة متتابعة ومكملة بعضها البعض رغم اختلاف الباحثين والكتاب في تحديد عددها وتسميتها وسيتم تبني عمليات إدارة المعرفة الجوهرية الأربع والتي حددها (Mertins et al., 2001,28) والمتضمنة توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

1- توليد المعرفة (Knowledge Generating) ويمكن إن يندرج تحت هذا السياق أسر Capturing, أو شراء Buying, أو خلق Creating, أو اكتشاف Discovering أو امتصاص Absorption واكتساب أو الاستحواذ Acquiring (الكبيسي، 2005:69). ويرى كل من (McShane & Glinow,2007:13) أن عملية اكتساب المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها وأحدى أقوى وأسرع الطرق لاكتساب المعرفة هو من خلال تعيين الافراد أو اكتساب الشركات بشكل كامل وكذلك تدخل المعرفة إلى المنظمة عندما يتعلم العاملين من مصادر خارجية مثل اكتشاف مصادر جديدة من المجهزين أو إدراك أكبر لتوجهات الزبائن والإستراتيجية الأخرى لاكتساب المعرفة هو من خلال التجربة. ويضيف كل من (Laudon& Laudon, 2007:436) إن المنظمات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتمادا على نوع المعرفة التي تبحث عنها فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الأنترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة، وأحيانا المنظمات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع المهندسون اكتشاف معرفة جديدة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والآراء القانونية والبحوث العلمية والأحصاءات الحكومية.

2- خزن المعرفة (Knowledge Storage) عملية خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل على الاحتفاظ (Keeping) والإدامة (Maintenance) والبحث (Search) والوصول (Access) والاسترجاع (Retrieval) التخزين (warehousing) (الكبيسي، 2005:73). ويشير (Gottschalk,2005:93) إلى أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما

فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert systems) والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأضاف كل من (Laudon & Laudon، 2007: 435) أن المعرفة يجب أن تخزن من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين ويتم ذلك من خلال أنظمة إدارة الوثائق التي تصنف الوثائق حسب إطار شامل يقوم بخزن جميع الوثائق، وقواعد بيانات معرفية، والأنظمة الخبيرة التي تساعد على الاحتفاظ بالمعرفة من خلال تحويل المعرفة إلى ثقافة وعمليات تنظيمية، وهنا يجب على الإدارة دعم ومساندة أنظمة الخزن من خلال مكافئة العاملين على بذل الجهد والوقت لتحديث وخزن هذه الوثائق بشكل دوري ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

3- توزيع المعرفة (Knowledge Distribution) تشمل عملية توزيع المعرفة مصطلحات النقل (Transfer)، والمشاركة (Sharing)، والنشر (Diffusion) والتحرك (Moving)، والتدفق (flow) (الكبيسي، 2005: 75). ويوضح كل من (Newman & Conrad، 1999: 3) أن نقل المعرفة يشير إلى النشاطات المشتركة مع تدفق المعرفة من جماعة لأخرى إذ تشمل الاتصالات، الترجمة، الانتقال، والتقنية والأداء. ويؤكد كل من (McShane & Glinow، 2000، 22) إلى أن المنظمة تستطيع إنجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسة للتشارك، وأن البرامج التدريبية الرسمية ناجحة بشكل واضح، إلا أن أغلب عمليات التشارك بالمعرفة تتم من خلال عمليات الاتصال التي تعد الأسرع والأكثر مرونة وسهولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمنظمة. ويضيف (Coakes، 2003: 42) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة. وأضاف (Descouza، 2003) إلى أنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة (السكرانة، 2009: 273).

4- تطبيق المعرفة (Knowledge Application) وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستفادة (Utilization) فضلاً عن التطبيق (Application)، أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (الكبيسي، 2005: 79). ويؤكد كل من (McShane & Glinow، 2007: 14) على أن جميع العمليات السابقة لا تُعد مفيدة ما لم توضع المعرفة بالاستخدام بشكل فاعل ولعمل ذلك على العاملين أن يدركوا أن المعرفة متوفرة ولديهم الحرية الكاملة لتطبيقها وهذا يتطلب ثقافة لدعم التعلم والتغيير. ويرى كل من (Laudon & Laudon، 2007: 435) أن المعرفة التي لا يتم التشارك بها وتطبيقها على المشاكل الواقعية التي تواجه المنظمات سوف لن تضيف قيمة ولإعطاء عائد على الاستثمار فإن المعرفة التنظيمية يجب أن تصبح جزءاً نظامياً من صنع القرار الإداري وتصبح مناسبة في أنظمة دعم القرار، وأن المعرفة الجديدة يجب أن تبنى داخل عمليات المنظمة والإدارة تدعم هذه العملية من خلال خلق تطبيقات عمل جديدة مستندة إلى المعرفة الجديدة وكذلك إيجاد منتجات وخدمات وأسواق جديدة للمنظمة.

ثانيا : الأداء الاستراتيجي Strategic Performance

أ- مفهوم الأداء الاستراتيجي Strategic Performance Concept

يشكل الأداء قاسما مشتركا للعلماء والكتاب والمهتمين في الإدارة كما يعد مفهوما جوهريا لمنظمات الأعمال بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها إذ يتمحور معه وجود المنظمة من عدمه وتزخر الأدبيات الإدارية بالعديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء من جوانبه كافة لكنها لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع على مفهوم محدد للأداء لارتباطه بالمتغيرات البيئية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية (الملكاوي، 2008:30)، والجدول (2) يعكس بعض إسهامات الكتاب والباحثين لمفهوم الأداء الاستراتيجي.

جدول (2) إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي

ت	المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي
1	David,2001:308	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.
2	Cokins,2003:2	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالا.
3	Jones & George,2008:6	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.
4	Peng,2009:34	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
5	Robbins&Coulter,2009:419	النتيجة النهائية المترجمة لكل نشاطات عمل المنظمة.
6	Wheelen& Hunger,2010:380	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ب - قياس الأداء الاستراتيجي Strategic Performance Measurement

أشار كل من (wheelen&Hunger,2010: 383-387) إلى عدد من مقاييس الأداء الاستراتيجي والتي تتضمن:

- 1- مقاييس مالية تقليدية:- وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الإرباح وهي العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر.
- 2- مقاييس أصحاب المصالح :- كل من أصحاب المصالح له مجموعة من المقاييس الخاصة به لتحديد كيف تؤدي المنظمة وتتضمن مجموعة مقاييس من شأنها إن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم.
- 3- قيمة حاملي الأسهم :- بسبب اعتقاد المنظمات أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم هي مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها للقيمة الاقتصادية للمنظمة، تستخدم معظم المنظمات قيمة حاملي الأسهم مقياساً مفضلاً لقياس أداء المنظمة وفاعلية الإدارة

الإستراتيجية، وهذا المقياس يمثل القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي المتوقع زائدا قيمة المنظمة، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر من رأس المال المستثمر.

4 - مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة :- قدم كل من (Kaplan & Norton) أنموذجاً لقياس الأداء الاستراتيجي هو بطاقات الدرجات المتوازنة، ونظرا لشمولية هذا الأنموذج بوصفه أحد التقنيات الحديثة لتزويد المديرين بالمقاييس المالية وغير المالية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات سيتم اعتماده لغرض الجانب التطبيقي للبحث . عرف كل من (Kaplan & Norton, 2001:22) بطاقة الدرجات المتوازنة إطار جديد لقياس أداء المنظمة، يستخدم للتغلب على القيود الناتجة من استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال استخدام عدة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن، المجهزين، التكنولوجيا، الإبداع. وتضم بطاقة الدرجات المتوازنة أربع منظورات (Kaplan & Norton, 1996؛ البران، 40-47: 2007) وكما يأتي:-

1- المنظور المالي (Financial perspective) : يتضمن المنظور المالي الإجابة على السؤال التالي "لتحقيق النجاح ما الذي يجب أن نفعله لمساهميننا ؟" ويرتبط هذا المنظور بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها يسهمان سوية في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا المنظور عدداً من المقاييس مثل (التدفق النقدي، العائد على حق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين) وفي مجال الجامعات فإن هذا المنظور عبارة عن تفاصيل كلفوية لجميع التكاليف الناتجة عن ممارسة الجامعة لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن المنظورات الثلاث الأخرى، كذلك هناك جانب مالي استثماري وهو مجال تقديم الخدمات في مجال البحث والاختراع وتقديم بعض السلع التي تلبي جزءاً من حاجات ورغبات المجتمع وسوق العمل وبالتالي فإنه كلما استبعدت التكاليف الغير ضرورية من خلال سيطرة الجامعة على نشاطاتها وفعاليتها وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر تأثيراً على أدائها الاستراتيجي. لا

2- منظور الزبون (Customer Perspective) : عند اختيار مقاييس منظور الزبون في بطاقة الدرجات المتوازنة، على المنظمات الإجابة على سؤالين مهمين "من هم زبائننا المستهدفين ؟ وما هي قيمنا المقترحة لخدمتهم؟" ويعبر هذا المنظور عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المنظمة إذ تهتم العديد من المنظمات في الوقت الحاضر بالمحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب واكتساب المزيد من الزبائن الجدد، وأصبحت من أولويات اهتمامات المنظمات اكتساب ثقة زبائنها من خلال تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة والمتطورة وفي ظل البيئة التنافسية أصبح الزبون أكثر معرفة وإدراك لخصائص المنتجات المختلفة ورغم أهمية الزبائن ودورهم في صياغة استراتيجيات المنظمات، إلا أن الطابع غير الملموس لإرضاء الزبائن يجعل من الصعب قياسه في صورة كمية وضمن هذا المنظور فإن بطاقة الدرجات المتوازنة تطلب من المديرين أن يترجموا رسالتهم العامة عن خدمة الزبائن إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتم الزبائن، وان اهتمامات الزبائن تقع ضمن أربع مجالات وهي الوقت، الجودة، الأداء والخدمة، والكلفة، وفي مجال الجامعات فإن الزبون يتمثل بالمجتمع بشكل عام وسوق العمل بشكل خاص والذي يمثل المنظمات بأنواعها جميعاً والتي تستقطب خريجي الجامعة للعمل لديها كذلك تستقبل البحوث العلمية والأفكار

والاختراعات التي تحل المشاكل التي تواجهها المنظمات، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أداء الجامعة في هذا المجال الآتي:-

- سرعة الاستجابة لطلبات سوق العمل والبيئة.
- استقصاء درجة رضا المجتمع وسوق العمل عن الخدمات المقدمة من قبل الجامعة.
- معدلات إقامة علاقات قوية ورصينة مع الأطراف الأخرى في مجال التطوير كالجامعات الإقليمية والدولية.
- مؤهلات الخريجين من حيث العلمية والتخصص.

3- منظور العمليات الداخلية (Internal process Perspective) : إن المقاييس التي يتضمنها منظور العمليات الداخلية تتضمن الإجابة على السؤال الآتي "ما هي قدرتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية؟" ويقصد به الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لمقابلة توقعات الزبائن والتي لها تأثير على رضائهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة تفردية لزيائهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى، ويركز هذا المنظور على مسببات حدوث التكلفة (المقاييس غير المالية أي العمليات التشغيلية الداخلية) التي تعكس كيفية قيام المنظمات بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبائن، وتشجع المنظمات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب إن تتميز به لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً وبالتالي فإن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية سترتب عليه تحسين الإنتاجية وتحقيق وفورات في التكاليف مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة، وفي مجال الجامعات يمكن تحديد بعض الأنشطة الداخلية التي يمكن قياسها في الجامعات:

- المقررات العلمية من حيث شموليتها ومدى ارتباطها بالواقع العلمي للبيئة التي تتواجد فيها الجامعة.
- عضو هيئة التدريس بعده مدخلاً مهماً وأساسياً في العملية التعليمية من خلال مستواه العلمي وقدرته على تنمية مهاراته الفكرية من خلال متابعته المستمرة للتطور الذي يحصل في مجال تخصصه.
- الطالب بعده سوف يكون احد مخرجاتها الأساسية مستقبلاً وذلك من خلال تنمية قدراته في البحث ومواصلة التطور في مجال اختصاصه وخلق منه طالباً باحثاً.
- قدرة الجامعة على تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين وتطوير العمليات الداخلية.

4- منظور التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective) تتضمن مقاييس هذا المنظور الإجابة على السؤال الآتي " كيف يمكن أن نعزز من قدرتنا على التحسينات المستمرة وخلق القيمة؟" ويعبر هذا المنظور عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد إذ يعد مجال التعلم احد محددات نجاح المنظمة واستمرارها في المنافسة، إذ يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، ويؤدي امتلاك العنصر البشري قدرات الإبداع والتطور إلى تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية التي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من الزبائن والذي يقود في النهاية إلى زيادة إيرادات المنظمة وبالتالي ارتفاع معدل ربحيتها ويرتكز هذا المنظور على التعلم التنظيمي والذي يعني تحديد البنية التحتية التي يجب ان تحققها المنظمة لنمو وتحسين بعيد الأمد. وفي مجال الجامعات يمكن استخدام المقاييس الآتية:

- عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة، براءات الاختراع التي تقدمها الجامعة.
- عدد الدورات التدريبية التي تقيمها الجامعة لملاكها في داخل الجامعة أو خارجها.

- المواصفات والخصائص الفريدة والمميزة للخدمات مقارنة بالمنافسين.
- درجة المرونة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.

المبحث الثاني: منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث: يمكن حصر مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

- أ- هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي؟
- ب- هل يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي؟

ثانياً- أهمية البحث: تأتي أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

- أ- يعد هذا البحث مساهمة متواضعة في أغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.

ب- تتمثل أهمية البحث في محاولة إثارة اهتمام المنظمات عموماً والجامعات العراقية خصوصاً في تناولها لمثل هذه الموضوعات المهمة، ومن ثم زيادة إدراك القيادات الإدارية في تلك المنظمات لمفهوم وأهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في الأداء الاستراتيجي الذي يسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل، نظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها الجامعات العراقية في الوقت الراهن.

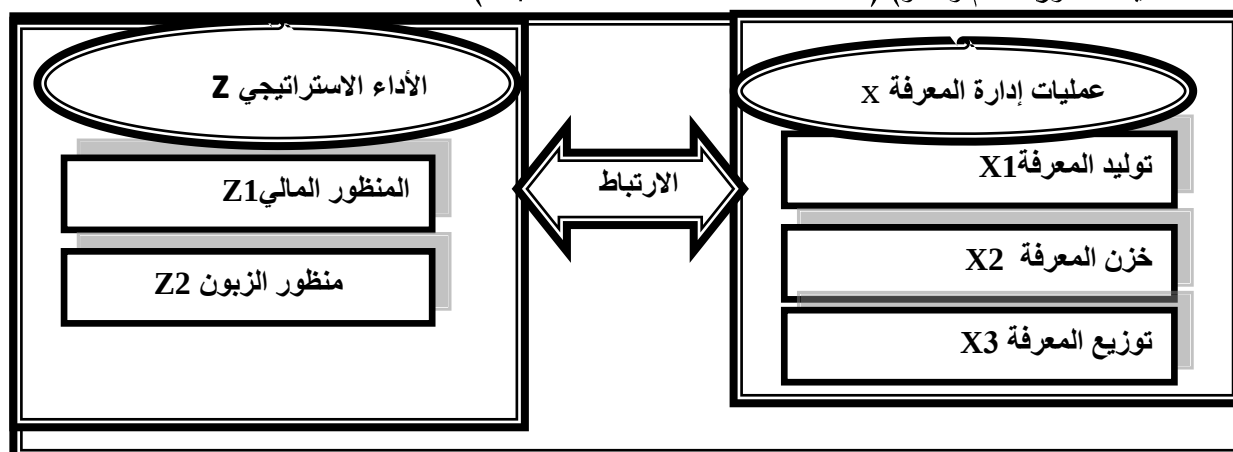
ثالثاً- أهداف البحث: تتحدد أهداف البحث بالآتي:

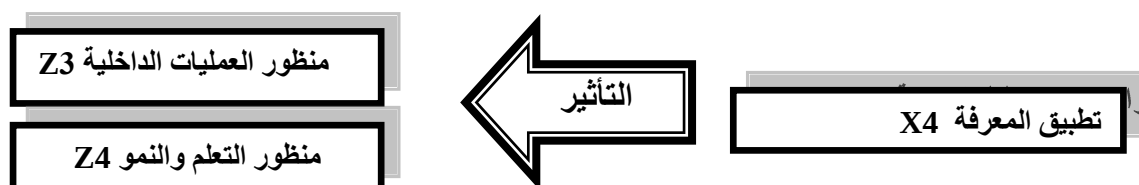
- أ- تحديد علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي.
- ب- تحديد علاقة الأثر لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي.
- ج- محاولة تصميم وبناء مخطط فرضي واختباره في ضوء المؤشرات والأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث.
- د- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للجامعات عينة الدراسة عن مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أكبر للأداء.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي :- يتضمن هذا المخطط نوعين من المتغيرات هي :

- المتغير المستقل :- ويتمثل بعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) (Mertins,et al.,2001: 28).

المتغير المعتمد :- ويتمثل بمؤشرات الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) (Kaplan & Norton,1996:25-28).





شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضيات البحث :-

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار المخطط الفرضي فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية وعلى النحو الآتي :-

1. الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

2. الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي.

سادساً- حدود البحث وعينته:

لقد وقع اختيار الباحثة على جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة، القادسية) لتمثل عينة الدراسة وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه في بناء المجتمع إضافة إلى كونها من المجتمعات المتميزة والمتعاونة والمتفهمة للأبحاث والدراسات العلمية، وشملت العينة القيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام) بلغ عددهم (82) قائداً إدارياً وكان عدد الاستثمارات الموزعة (100) (استثمار، وعدد المسترجعة (82) استثمار، وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت (82 %).

سابعاً- الأساليب الإحصائية: من أجل قياس واختبار فرضيات البحث، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، هذا فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS12 for windows) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي : (1) الوسط الحسابي الموزون لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث ومقاييسه (3) معامل ارتباط (Spearman) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث. (4) T- test لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط. (5) F- test لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة (X) في المتغير المعتمد (Z) الأداء الاستراتيجي. (6) R^2 معامل التفسير (التحديد) لتوضيح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغيرات تطرأ على المتغير المعتمد.

المبحث الثالث: اختبار أنموذج البحث وفرضياته

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط سبيرمان (Spermans Correlation Coefficient) ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (t)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%).

• **اختبار الفرضية الرئيسية الأولى** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) إذ يشير الجدول (3) إلى ما يأتي :

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.68) وعند مستوى (1 %) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.29) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن عمليات إدارة المعرفة لها علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية.
- 2- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور الزبون (Z2). إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.65) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.72) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية عند (1 %). وهذا يؤكد إن عمليات إدارة المعرفة ترتبط إيجابيا مع منظور الزبون الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات.
- 3- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.51) وذات دلالة معنوية عند (1 %). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.34) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والعمليات التي تساعد على تحسين الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكليات.
- 4- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.63) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.18) وهي أعلى من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). ويتضح مما سبق أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأسس التي يجب إن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد.

جدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z ي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		
2.39	0.63	0.51	0.65	0.68	0.74	عمليات إدارة المعرفة X
درجة الثقة	7.18	5.34	7.72	8.29	9.68	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

N=82

ثانياً: اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث : تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F)

المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%)، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي). من اجل أثبات الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (4) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.715 + 0.815 * X$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي).

وان X تمثل المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة).

جدول (4) تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		عمليات إدارة المعرفة X	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.54	7.08	93.74	0.815	0.715	الأداء الاستراتيجي Z

N=82

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (4) يتضح ما يأتي :-

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعمليات إدارة المعرفة (X) بلغت (93.74) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند نسبة مستوى معنوية (1 %). مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.815$) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على أن متغير عمليات إدارة المعرفة يؤثر وبشكل كبير في الأداء الاستراتيجي أي إن تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0.815) في الأداء الاستراتيجي، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما تقدم يتضح بأن عمليات ادارة المعرفة (X) لها تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z). ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي (1 %).

- 2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.54) وهذا يعني إن عمليات ادارة المعرفة (X) تفسر ما نسبته (54 %) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (46 %) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:.

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي، وهذا يعني إن عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها وهي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تساعد على تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) وقد جاء ترتيب علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي وفقاً لمعاملات الارتباط البسيط وكالاتي:-
- جاءت عملية تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي.

- حصلت عملية توزيع المعرفة المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي .
- فيما حصلت عملية توليد المعرفة المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي .
- وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد عملية خزن المعرفة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي.

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي وكالاتي:-
- كلما تهتم الكليات بعملية تطبيق المعرفة، من حيث وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وإدراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم وأن هناك أمكانية لتطبيقها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، إذ جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الأولى.
- كلما تهتم الكليات بعملية توزيع المعرفة، من حيث تشجيع المشاركة بالمعرفة وتوزيعها إلى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثانية.
- كلما تهتم الكليات بعملية توليد المعرفة، من حيث استنباط الأفكار والمعلومات من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثالثة.
- كلما تهتم الكليات بعملية خزن المعرفة، من حيث الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.

ثانيا: التوصيات:

- 1- وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.
- 2- إنشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه تسمية (إدارة المعرفة) يظهر في الهيكل التنظيمي لكل جامعة يتولى إدارة موجودات المعرفة وإشاعة ثقافة المشاركة بالمعرفة ونشرها في الجامعة.
- 3- البحث عن المعرفة الجديدة من خلال وسائل الاتصالات الحديثة والاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)، أو الأفكار الإبداعية التي تفرزها عملية التعلم في الجامعات.
- 4- ضرورة تبني الجامعات في تحقيق الأداء الاستراتيجي بطاقة الدرجات المتوازنة لشمولها على المنظورات الأساسية ولجعل الفعاليات والأنشطة التي ينبغي القيام بتحقيق أفضل المردودات وتوظيفها في تحقيق الأداء الاستراتيجي.
- 5- القيام بالدورات التدريبية المختصة لتدريب العاملين في الجامعات مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للاطلاع على كيفية تطبيق أنموذج (BSC) والمزايا الناجمة عن تطبيقه.

المصادر:

- الخطيب، أحمد، زيغان، خالد، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- السكارنة، بلال خلف، "دراسات إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

- الكبيسي، صلاح الدين، " أدارة المعرفة "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، " إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- البدران، عبد الإله جميل وطن، " نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد(9)، العدد (3)، 2007.
- Coakes, Elayne , " knowledge management: current issues and challenges " , Idea Group publishing , U.S.A, 2003.
- David , Fred R. , " Strategic management : concept and cases " , 8 ed , prentice – Hall , New Jersey , 2001.
- Gottschalk, Petter," Strategic Knowledge Management Technology",Idea Group,Inc.,2005.
- Jashapara , Ashok, " Knowledge Management An Integrated Approach ", 2 ed , Pearson Prentice Hall, 2011.
- Jones , Gareth R., " Organizational Theory , Design , and change " , 6 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.
- Jones , Gareth R., " Organizational Theory , Design , and change " , 6 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.
- Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., " Contemporary Management", 5 ed, McGraw–Hill , Inc., New York, NY,2008.
- Kaplan, Robert S.,& Norton,David P., "Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action ",Harvard Business school Press,boston,Massachusetts,1996.
- Kaplan, Robert S.,& Norton,David P., "the strategy focused organization", Harvard business school press,2001.
- King, William ,"Knowledge management and organizational Learning",Sipringer Science LLC,2009.
- Kinicki , Angelo & Williams , Brian K.,"management" ,3 ed , McGraw–Hill Companies , Inc., New York, 2008.
- Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "Management Information Systems" , 4 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2001.
- Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "Management Information Systems" , 10 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2007.
- Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "Management Information Systems" ,Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2011.
- McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , " Organizational Behavior " , McGraw–Hill, Inc. , New York, NY ,2000.

- McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , "**Organizational behavior**", McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2007.
- Mertins, Kai ; Heisig, Peter ; Vorbeck, Jens, "**Knowledge Management and Best Practices** ",2 ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg,2001
- Peng , Mike W., "**Global Strategic Management** ",2 ed , South-Western , a part of Cengage Learning,2009.
- Robbins , Stephen P. , " **Organizational Behavior** " , 9 ed , prentice -Hall of India. private limited , New Delhi , 2001.
- Robbins, Stephen P. & Coulter,Mary,"**Management**",10 ed,Pearson Prentice Hall , Inc.,New Jersey,2009.
- Schermerhorn , John R., " **Management** " , John Wiley & sons, Inc.,2010.
- Wheelen ,Thomas L., Hunger,J.David, " **Strategic Management and Business Policy** ",12 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey,2010.
- Kathryn A, Baker & Ghuzal M. Badamshina , " **Knowledge Management**" ch 5,2004.
- Kucza , Timo , " **Knowledge Management Process Model** " , Technical Research Centre of Finland , VTT Publication, <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications,2001>.
- Newman ,Brian & Conrad, Kurt W. , "**A Framework for characterizing Knowledge Management Methods , Practices , and Technologies**" , <http://www.Theory.Papers,Km-forum.org>, 1999.
- Rees , Lynda , " **Knowledge Management: ACA Service Management Process Map** " , 2010.

الملحق (1): الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين أيديكم استبانة استبانة وهي جزء من متطلبات أنجاز بحث عن (اثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط) .

إن نجاح البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية. على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع الحيوي ، وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة.

ت	الفقرات	أبعاد المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	أوافق لحد ما	لا أتفق تماماً
1	تعتمد الكلية في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية.				
2	تحصل الكلية على معرفة جديدة عن طريق إجراء بعض المعالجات على قواعد البيانات والتي تؤدي إلى اكتشاف معرفة جديدة.				
3	تمتلك الكلية الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة.				

4	يجري تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في الكلية عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات وجها لوجه*.				
5	تدعم الكلية نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد من خلال توفير البيئة المناسبة لهم.				

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
6	تمتلك الكلية أنظمة خبيرة لخرن المعرفة تمكن من استرجاعها عند الضرورة .					
7	تتسم عملية خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها بالدقة والسرعة.					
8	تحتفظ الكلية بكوادرها من أعضاء الهيئة التدريسية التي تمتاز بالمعرفة العالية.					
9	تعتمد الكلية في خزن المعرفة على الأساليب التقليدية.					
10	تدرس الكلية ما يتوجب خزنه من معارف بناء على تحليل منفعتها وكلف خزنها .					

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
11	تشجع الكلية المشاركة بالمعرفة بين أقسامها المختلفة ووحداتها الإدارية والفنية.					
12	تقوم الكلية بنشر المعرفة إلى حيث يمكن الاستفادة منها .					
13	تتم عملية نشر المعرفة في الكلية بشكل كفوء عن طريق تدريب المنتسبين لإكسابهم مهارات وخبرات جديدة بالاستفادة من متخصصين ذوي خلفية معرفية.					
14	تعتمد الكلية أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية في نشر المعرفة.					
15	تستخدم الكلية نظام الاتصال الداخلي في توزيع المعرفة.					

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
16	يشعر منتسبو الكلية بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها.					
17	تعتمد الكلية على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفيا في تطبيق المعرفة.					
18	تستخدم الكلية مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيها.					
19	تسمح عملية تطبيق المعرفة في الكلية لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص أكبر للتعلم.					
20	تعتمد الكلية أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة.					

ثالثا:- الأداء الاستراتيجي

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		أتفق تماما	أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
21	تسعى الكلية إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.					
22	تسعى الكلية إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فاعل في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.					
23	تقوم الكلية بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها.					

24	تعمل الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الزبائن.				
25	تعمل الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية .				

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
26	تحرص الكلية على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.					
27	تعمل الكلية على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع.					
28	تسعى الكلية لعمل مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.					
29	تحاول الكلية تبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلبتها.					
30	تقوم الكلية بوضع جدول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتراحم بين الطلبة.					

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
31	تسعى الكلية إلى توفير هيئات تدريس متخصصة وكفوءة.					
32	توفر الكلية التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح.					
33	تسعى الكلية للحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة.					
34	تكفي المقررات الدراسية الحالية لإعداد الطلبة أعداداً متخصصة وتعمل الكلية على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع					
35	تقوم الكلية بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الطلبة.					

ت	الفقرات	أبعاد المقياس				
		اتفق تماماً	اتفق	اتفق لحد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
36	تعمل الكلية على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة.					
37	تعتمد الكلية برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج العراق تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.					
38	تعمل الكلية على إشاعة ثقافة الإبداع بين المنتسبين.					
39	تشجع الكلية المبدعين وتنبئ أفكارهم الإبداعية.					
40	تستثمر الكلية أموالاً كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علمياً وعملياً.					

