

دور استراتيجيات ادارة المعرفة في تعزيز الاداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال
دراسة تطبيقية في جامعة البيان الاهلية

**knowledge management strategies in enhancing the
strategic performance of business organizations
An applied study at Al-Bayan National University**

ا.م. د. نضال عبد الله ياسين المالكي¹، م.د حسين محمد علي كاشكول²، م.م مرتضى معطي الفتلاوي
A.M.D.. Nidal Abdullah Yassin Al-Maliki 1, M.D. Hussein Muhammad Ali Kashkul 2
M.M. Mortada Muti Al-Fatlawi³

جامعة وارث الأنبياء (ع)، كربلاء، العراق
husseinmohammed.1986@gmail.com
dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq
murtadhd.mu@uowa.edu.iq

المستخلص.

يتمثل الهدف العام من هذا البحث في التعرف على دور استراتيجيات ادارة المعرفة في تعزيز الاداء الاستراتيجي في جامعة البيان الاهلية، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال اراء عينة من موظفي الافراد العاملين في الجامعة ، وقد تبني هذا البحث ضمن الاطار المفاهيمي موضوع استراتيجيات ادارة المعرفة باعتباره من المواضيع المهمة كمتغير مستقل ، والاداء الاستراتيجي كمتغير تابع ، وتم اجراء التحليل باعتماد مجموعة من الادوات الاحصائية كالتحليل الوصفي واختبار فرضية الارتباط والتأثير بالاعتماد على برنامج V23 SPSS وتضمن البحث عدد من الاستنتاجات : اهمها ان هنالك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والتابع، بلغت قيمتها (**687)، بمستوى معنوية ضمن الحد المسموح حيث كانت قيمته (P) اقل من الحد المسموح به (0.05) ، وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات ادارة المعرفة، الاداء الاستراتيجي.

Abstract

The general objective of this research is to identify the role of knowledge management strategies in enhancing strategic performance at Al-Bayan National University. The research relied on the descriptive approach through the opinions of a sample of individuals working at the university. As an important subject as an independent variable, And strategic performance as a dependent variable, and the analysis was conducted by adopting a set of statistical tools such as descriptive analysis and testing the hypothesis of correlation and influence based on the SPSS V23 program. Significant within the permissible limit, as its value (P) was less than the permissible limit (0.05). The research presented a set of recommendations based on the findings.

Keywords: knowledge management strategies, strategic performance.

**المبحث الاول
المنهجية العلمية للبحث**

أولاً: مشكلة الدراسة

من القضايا التي نالت إهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية عموماً هي استراتيجيات ادارة المعرفة المناسبة في المنظمات والتي لها الدور الكبير والرئيسي في توجيه العاملين في المنظمة والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة إذ ان استراتيجية المعرفة لها انعكاسات واضحة على العاملين وبالتالي التأثير على الانتاجية الكلية للمنظمات وعلى ادائهم سواء أكانت هذه النتائج ايجابية أم سلبية ، فضلاً عن ذلك ان التغييرات الحاصلة في مجتمع اليوم بشكل عام والتطورات التكنولوجية المتسارعة تحتم على المنظمات إتباع ستراتيديات وأساليب جديدة لمواجهة هذه التطورات لما لها من انعكاسات على إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها .

لذا تحاول هذه الدراسة التعرف على استراتيجيات ادارة المعرفة في تعزيز الاداء الاستراتيجي في جامعة البيان الاهلية، والتعرف على دور واقع إدارة المعرفة في فاعلية الاداء الاستراتيجي في جامعة البيان، ويجري تناول مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلين الرئيسيين الآتيين:

ما واقع تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في جامعة البيان؟
ما دور مستوى تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في تعزيز الاداء الاستراتيجي؟
ثانياً: أهمية الدراسة

نظراً للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات إلى ادارة المعرفة وتركيز الباحثين على هذا الموضوع باعتباره المحرك الرئيس للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها فلا يمكن لأي مجموعة العمل وتحقيق الأهداف مالم يكن هناك معرفة تمتلكها المنظمة بحوزتها وكذلك لا يمكن للمنظمة أن تعمل بمفرده فهي بحاجة الى فريق عمل يتسم بالتعاون والالتزام والولاء للمنظمة، فضلاً عن ذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً إدارياً حديثاً أصبح يمس جوهر أعمال جامعة البيان ، فهذه الجامعة تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه الجامعة من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها، وتسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في تعزيز الاداء الاستراتيجي للجامعة وتفعيل إدارة المعرفة في تلك الجامعة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
التعرف على واقع استراتيجيات ادارة المعرفة في جامعة البيان الأهلية، ويجري ذلك من خلال رصد واقع تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة من تدوين المعرفة، وشخصه المعرفة، في جامعة البيان.
التعرف على مستوى الاداء الاستراتيجي العاملة في جامعة البيان.
تحليل العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة في تعزيز الاداء الاستراتيجي في جامعة البيان.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة كالآتي:
الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل استراتيجيات ادارة المعرفة والمتغير التابع الاداء الاستراتيجي.

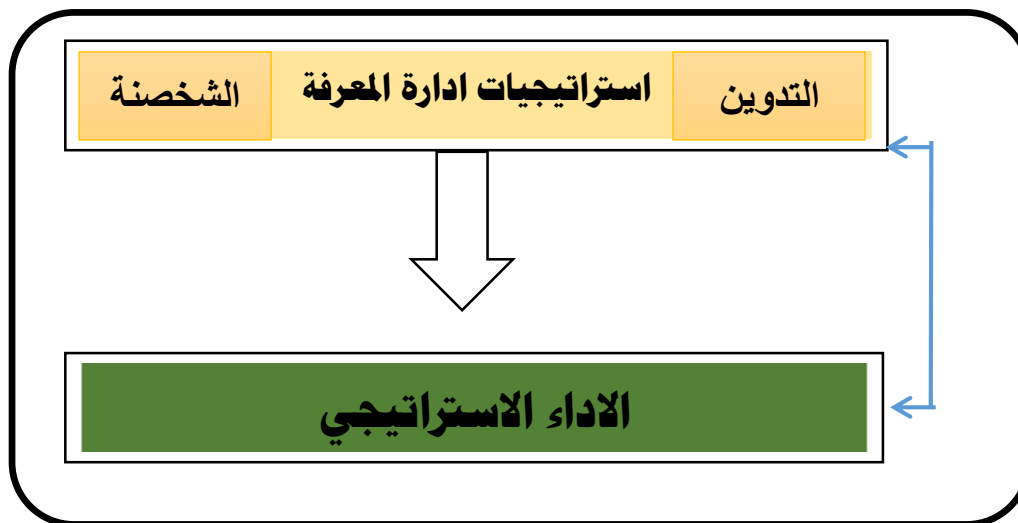
الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الشخصية والاداء الاستراتيجي.
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التدوين والاداء الاستراتيجي.
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للمتغير استراتيجيات ادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي.

خامساً: نموذج الدراسة الفرضي

يتضمن الانموذج الفرضي الاتي:

➤ المتغير المستقل: (استراتيجيات ادارة المعرفة) والذي يتضمن بأبعاده (التدوين والشخصنة).

➤ المتغير المعتمد: (الاداء الاستراتيجي)



الشكل (1) لمخطط الفرضي للدراسة

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق هذه الدراسة وفقاً لآراء عينة من الموظفين في كليات جامعة البيان (كلية الإدارة والاقتصاد ، كلية القانون ، كلية التمريض) ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم ، تم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن :

حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	Z
نسبة الخطأ	d

وبناءً عليه تم اختيار العينة عشوائياً ، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (100) استثماراً ، تم استرجاع (95) استثماراً ، استبعدت (6) استثماراً غير صالحة ، وكان عدد الصالح للتحليل منها (89) استثماراً .

المبحث الثاني

الجانب النظري للدراسة

أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

1. مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة

أصبحت اليوم القدرة على إدارة المعرفة أمر حاسم في اقتصاد المعرفة العالمية وأصبح إنشاء المعرفة ونشرها عوامل مهمة على نحو متزايد في القدرة التنافسية. فالمزيد من المعرفة يُنظر إليه باعتباره من القيم القيمة التي يتم تضمينها في المنتجات (خاصة منتجات التكنولوجيا المتطورة) والمضمنة في المعرفة الضمنية للموظفين كثيري التنقل. في الوقت الذي ينظر فيه إلى المعرفة بشكل متزايد على أنها سلعة أو أصول فكرية ، فهناك بعض الخصائص المعرفية للمعرفة تختلف جذرياً عن غيرها من السلع القيمة.

2. مفهوم إدارة المعرفة

قد يتم ببساطة تحديد إدارة المعرفة (KM) على أنها تقوم بما هو مطلوب للحصول على أقصى استفادة من موارد المعرفة. على الرغم من أن KM يمكن تطبيقها على الأفراد ، فقد جذبت مؤخراً انتباه المنظمات. يُنظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها نظاماً مهماً متزايداً يعزز إنشاء المعرفة لدى الشركة والمشاركة فيها والاستفادة منها. يعتبر بيتر دراكر (1994) ، الذي يعتبره الكثيرون والد KM ، وأصبحت المعرفة المورد الرئيسي ، لقوة الدولة العسكرية وكذلك لقوتها الاقتصادية ويختلف جوهرياً عن الموارد الأساسية التقليدية للخبير الاقتصادي - الأرض ، والعمل ، وحتى رأس المال. نحن بحاجة إلى عمل منهجي على جودة المعرفة وإنتاجية المعرفة. . إن قدرة الأداء ، إن لم تكن على قيد الحياة ، لأي منظمة في مجتمع المعرفة ستعتمد بشكل متزايد على هذين العاملين. (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2015:4)

وأضافه (Liebowitz, 2016:12) أن إدارة المعرفة ترتبط أيضاً بمفهوم رأس المال الفكري ، الذي يعتبره الكثيرون المورد الأكثر قيمة. يشير رأس المال الفكري للمنظمة إلى مجموع كل موارد المعرفة الموجودة في جوانب داخل المنظمة أو خارجها. هناك ثلاثة أنواع من رأس المال الاستثنائي: رأس المال البشري ، أو المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظفون الأفراد ؛ رأس المال التنظيمي ، أو الخبرة المعرفية والخبرات المكتوبة المقيمة في قواعد البيانات والأدلة ، والثقافة ، والنظم ، والهيكل ، والعمليات ؛ ورأس المال الاجتماعي ، أو المعرفة المتضمنة في العلاقات والتفاعلات بين الأفراد وتبين أن استخدام رأس المال الفكري وقدرات إدارة المعارف من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء في مجال الابتكار والتجديد. والجدول رقم (1) يوضح تعريف إدارة المعرفة.

الجدول رقم (1) يوضح تعريف إدارة المعرفة

ت	تعريف	المصدر
1	استراتيجية متمهقة ومنهجية لتحسين الأعمال ، حيث تقوم باختيار ، تقطير ، تخزين ، تنظيم ، حزم ، وتوصيل المعلومات الضرورية لأعمال الشركة بطريقة تعمل على تحسين أداء الموظفين والقدرة التنافسية للشركات.	(Bergeron, 2003 :7:8)
2	منهجاً تعاونياً ومتكاملاً في إنشاء الأصول الفكرية لمؤسسة ما والاستيلاء عليها وتنظيمها والوصول إليها واستخدامها.	(Dalkir, 2011:5)

3	هي العملية التي ندير بها الأصول التي تتمحور حول الإنسان والتي تتمثل وظيفة إدارة المعرفة في حماية المعارف التي يملكها الأفراد وتنميتها ، وحيثما أمكن ، تحويل الأصل إلى شكل يمكن مشاركته بسهولة من قبل موظفين آخرين في الشركة.	(154:Brooking 1999)
4	عبارة عن مجموعه من الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات للحفاظ على خبرات العمل وتحليلها وتنظيمها ومشاركتها.	(Groff & Jones, 2003:10)

المصدر : من اعداد الباحثين

من خلال هذه التعاريف ينبغي أن يكون واضحاً أن إدارة المعرفة تعتمد بشكل أساسي على نهج منظم لإدارة الأصول الفكرية وغيرها من المعلومات بطريقة توفر للشركة ميزة تنافسية. إدارة المعرفة هي استراتيجية تحسين الأعمال ، ولا تقتصر على تقنية معينة أو مصدر للمعلومات. في معظم الحالات ، تلعب مجموعة واسعة من تقنيات المعلومات دوراً رئيسياً في مبادرة إدارة المعرفة ، وذلك ببساطة بسبب وفورات الوقت والجهد التي توفرها على العمليات اليدوية.

3. أهمية إدارة المعرفة

نظراً لأهمية المعرفة في جميع مجالات الحياة اليومية والتجارية ، فإن جانبين مرتبطين بالمعرفة هما عنصران حيويان للنجاح والنجاح على أي مستوى. هذه هي أصول المعرفة التي يجب تطبيقها ، ورعايتها ، والحفاظ عليها ، واستخدامها إلى أقصى حد ممكن من قبل الأفراد والمنظمات. والعمليات المتعلقة بالمعرفة لإنشاء وبناء وترتيب وتنظيم وتحويل ونقل وتجميع وتطبيق وحماية المعرفة. ويجب إدارة هذه الجوانب المتعلقة بالمعرفة بعناية وبصورة واضحة في جميع المناطق المتأثرة. وتاريخياً ، كانت المعرفة تدار دائماً ، على الأقل ضمناً. ومع ذلك ، تتطلب إدارة المعرفة الفعالة والنشطة منظورات وتقنيات جديدة ولمسات على جميع جوانب المنظمة تقريباً. نحن بحاجة إلى تطوير نظام جديد وإعداد مجموعة من المتخصصين في المعرفة مع مزيج من الخبرة لم نشهدها من قبل. هذا هو التحدي الذي نواجهه والاهتمام بها وأهميتها بالنسبة للمنظمات (Wiig, 1996, Gray) كما تدرك أهمية إدارة المعرفة من خلال فهم معلومات المنظمة وتنفيذ ممارسات التعلم التنظيمية التي تبرز جوانب رئيسية واضحة من قاعدتها المعرفية والتي يتعلق الأمر بتعزيز استخدام المعرفة التنظيمية من خلال الممارسات السليمة لإدارة المعلومات والتعلم التنظيمي. (Broadbent, 1997, 9 - 8) لذا يعد نظام إدارة المعرفة مستودعاً افتراضياً للمعلومات ذات الصلة المهمة للمهام التي يتم تنفيذها يومياً من قبل العاملين في مجال المعرفة التنظيمية.

كما أكد (Hislop, 2005:2) على أن للمعرفة ذات أهمية مركزية للاقتصادات المتقدمة والتي تعد عنصراً أساسياً في الأداء التنظيمي لقد أصبحت المنظمات والعمل أكثر كثافة في المعرفة.

وأصبحت أهمية المعرفة في الاقتصاد ذات أهمية كبرى ، وأطلق عليه "اقتصاد المعرفة" ، وأصبحت إدارة المعرفة نظاماً ناشئاً حظي بشعبية هائلة بين الأكاديميين والاستشاريين والممارسين. لقد قيل أنه لم يعد من التكنولوجيات الصناعية التقليدية أو المهارات الحرفية التي تحرك الأداء التنافسي ، بل أصبحت المعرفة التي أصبحت المصدر الأساسي لدفع استمرارية المؤسسة ونجاحها.

(Jashapara, 2004:9)

4. أهداف إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة (KM) ضرورة في الشركات وجميع الأنواع الأخرى من المنظمات العامة أو الخاصة. Ermine, (2018:3)

ويُنظر (Ermine, 2018:13) إلى أن إدارة المعرفة KM هي نشاط إدارة استراتيجي يهدف إلى توفير منظور التعلم والنمو ، وفقاً لإطار رأس المال الفكري الذي توفره بطاقات الأداء المتوازنة منظمة التعلم المتنامية هي منظمة يتم فيها نشر وتطوير أنشطة إدارة المعرفة من أجل تحسين إبداع جميع المتعاونين في الشركة. "تعتبر عملية التعلم الداخلية ضرورية لتطوير والحفاظ على الكفاءة. لذا فإن للقيادة الإستراتيجية أمر حتمي لإدارة المعرفة الناجحة والتي ستعكس إيجاباً على عملياتها الإنتاجية أو الخدمية. كما أن هدف الأساسي من إدارة المعرفة هي الاستفادة من الحكمة الجماعية لزيادة الاستجابة والابتكار. (Frappaolo, 2002:8) كما تسعى إدارة المعرفة إلى تكديس رأس المال الفكري الذي سيخلق كفاءات أساسية فريدة ويؤدي إلى نتائج متفوقة. (Rigby, 2009:23) وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو الاستفادة من المعرفة لصالح المنظمة. "إن بعض دوافع الإدارة واضحة: فقدان الأشخاص المهرة من خلال معدل دورانهم ، والتأكد من تجنب إعادة اختراع العجلة ، والضغط من أجل الابتكارات على مستوى المنظمة في العمليات ، وكذلك المنتجات ، وإدارة المخاطر ، والمعدل المتسارع الجديد يتم إنشاء المعرفة. بعض الأهداف النموذجية لإدارة المعرفة هي:

- تسهيل الانتقال السلس من أولئك الذين يتقاعدون إلى خلفائهم الذين يتم توظيفهم في مناصبهم
- تقليل فقدان ذاكرة الشركة بسبب الاستنزاف والتقاعد
- تحديد الموارد الحرجة ومجالات المعرفة الحاسمة بحيث يعرف الشركة ما يعرفه ويفعله بشكل جيد - ولماذا
- إنشاء مجموعة أدوات من الأساليب التي يمكن استخدامها مع الأفراد ، مع المجموعات ، ومع المنظمة لوقف الخسارة المحتملة لرأس المال الفكري.

5. استراتيجيات ادارة المعرفة

يؤكد كل من (McElroy; 2003: 34) وجود نوعين من الاستراتيجيات لادارة المعرفة، تتعلق الاولى بجانب العرض وتركز على توزيع ونشر المعرفة التي تمتلكها المنظمة ضمن عمليات ادارة المعرفة، وتعمل على ارشاد المنظمة لاستخدام الوسائل الأكثر انسجاماً مع عمليات المنظمة وسهولة التشارك بالمعرفة بين العاملين والاستفادة من المعرفة المخزونة ويسمى هذا بالتطبيق الداخلي. وتعمل هذه الاستراتيجية على جعل المعرفة متاحة امام المجهزين والزبائن والمنظمات الاخرى ويسمى هذا بالتطبيق الخارجي. حيث تتعلق الاستراتيجية الثانية بجانب الطلب وتركز على عمليات اكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة، وتشير الى توليد وخزن المعرفة ضمن عمليات ادارتها.

يمكن تعريف استراتيجيات المعرفة بانها مجموعة من العمليات التي تتضمن جمع وتركيز ونشر المعرفة من اجل الحصول على المعلومات المناسبة في المكان والوقت المناسب (Xie, 2009). الأشكال الأكثر شيوعاً لاستراتيجيات إدارة المعرفة هي استراتيجيات التدوين واستراتيجيات الشخصية كما هو موضح في الشكل (2) أدناه. تعتمد استراتيجيات التدوين بشكل كبير على التكنولوجيا وتستخدم قواعد بيانات كبيرة لتدوين المعرفة وتخزينها. الأساس المنطقي لاستراتيجية التدوين هو تحقيق "مقياس في إعادة استخدام المعرفة". يتم تخزين هذه المعرفة في مستودع المعرفة بحيث يمكن للأخريين في الشركة استخدام نفس المادة في مهامهم. ومن الواضح أن استراتيجيات التدوين تتماشى مع استراتيجية أعمال الشركة الاستشارية التي تركز على الكفاءة وتوفير التكاليف وقيادة التكلفة. ما قيمة العملاء من هؤلاء الاستشاريين هو انخفاض الرسوم (نصف أو ثلث) مقارنة مع الاستشاريين الآخرين في هذا المجال. استراتيجيات الشخصية أقل عن التكنولوجيا وأكثر عن الناس. يضعون تركيزاً كبيراً على مشاركة المعرفة، إما وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو عن طريق البريد الإلكتروني أو عبر مؤتمرات الفيديو. استراتيجية الشخصية تتماشى مع استراتيجية الأعمال التي تركز على التميز من خلال الحلول المبتكرة. وقد تم العثور على استراتيجيات إدارة المعرفة المماثلة في الصناعات الأخرى حيث اتبعت الشركات استراتيجية التدوين إذا كانت تقودها الكفاءة أو مخاوف القيادة التكلفة واستراتيجيات الشخصية حيث كانت قوى الابتكار والمخاوف التميز في المقام الأول (Jashapara, 2004, :172).

وميز (Nonaka) بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية والمنظمات التي توظف هذين النوعين من خلال تبني استراتيجيتين متميزتين هما:

➤ **استراتيجية التدوين:** تعتمد على المعرفة الظاهرة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للقياس والوصف والتحديد والنقل والتقسيم ويمكن تحويلها الى قواعد بيانات وقاعدة معرفة، وتعميمها على جميع الموظفين لغرض الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها من خلال الشبكة الداخلية. ويشير (Stephen & Mary, 2005: 217) الى ان تبني هذه الاستراتيجية يعتمد على طريقة خدمة المنظمة لربائنها ونوعية الافراد، وتسمى هذه الاستراتيجية بـ نموذج مستودع المعرفة والتي تعمل على جمع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق متاح للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين:

- من الفرد الى نظام التوثيق.
- من نظام التوثيق الى الفرد.

➤ **استراتيجية الشخصية:** تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي غير قابلة للترميز والقياس لانها حوارية تفاعلية مع علاقات الافراد، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وقابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك والفريق والخبرة، ويشير (Argote, 2000: 18) الى ان هذه الاستراتيجية تسمى ايضاً بـ نموذج شبكة المعرفة وتحاول الكثير من المنظمات استخدام نموذج بين هذين النموذجين يعرف بـ النموذج الهجين (Hybrid Model) إذ يتم ترميز وخزن المعرفة الظاهرة لانها سهلة التوثيق وتظل المعرفة لدى الخبراء في مجال خبراتهم مع التوجه لتحويل هذه الخبرات الى مستودع المعرفة كلما امكن ذلك. وتحاول المنظمات تحقيق افضل توظيف لمعرفة الشركة بما يحقق ميزة تنافسية من خلال افضل ممارسات لادارة المعرفة للوصول الى استراتيجيات

CODIFICATION STRATEGY	PERSONALISATION STRATEGY
Technology-led Explicit knowledge orientation Codify knowledge Use databases High turnover	People-led Tacit knowledge orientation Engage in dialogue Channel expertise High profits

شكل (2) استراتيجيات إدارة المعرفة

Source: Jashapara, A. (2004). Knowledge management : an integrated approach. Harlow: Financial Times Prentice Hall, p. 171.

6. أنواع المعرفة

تشير معظم ادبيات إدارة المعرفة الى ان المعرفة تقسم الى نوعين رئيسيين وكما يلي:

➤ **المعرفة الظاهرية:** المعرفة الظاهرية هي "معرفة العقلانية"، "المعرفة المتسلسلة" و "المعرفة الرقمية". وتؤكد الادبيات على أن المعرفة الظاهرية "تتعلق بالأحداث أو الأشياء الماضية... وأنها موجهة نحو نظرية خالية من السياق". وبالتالي فإن المعرفة الواضحة هي شكل الإعلان أو الشكل الخارجي للمعرفة الضمنية. تقترح التعريفات الأخرى سمات مثل القدرة على المشاركة، ونشر، وإعادة تطبيق، تعليم، ، بالتالي، تقارب لمفاهيم المعرفة على أنها انعكاس لمهارات اللغة والتواصل وكمجموعة من "شذرات" مترابطة أو تصوّر العالمين الجسدي والذهني للمعرفة (Geisler & Wickramasinghe, 2015, 32)

➤ **المعرفة الضمنية:** يحتوي العقل البشري على معرفة أكثر بكثير مما يستطيع الناس مشاركته مع العالم الخارجي، أو توضيحه. المعرفة الضمنية عادة ما يتم تعريفها على أنها القدرات، والخبرة، والتفكير النظري. لا تشير صفة الضمنية إلى ما هو معروف فحسب بل أيضاً إلى العليم. إن اتباع خطى علماء اللسانيات، على سبيل المثال، سيؤدي بأن المعرفة الضمنية هي جزء مما يعرفه الناس أنه لم يتم تبادله أو لا يمكن تبادله. أمثلة مثيرة للاهتمام لأنواع المعرفة الضمنية تضع هذه المعرفة في سياقها. المهارات أو الخبرة في أدوات إتقان أو التحف التكنولوجية تتراوح من "معرفة" كيفية ركوب دراجة إلى تحليل مكوك الفضاء (Geisler & Wickramasinghe, 2015, 31).

ثانياً: الأداء الاستراتيجي

1. مفهوم الاداء الاستراتيجي

المنظمة تعتمد الاستراتيجية لتحقيق الاهداف طويلة الامد وان عملية تنفيذ الاستراتيجية هي تحويل الاهداف الاستراتيجية إلى نتائج، اذ ان أنظمة قياس الأداء تساعد المديرين على تقييم ورصد ومراقبة وتنقيح عملية تنفيذ الاستراتيجية وان احد اهم الاهداف الرئيسية للبحوث التجريبية في الإدارة التشغيلية هو الكشف عن العناصر وتحديد لها لدعم الاداء العالي (Ketokivi & Schroeder, 2004:251). كما لا يزال اداء المنظمات يلعب دورا حاسما في البحوث الاستراتيجية والاداء ممكن ان يكون ذا صلة بالفرد العامل او المجموعة او القسم او المنظمة او حتى العمليات التنظيمية لذا عند تصميم أنظمة قياس الاداء على المديرين حل بعض القضايا منها الصراع بين المقاييس وإيجاد التوازن بينها خارجيا واداليا وربط المقاييس مع الاستراتيجية (Neely, et al, 1996: 423)

وفي ظل بيئة ديناميكية للأعمال اليوم فإن العديد من المنظمات تبحث عن طرائق جديدة ومبتكرة لتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية، اذ بدأت المنظمات تدرك ان هذا الهدف لا يمكن تحقيقه من خلال تحسين المنتجات المادية فقط بل عليها تحقيق فهم أعمق للاحتياجات والتوقعات والمقاييس القيمة والمدركة من قبل الزبائن وتحقيقا لهذه الغاية على المنظمات بناء وإعادة تقييم استراتيجياتها من خلال قياس أدائها لمراقبة نتائج تنفيذ استراتيجياتها ومدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحديد الثغرات من أجل تحسين الأداء وتلجأ العديد من المنظمات الى المقاييس المحاسبية التقليدية لقياس الاداء ولكن هذه المقاييس تعد غير كافية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (Gomes et al, 2004:512) ويمكن تلخيص الانتقادات الموجهة الى المقاييس المحاسبية التقليدية بالاتي:

- ذات نظرة الى الوراء وتاريخية بطبيعتها.
- تفتقر الى القدرة التنبؤية وعدم توضيح اتجاه الاداء في المستقبل.
- عدم قدرتها على توفير روابط بين الأرقام المالية والمقاييس غير المالية.
- عدم القدرة على تقديم تقرير عن العمليات عبر الوظائف.
- عدم اخذ الموجودات غير الملموسة بعين الاعتبار.
- عدم القدرة على الانتقال من المستوى التشغيلي الى المستوى الاستراتيجي.

وللتغلب على هذه العيوب تم تصميم اطر أكثر شمولاً للجمع بين المقاييس المالية وغير المالية لقياس الاداء، وتشترك جميع الأطر في حقيقة ان مقاييس الاداء ينبغي ان تصمم من استراتيجية المنظمة وتصاغ مع الاخذ بعين الاعتبار الملائمة لخصائص المنظمة وهيكلها، (Neely et al , 2000: 1120) الجدول رقم (3) مجموعة من مفاهيم الاداء الاستراتيجي

يوضح الجدول رقم (3) مفاهيم الاداء الاستراتيجي

ت	تعريف	الباحث
---	-------	--------

1	عملية تكوين فهم مشترك حول ما يجب ان يكون عليه نهج الادارة في تطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال تحقيق الغايات والاهداف	(Tiernan et al, 2006 : 63)
2	البحث ما وراء المكاسب التشغيلية اذ يرتبط بالقضايا طويلة الاجل مثل القدرة التنافسية وتطوير المنتجات والدخول الى الأسواق الجديدة	(Gelderman, et al, 2016 : 2)
3	مقاييس تتعلق كيفية التعامل مع طلب معين وتلبيته بنجاح وذلك باستخدام المعرفة التي تتميز بها	(Sifuna, 2014: 2)
4	تقييم العاملين والعمليات والنظم وغيرها من عوامل بهدف قياس التقدم إزاء الأهداف المرسومة	(Business Dictionary, 2015 : 3)
5	القيام بعمل من قبل المنظمة تتجسد مخرجاته بقيمة لاحقة	(Neely, 2007:1)

المصدر: من اعداد الباحثين

2. مدخل الأداء الاستراتيجي

مدخل الهدف : وفق مدخل الهدف فان الفعالية تعرف بصورة محددة بواسطة الأهداف الموضوعية خلال عملية اتخاذ القرار تحدد كفاءات المنظمة فيما يتعلق بالعمليات الاستراتيجية بالدرجة التي تكون فيها المنظمة او وحداتها الفرعية يمكن ان تحقق او تتجاوز الأهداف يمكن ان تكون هذه الأهداف صريحة او ضمنية في سلوك صناع القرار ان البعد الموضوعي المعرفي من حيث الكفاءة، على سبيل المثال المعايير المالية (فعالية الكلفة)، الوقت (توقيت وسرعة اتخاذ القرارات) ومتطلبات تتعلق بنوعية القرار. ولا تتبنى الدراسة مدخل الهدف. (Rapp, 2013: 108).

مدخل العوامل المثبطة : يركز مدخل العوامل المثبطة على العوامل التي تحول دون تحقيق التحسين والفعالية التنظيمية والتي بدورها تمنع المنظمة من تحقيق النجاح بدلا من التركيز على العوامل التي تساهم في تحقيق الأداء التنظيمي الناجح اذ ان هذا المدخل يعطي الأولوية للقضاء على أوجه القصور في المنظمة التي تمكنها من تحقيق الفعالية الأساسية عندما تكون خالية من الخصائص غير الفعالة تطبيق هذا المدخل يمنع صناع القرار الاستراتيجي من اغراقهم واجهادهم في التعقيدات والتشكيك في مهمتهم في إيجاد الحلول الاستراتيجية، ويسمح بتفعيل المواقف بواسطة حل بعض المشاكل على مستوى اقل ومن الانتقادات الموجه لهذا المدخل هي انه كيف يتم تحديد الفعالية من خلال القضاء على أوجه القصور وكذلك لا يمكن استخدامه الا في تقييم نظم المعلومات اذ انه يركز على صناع القرار وفئاتها (Rapp, 2013: 103).

مدخل الأداء المتوازن: من اجل قياس الأداء فان هنالك العديد من الأدوات والتطبيقات المالية التي يمكن الاختيار من بينها، ولكن عدداً قليلاً جداً من الأدوات تمكننا من عرض المنظمة بشكل شامل واستراتيجي. اذ ان احد المزايا الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن هي انها تضيق المقاييس غير المالية للأداء (غير الملموسة) الى المقاييس المالية التقليدية (الملموسة) لإعطاء المديرين مزيداً من العرض المتوازن للأداء التنظيمي وان النظرة الشاملة تمكن المنظمة من تحقيق أفضل فهم لما يحدث داخل وخارج المنظمة. استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية شاملة في تحويل رؤية المنظمة واستراتيجيتها لتشمل ربط الأداء وتقديم التدابير التي توفر الأساس الاستراتيجي لقياس النجاح وادارته وتصميم وإدارة قوى بطاقة الأداء المتوازن للنظر بشكل شامل للمنظمة جزء من نظام أوسع، وتحديد العوامل الحاسمة للنجاح مما يساعد على توضيح الافتراضات وبناء رؤية مشتركة (Volker, et al, 2001: 20) ويؤيد الباحث مدخل الأداء المتوازن لأنه يساهم في تحقيق اهداف الدراسة الحالية. (Philip, 2008: 50)

3. مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

بطاقة الاداء المتوازن هي الاكثر شهرة وانتشارا على مستوى العالم وأنها سهلة الفهم للغاية وقد وضعت المفاهيم الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن من قبل (Kaplan and Norton, 1992) في مقال شهير تم نشره في مجلة Harvard Business Review عام 1992م (Biazzo and Garengo, 2012 : 10).

ويستند مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على افتراض ان المزايا التنافسية لا تستمد من "الحقائق المادية" القابلة للقياس الكمي مثل كفاءة استخدام راس المال وانما من خلال الموجودات غير الملموسة مثل الملكية الفكرية ومعرفة العاملين وقدراتهم والعلاقات مع الزبائن التي يجب ان تقاس وتدار اذ أصبحت هذه العوامل مصادر ذات أهمية متزايدة للميزة التنافسية والنجاح الاقتصادي على المدى الطويل في عصر المعلومات (Kaplan & Norton 1992, 1996 2000).

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام إدارة استراتيجي يقدم مخطط عن مسار وتقييم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة باستخدام أربع محاور هي المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو وتصمم هذه المحاور بشكل تكاملي اذ يقيس المحور المالي الأداء في الماضي وباقي المحاور تقيس العناصر التي تدعم الأداء المستقبلي (Bititci, et al, 2005: 99) يعمل هذا النظام على ترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة الى اهداف ومقاييس ملموسة، هذه الأهداف والمقاييس أكثر من مجموعة

من المقاييس المالية وغير المالية، إنما هي مدعومة من العمليات من الأعلى إلى الأسفل بواسطة الرسالة والاستراتيجية، والتي يجب أن نخبرنا كيف ستحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية فإن بطاقة الأداء المتوازن تختلف عن أنظمة قياس الأداء الأخرى إذ أنها ليست مجرد مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية مرتبطة مع بعضها هيكلية وإنما تمتلك ملامح تميزها عن أنظمة قياس الأداء الأخرى تتمثل بكونها مستمدة من دعم الاستراتيجية وكذلك وجود توازن بين محاورها والأهم أن هذه المحاور مرتبطة مع بعضها بعلاقة سببية (Soderberg,2006: 8).

ويرى كل من (Kaplan and Norton) أن إضافة محور خامس لبطاقة الأداء المتوازن ممكنة وقابلة للتطبيق وتقدم بطاقة الأداء المتوازن المستدام ميزة لتكامل جميع الجوانب الداعمة والمحددة للأداء ومشاركة المواطنين في نظام موحد ضمن علاقة السبب والنتيجة. والجدول رقم (4) يوضح مفاهيم بطاقة الاداء المتوازن.

يوضح الجدول رقم (4) تعاريف بطاقة الأداء المتوازن

ت	المفهوم	الباحث
1	أداة إدارية داخلية تُستخدم لصياغة وتنفيذ أهداف الاستدامة من خلال الخطة الاستراتيجية للمنظمة	(Johansson&Larss,2015:16)
2	منظور استراتيجي ينظر في القوى المتعددة التي تساهم بشكل جماعي في تحقيق النجاح المالي واستدامة المنظمة.	(Hicks & Moseley, 2011 : 42)
3	صممت لربط الاستدامة البيئية مع الاستراتيجية باتجاه استدامة المنظمة التي تلعب دوراً في نظام الإدارة الاستراتيجية لتكوين آلية لتحسين التخطيط ونجاح استراتيجية أي منظمة.	(Chai, 2009 : 83)

المصدر: من اعداد الباحثون

4.مزايا بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة استراتيجية لقياس الأداء تتمتع بمجموعة من المزايا منها ما أورده (Kutz,2007:8) ربط المقاييس بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة الأمر الذي قد يساعد المديرين على تحسين المنظمة وفقاً للأهداف الموضوعة إذ أن المقاييس لها غرض مرتبط بشكل أساسي في تحقيق الرفاه للمنظمة وبإمكان المديرين التركيز على عدد قليل من المقاييس التي هي الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة. كما تُشجع بطاقة الأداء المتوازن الاتصالات بين جميع وحدات المنظمة إذ أنها ليست فقط مهمة المديرين التنفيذيين. أن الميزة الكبرى لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في كونها أداة الإدارة إذ أنها تشجع التواصل بين المديرين والعاملين حيث يجب أن يتم مناقشة ما يتم قياسه لأن المقاييس تربطها علاقة السبب والنتيجة مع الأهداف التنظيمية، إذ يقوم المديرين بمتابعة بطاقة الأداء المتوازن لتحسين المنظمة ويقوم العاملون بمتابعة بطاقة الأداء المتوازن من معرفة توجهات الإدارة إذ يعتمد عليها في تحديد مصالح المنظمة. كذلك مرونة عالية إذ أن بيئة الأعمال اليوم تتسم بالتغير وبسرعة كبيرة وأن بطاقة الأداء المتوازن تسمح للمنظمات بمتابعة ومواكبة هذه التغيرات وبسرعة مما يسمح للإدارة بالمراقبة والاستجابة وبشكل استباقي لاحتياجات السوق المتغيرة ، كما تتجاوز مزايا بطاقة الأداء المتوازن حدود المنظمة لتشمل إدارة سلسلة التوريد في ظل التقدم في تكنولوجيا الاتصالات لأن تحسين إدارة سلسلة التوريد يعني تحسين العمليات التجارية.

5.ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

إدارة الأداء عبارة عن نهج مُنظم لتحسين الأداء من خلال عملية مستمرة تبدأ بوضع الأهداف الاستراتيجية وقياس وجمع وتحليل ومراجعة واعداد تقارير الأداء من أجل دعم وتحسين الأداء. كما تُعرف على أنها مراقبة مستويات أنشطة المنظمة من أجل التحسين المستمر (Andersen et al,2003;3).

➤ **البعد المالي :** تاريخياً ظلت المقاييس المالية هي الأداة الوحيدة بيد إدارة المنظمات لقياس الأداء والذي يتعلق بجمع المعلومات فيما يتصل بالتقارير المالية ربع السنوية في نموذج المحاسبة الذي وضع منذ قرون، ولاتزال بعض المنظمات تستخدم هذا النموذج، رغم فشله في حساب المبالغ الطائلة التي من الممكن أن تحصل عليها المنظمة من الموجودات غير الملموسة (Kaplan & Norton, 1996) وقد ركز الباحثون على قياس الاداء المالي للمنظمة لسهولة فهم مدى تحقيق المنظمة للنجاح الاستراتيجي والانجازات التنظيمية من خلال المحور المالي ويتكون المحور المالي من ادوات واساليب احصائية قوية ومعتمدة وموثوقة مثل الميزانيات وبيانات الربح والخسارة والتحليل الاحصائي للعائد على الاستثمار والعائد على الاسهم إذ أنه خلال العصر الماضي حيث كانت المقاييس المالية ملائمة لتقييم نجاح أي منظمة، إذ لم تكن المنظمات تعتمد على ولاء الزبائن وتحفيز العاملين لتحقيق النجاح للمنظمة (Kaplan & Norton,1996:7) كما أن قياس الاداء المالي له ما يُبرره وذلك لعد اسباب منها يُعد الاداء المالي

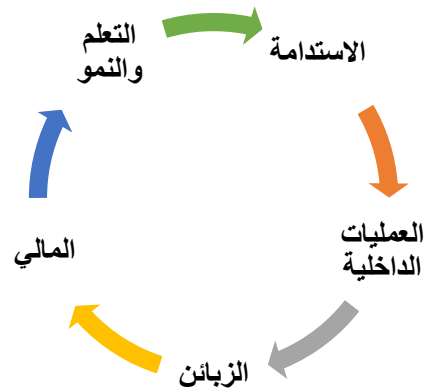
مقياس اساسي لقياس نجاح المنظمة حسب وجهة نظر اصحاب المصالح ان الاداء المالي يُمكن تمثيله بصورة كمية أي يُنظر اليه على انه مقياس اكثر موضوعية (Melia,2009:48).

➤ **بعد الزبائن:** خلال العقد الماضي كان هنالك نقاش حول كيفية خلق القيمة ومن يستطيع خلق القيمة في مجال الاعمال اذ ان وجهة النظر التقليدية للأعمال القائمة على السلع هي السائدة والتي تنص على ان المنظمات تستطيع خلق القيمة من خلال عملية الإنتاج والتبادل في السوق ولكن مع تغير الاتجاهات التسويقية اذ اصبح الزبائن اكثر معرفة وانهم يريدون زيادة القيمة في المنتجات التي يستخدمونها ويرغبون بان يكونوا جزء من المنظمة للانخراط في عملية خلق القيمة ويتعامل محور الزبائن مع قضايا التسويق الحديثة بما في ذلك تحديد القطاعات والفئات المستهدفة، وكذلك الحفاظ على الزبائن وتحقيق رضاهم ولولائهم، بعبارة أخرى يُمثل هذا المحور الإجابة على السؤال، كيف تبدوا المنظمة لزبائنهم (Hällman and Alam,2015:10). اذ يُجسد هذا المحور قدرة المنظمة على تقديم جودة السلع والخدمات وفعاليتها ايصالها وخدمة الزبائن الشاملة وتحقيق رضاهم وان العديد من المنظمات اليوم تُركز في رسالتها على الزبائن اذ اصبحت كيفية إدارة وتنظيم الاداء من منظور الزبائن من أولويات الإدارة العليا) كما يؤكد على ان مراقبة وتقييم رضا الزبائن يؤدي الأداء المتفوق والربحية جنباً الى جنب مع النمو في قاعدة الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبالتالي يجب على المنظمات قياس الأداء بواسطة هذا المحور. (Shamim et al,2016:1).

➤ **بعد العمليات الداخلية:** حتى تتمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية عليها اعتماد مؤشرات التميز، من اجل تلبية حاجات الزبائن، وتعظيم العوائد وبناء العمليات التشغيلية طويلة الأمد اذ ان عملية استخلاص المقاييس والاهداف من خلال محور العمليات الداخلية يمثل احد اهم الفوارق بين بطاقة الأداء المتوازن وأنظمة قياس الأداء التقليدية يقوم هذا المحور على أساس تحليل العمليات الداخلية للمنظمة اذ ان العمليات الداخلية هي الاليات التي يتم من خلالها تحقيق توقعات الاداء. لذا من الضروري ان تقوم المنظمات بمحاولة تحديد الكفاءات الأساسية فضلاً عن التقنيات الحيوية المطلوبة للحفاظ على حصتها السوقية (Sihvo et al, 2009:10). وان رصد العمليات الرئيسية لضمان ان النتائج ستكون مرضية يُحتم على المنظمات ان تُحدد ماهي العمليات والكفاءات التي يجب ان تفوق فيها وتحديد المقاييس لكل منها (Norton & Kaplan,2001:92).

➤ **بعد التعلم والنمو:** عندما تتعلم المنظمات تُصبح اكثر فاعلية واقوى تنافسياً من خلال هذه العملية التطويرية اذ تُحدد المحاور السابقة المعلمات الأساسية الأكثر أهمية لنجاح المنظمة منها الحفاظ على التكيف وان البقاء في ظل المنافسة الشديدة يتطلب من المنظمات اجراء التحسينات المستمرة للسلع والخدمات وان تكون لديها القدرة على ادخال عمليات جديدة مع توسيع القدرات التعلم هو عامل حرج للنجاح نظرا لان المنظمات تُطور قدرة فريدة على التفكير وفهم معنى الأخطاء بسرعة وتُحول افكارها الى افعال . ولتحقيق النجاح على المدى الطويل، تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على أهمية الاستثمار للمستقبل، وصياغة الأهداف والمقاييس اللازمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية في محور التعلم والنمو (Chai, 2009: 104).

➤ **بعد الاستدامة :** أتى الاهتمام بالاستدامة كرد فعل على البيانات البيئية والاقتصادية التي تشير الى ان النمو الاقتصادي الحالي غير قابل للاستمرار على المدى الطويل (Gibson,2006:2) وان تدهور أي جانب من جوانب الاستدامة الثلاثة الاقتصادي او البيئي او الاجتماعي سيؤثر على الجوانب الأخرى للأجيال الحالية والمستقبلية (Sadalla et al, 2005:7) اذ ان الاستدامة احد الشروط التي تسمح للمنظمات بوضع الركائز الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لاستراتيجية المنظمة والإدارة، من الناحية النظرية إدارة الاستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن تسعى لمعالجة المشكلة من خلال اسهام المنظمات في تحقيق الاستدامة بطريقة تكاملية فإنه يفترض ان المنظمات تساهم في التنمية المستدامة من خلال تحسين الاستدامة في ابعادها الثلاث الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Zavodna, 2013: 112). والشكل رقم (2) يوضح ابعاد الاداء الاستراتيجي.



الشكل رقم (2) يوضح ابعاد الاداء الاستراتيجي

المبحث الثالث الجانب العملي للدراسة

أولاً: ترميز فقرات المقياس

جدول (5) ترميز فقرات المقياس

المتغير	الفقرات	المتغير	الفقرات
استراتيجيات المعرفة	ادارة	الاداء الاستراتيجي	PRS

جدول (6) ترميز مقياس استراتيجيات ادارة المعرفة (Ajith & Ganesh, 2011)

الترميز	الفقرة	ت
CD	استراتيجية التدوين	
CD 1	تعمل الكلية على كتابة وتوثيق الأفكار المكتسبة أثناء العمل.	1
CD2	تقوم الكلية على التقاط في الكتابة / الصوت / الفيديو الخبرات التي يرونها الموظفون.	2
CD3	تسجيل البيانات والرسومات والأحداث الهامة للاستخدام في المستقبل.	3
CD4	تكريس فريق من الأشخاص لأرشفة الرسومات والتقارير ومثل هذه المعلومات المفيدة.	4
CD5	تشغيل منشأة تخزين مثل مستودع عبر الإنترنت لتخزين المعرفة المتعلقة بالمشروع.	5
PS	استراتيجية الشخصية	
PS1	تقوم الكلية بمراجعة ملاحظات العملاء في اجتماعات المجموعات / المجموعات كتمرين تعليمي.	1
PS2	عقد اجتماعات مراجعة روتينية لمناقشة التقدم في العمل وتوليد أفكار جديدة.	2
PS3	المشاركة (من قبل موظف) تعلمه وتجارب مع الآخرين بعد عودته من رحلة رسمية.	3
PS4	تشكيل مجموعات صغيرة (أو جماعات) من الموظفين لمناقشة المعرفة والأفكار حول موضوع معين.	4
PS5	إتاحة "دليل الأشخاص" لتحديد الموظفين الذين لديهم خبرة معينة.	5

جدول (7) ترميز مقياس الاداء الاستراتيجي (Nasir, 2013)

الترميز	الفقرة	ت
FH	المحور المالي	
FH 1	المنظمة تحسب الارباح نتيجة لاعماله المختلفة.	1
FH2	تقيس المنظمة الايرادات المتحققة من الانشطة الجديدة.	2
FH3	تعرف المنظمة كيف تحقق التميز في السلع والخدمات التي يقدمها.	3
FH4	هناك مؤشرات ملموسة على ازدهار المنظمة وتحقيق إيرادات أعلى.	4
FH5	أخفقت المنظمة مؤخراً في الاداء الامر الذي انعكس على الوضع المالي.	5
CH	محور الزبون	
CH 1	نراقب منافسينا باستمرار للبحث عن أفضل طريقة لارضاء زبائننا.	1

CH 2	استراتيجيتنا لتحقيق الميزة التنافسية هي فهم ماذا يريد الزبون.	2
CH 3	نهتم بالزبون أكثر من بقية المنظمات الأخرى.	3
CH 4	نحن نؤمن بأن منظمنا قائم من أجل تلبية حاجات الزبائن وخدمتهم.	4
CH 5	المنظمة تشجع الزبائن على مشاركة آرائهم حول المنتجات والخدمات مع الزبائن الآخرين.	5
ip	محور العمليات الداخلية	
ip 1	شروط وبيئة العمل مريحة للعاملين وتجعلهم يعملون بشكل جيد.	1
ip 2	هنالك عناية بالعاملين من قبل ادارة المنظمة.	2
ip 3	العاملين يملكون الموارد الضرورية (مواد، معدات، مستلزمات... الخ) التي يحتاجونها للقيام بواجباتهم.	3
ip 4	العاملين قادرين على عمل الافضل كل يوم.	4
ip 5	لا تمتلك المنظمة أي مرونة في وسائل تقديم الخدمات ومستجاداتها والاستجابة للمتغيرات البيئية.	5
LG	محور التعلم والنمو	
LG 1	يتلقى العاملون التدريب والاعداد الجيد.	1
LG 2	تسعى المنظمة باستمرار لاستقطاب ذوي المهارات العالية.	2
LG3	نقوم بتحديث قوائم منتجات المنظمة باستمرار.	3
LG 4	تطور المنظمة من اساليب الخدمة.	4
LG 5	لا يتم تبادل الخبرات بالشكل المطلوب بين العاملين في المنظمة.	5
FS	محور الاستدامة	
FS 1	المنظمة تدعم القضايا المفيدة للمجتمع.	1
FS 2	المنظمة تهتم بقضايا الحفاظ على البيئة.	2
FS 3	تمتلك المنظمة معايير متفوقة في معاملة الناس.	3
FS 4	تضحي المنظمة بجزء من ارباحه من أجل المحافظة على البيئة.	4
FS 5	لا تهتم المنظمة بالمعايير والمؤشرات البيئية المتعارف عليها.	5

ثانياً: تحليل الوصفي

1. المتغير المستقل: من خلال متابعة النتائج لمتغير المستقل (استراتيجيات ادارة المعرفة) يتضح توافر هذا المتغير في عينة البحث وذلك من خلال الوسط الحسابي اذ بلغت قيمته (4.0483)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3). وان اكثر فقرة ايجابية كانت هي (4.52) في بعد استراتيجية التدوين (تعمل الجامعة على كتابة وتوثيق الأفكار المكتسبة أثناء العمل). وادنى فقرة هي (3.90) بالاتفاق كانت الفقرة (تسجيل البيانات والرسومات والأحداث الهامة للاستخدام في المستقبل). اما فيما يتعلق باستراتيجية الشخصنة فإن اكثر فقرة ايجابية كانت هي (4.29) (عقد اجتماعات مراجعة روتينية لمناقشة التقدم في العمل وتوليد أفكار جديدة) وادنى فقرة بالاتفاق هي (3.85) كانت الفقرة (إتاحة "دليل الأشخاص" لتحديد الموظفين الذين لديهم خبرة معينة).

الجدول رقم (8) التحليل الوصفي للمتغير المستقل (استراتيجيات ادارة المعرفة)

الترميز	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
CD1	89	3	5	4.52	.586
CD2	89	2	5	3.97	.698
CD3	89	2	5	3.90	.840
CD4	89	2	5	4.10	.769
CD5	89	2	5	3.94	.759
CD	89	3.00	4.80	4.0854	.44301
PS1	89	1	5	3.91	.949
PS2	89	2	5	4.29	.786
PS3	89	2	5	4.01	.805
PS4	89	2	5	3.99	.648
PS5	89	2	5	3.85	.762
PS	89	2.80	4.80	4.0112	.45861

SKM	89	3.00	4.70	4.0483	.40511
-----	----	------	------	--------	--------

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج V23 SPSS

2. المتغير التابع: من خلال متابعة النتائج لمتغير التابع (الاداء الاستراتيجي) يتضح توافر هذا المتغير في عينة البحث وذلك من خلال الوسط الحسابي اذ بلغت قيمته (3.9546)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3).
وان اكثر فقرة ايجابية كانت في البعد المالي (تقوم المنظمة بحساب الارباح نتيجة لأعماله المختلفة) وان ادنى فقرة بالاتفاق كانت الفقرة (تعرف المنظمة كيف تحقق التميز في ادائها التعليمي والانتاجي التي تقدمها).
اما فيما يتعلق بالبعد الزبون فان اكثر فقرة ايجابية كانت (نهتم بالطلبة أكثر من بقية الجامعات الاخرى) وان ادنى فقرة بالاتفاق كانت الفقرة (نراقب منافسينا باستمرار للبحث عن أفضل طريقة لارضاء طلبتنا).
في حين اشار البعد العمليات الداخلية فان اكثر فقرة ايجابية كانت (شروط وبيئة العمل مريحة للعاملين وتجعلهم يعملون بشكل جيد) وان ادنى فقرة بالاتفاق كانت الفقرة (لا تمتلك المنظمة أي مرونة في وسائل تقديم الخدمات ومستجدياتها والاستجابة للمتغيرات البيئية).
اما البعد التعلم والنمو فقد سجل اكثر فقرة ايجابية كانت (نقوم بتحديث قوائم منتجات والخدمات التي نقدمها باستمرار) وان ادنى فقرة بالاتفاق كانت الفقرة (يتلقى العاملون التدريب والاعداد الجيد).
كما ان البعد الاستدامة فقد سجل اكثر فقرة ايجابية كانت (تمتلك المنظمة معايير متفوقة في معاملة الناس) وان ادنى فقرة بالاتفاق كانت الفقرة (المنظمة تهتم بقضايا الحفاظ على البيئة).

الجدول رقم (9) التحليل الوصفي للمتغير التابع (الاداء الاستراتيجي)

الترميز	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
FH1	89	3	5	4.21	.761
FH2	89	2	5	3.78	.750
FH3	89	1	5	3.56	1.044
FH4	89	2	5	4.16	.721
FH5	89	2	5	3.74	.936
FH	89	2.40	4.80	3.8899	.51787
CH1	89	1	5	3.78	.986
CH2	89	1	5	3.81	1.137
CH3	89	2	5	4.21	.715
CH4	89	2	5	3.98	.723
CH5	89	1	5	3.87	.979
CH	89	2.00	5.00	3.9281	.60396
ip1	89	1	5	4.22	.889
ip2	89	1	5	3.88	.864
ip3	89	1	5	3.84	.964
ip4	89	1	5	3.82	.777
ip5	89	2	5	3.79	.971
ip	89	1.20	4.80	3.9101	.60378
LG1	89	2	5	3.89	.885
LG2	89	1	5	3.97	.994
LG3	89	1	5	4.24	.977
LG4	89	1	5	4.16	.838
LG5	89	1	5	3.93	.951
LG	89	1.40	5.00	4.0360	.67794
FS1	89	2	5	4.19	.752
FS2	89	1	5	3.69	1.202
FS3	89	2	5	4.36	.815
FS4	89	1	5	3.88	.927
FS5	89	1	5	3.93	.939
FS	89	1.80	5.00	4.0090	.55589

PRS	89	2.36	4.64	3.9546	.47494
-----	----	------	------	--------	--------

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج V23 SPSS

ثالثاً: اختبار فرضية الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل استراتيجيات ادارة المعرفة والمتغير التابع والاداء الاستراتيجي.

قام الباحث باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية اولاً ثم اختبار الفرضية الرئيسية وكالاتي:
اختبار الفرضية الفرعية الاولى: والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التدوين والاداء الاستراتيجي.

من خلال النتائج ضمن الجدول (10) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط بين بين استراتيجيات التدوين والاداء الاستراتيجي، بلغت قيمتها (**643)، بمستوى معنوية ضمن الحد المسموح حيث كانت قيمته (P) اقل من من الحد المسموح به (0.05). عند مستوى معنوية (95%) ومن هنا نستدل على تحقق الفرضية الاولى.

الجدول رقم (10) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين بعد استراتيجيات التدوين والاداء الاستراتيجي

PRS	المتغيرات	
643**	R الارتباط	CD
.000	Sig (P) المعنوية	

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الشخصية والاداء الاستراتيجي

من خلال النتائج ضمن الجدول (11) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط بين بين استراتيجيات الشخصية والاداء الاستراتيجي، بلغت قيمتها (**593)، بمستوى معنوية ضمن الحد المسموح حيث كانت قيمته (P) اقل من من الحد المسموح به (0.05). عند مستوى معنوية (95%) ومن هنا نستدل على تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (11) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين بعد استراتيجيات الشخصية والاداء الاستراتيجي

PRS	المتغيرات	
593**	R الارتباط	PS
0.000	Sig (P) المعنوية	

وبعد ان قام الباحثون باختبار الفرضيات الفرعية فان الخطوة الأتية هي اختبار الفرضية الرئيسية
من خلال النتائج ضمن الجدول (12) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والتابع، بلغت قيمتها (**.687)، بمستوى معنوية ضمن الحد المسموح حيث كانت قيمته (P) اقل من الحد المسموح به (0.05). عند مستوى معنوية (95%) ومن هنا نستدل على تحقق الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (12) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين استراتيجيات ادارة المعرفة والاداء الاستراتيجي

PRS	المتغيرات	
.687**	R الارتباط	SKM
0.000	Sig (P) المعنوية	

رابعاً: اختبار فرضية التأثير

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة المعرفة والاداء الاستراتيجي يتضح من النتائج المستحصل عليها من متابعة الجدول (13) ان هنالك تأثيراً معنوياً للمتغير استراتيجيات ادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي، فقد كانت قيمة (f) للاختبار هي اكبر من قيمة (f) الجدولة تحت مستوى معنوية (0.05)، فقد كانت قيمة (t) للاختبار هي اكبر من قيمة (t) الجدولة تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد سجلت معاملات نموذج الانحدار قيمة (0.687185) لمعامل بيتا (B)، و (0.693140) لمعامل الفا (a)، اي ان الزيادة بمقدار مرة في المتغير المستقل تؤدي الى زيادة بمقدار (0.687185) في المتغير التابع، وهنا يمكن صياغة معادلة الانحدار كالآتي :

$$Y = a + B X$$

(الاداء الاستراتيجي = ((0.687185) + (0.693140)) استراتيجيات ادارة المعرفة) ومن متابعة قيمة معامل التفسير (R2)، ظهر بان النموذج يمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة حيث بلغت قيمتها (0.472223)، وهذا يشير الى ان المتغير المستقل استراتيجيات ادارة المعرفة تفسر (47%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد الاداء الاستراتيجي - وهذا يثبت تحقق الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (13) معاملات نموذج تأثير استراتيجيات ادارة المعرفة والاداء الاستراتيجي

المتغيرات	قيمة الفا (a)	قيمة بيتا (B)	قيمة (t)	القيمة الفائية (f)	معامل التفسير (R2)	المتغير التابع	مستوى المعنوية
استراتيجيات ادارة المعرفة	0.693140	0.687185	8.822831	77.842346	0.472223	والاداء الاستراتيجي	0.000
قيمة (f) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (74) = 4.001 قيمة (f) الجدولية بمستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (74) = 7.077 قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (74) = 1.671 قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (74) = 2.390							

اختبار الفرضية الفرعية الاولى: والتي تنص على توجد تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التدوين والاداء الاستراتيجي. يتضح من النتائج المستحصل عليها من متابعة الجدول (14) ان هنالك تأثيراً معنوياً للبعد استراتيجيات التدوين في الاداء الاستراتيجي، فقد كانت قيمة (f) للاختبار هي اكبر من قيمة (f) الجدولة تحت مستوى معنوية (0.05)، فقد كانت قيمة (t) للاختبار هي اكبر من قيمة (t) الجدولة تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد سجلت معاملات نموذج الانحدار قيمة (0.414) لمعامل بيتا (B)، و (1.136634) لمعامل الفا (a)، اي ان الزيادة بمقدار مرة في بعد المتغير المستقل تؤدي الى زيادة بمقدار (0.643397) في المتغير التابع، وهنا يمكن صياغة معادلة الانحدار كالآتي :

$$Y = a + B X$$

(الاداء الاستراتيجي = ((0.643397) + (1.136634)) استراتيجيات التدوين) ومن متابعة قيمة معامل التفسير، ظهر بان النموذج يمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة حيث بلغت قيمتها (0.414)، وهذا يشير الى ان بعد المتغير المستقل استراتيجيات التدوين تفسر (41.4%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد الاداء الاستراتيجي - وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الاولى.

الجدول رقم (14) معاملات نموذج تأثير بين استراتيجيات التدوين والاداء الاستراتيجي

المتغيرات	قيمة الفا (a)	قيمة بيتا (B)	قيمة (t)	القيمة الفائية (f)	معامل التفسير (R2)	المتغير التابع	مستوى المعنوية
استراتيجيات التدوين	1.136634	0.643397	7.839265	61.454076	0.414	الاداء الاستراتيجي	0.000
قيمة (f) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (74) = 4.001 قيمة (f) الجدولية بمستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (74) = 7.077 قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (74) = 1.671 قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (74) = 2.390							

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على ان توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الشخصية والاداء الاستراتيجي

يتضح من النتائج المستحصل عليها من متابعة الجدول (15) ان هنالك تأثيراً معنوياً لبعدها استراتيجية الشخصية في الاداء الاستراتيجي، فقد كانت قيمة (f) للاختبار هي اكبر من قيمة (f) الجدولة تحت مستوى معنوية (0.05)، فقد كانت قيمة (t) للاختبار هي اكبر من قيمة (t) الجدولة تحت مستوى معنوية (0.05)، وقد سجلت معاملات نموذج الانحدار قيمة (0.351087) لمعامل بيتا (B)، و (1.493222) لمعامل الفا (a)، اي ان الزيادة بمقدار مرة في بعد المتغير المستقل استراتيجية الشخصية تؤدي الى زيادة بمقدار (0.592526) (B) في المتغير التابع، وهنا يمكن صياغة معادلة الانحدار كالآتي :

$$Y = a + B X$$

(الاداء الاستراتيجي = ((0.592526) + (1.493222)) استراتيجية الشخصية)
ومن متابعة قيمة معامل التفسير، ظهر بان النموذج يمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة حيث بلغت قيمتها (0.351087)، وهذا يشير الى ان بعد استراتيجية الشخصية يفسر (35%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد امتنا الاداء الاستراتيجي - وهذا يثبت تحقق الفرضية الثانية.

الجدول رقم (15) معاملات نموذج تأثير استراتيجية الشخصية والاداء الاستراتيجي

المتغيرات	قيمة الفا (a)	قيمة بيتا (B)	قيمة (t)	القيمة الفائية (f)	معامل التفسير (R2)	المتغير التابع	مستوى المعنوية
استراتيجية الشخصية	1.493222	0.592526	6.860785	47.070365	0.351087	الاداء الاستراتيجي	0.000
قيمة (f) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (74) = 4.001							
قيمة (f) الجدولية بمستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (74) = 7.077							
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (74) = 1.671							
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية (0.01) ودرجة حرية (74) = 2.390							

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: استنتاجات

1. إن ازدياد التحديات التي تواجهها المنظمات في القرن الواحد والعشرين، يستدعي من المنظمات التعليم العالي أن تلجأ إلى ضمان أداء عاملها من خلال إيجاد نظام لإدارة الأداء قادر على رفع مستوى أداء العامل.
2. على رغم ان متغيرات الدراسة الحالية ليست حديثة نسبياً الا ان الادبيات تؤكد على انها موضوعات ساخنة في مجال إدارة الأعمال اليوم وبحاجة الى دراسة وتطبيق مثل هكذا موضوعات من اجل الحد او معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمات.
3. الجهود المعرفية السابقة تشير الى ان تحقيق الأداء الاستراتيجي يمثل هدف ادارة المنظمة، مما جعل الباحثين والممارسين يولون المزيد من الاهتمام والعمق للبحث عن العوامل التي تساعد في حصول المنظمة على الميزة التنافسية وتحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة.
4. يتضح من خلال نتائج الدراسة ان المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة المعرفة) حقق وسط حسابي اذ بلغت قيمته (4.0483)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3).
5. يتضح من خلال نتائج الدراسة ان المتغير التابع (الاداء الاستراتيجي) حقق وسط حسابي اذ بلغت قيمته (3.9546)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو (3).
6. اشارت النتائج ان اكثر فقرة ايجابية كانت هي (4.52) في بعد استراتيجية التدوين وهي فقرة (تعمل الجامعة على كتابة وتوثيق الأفكار المكتسبة أثناء العمل). وادنى فقرة هي (3.90) بالاتفاق كانت الفقرة (تسجيل البيانات والرسومات والأحداث الهامة للاستخدام في المستقبل).

7. اشارت النتائج ان اكثر فقرة ايجابية باستراتيجية الشخصية كانت هي (4.29) وهي الفقرة (عقد اجتماعات مراجعة روتينية لمناقشة التقدم في العمل وتوليد أفكار جديدة) وادنى فقرة بالاتفاق هي (3.85) كانت الفقرة (تسجيل البيانات والرسومات والأحداث الهامة للاستخدام في المستقبل) .

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة التوسع في دراسة مفهوم ادارة المعرفة واستراتيجياتها لأهميتها في دعم قدرة المؤسسات الاكاديمية على التميز والابداع والتقدم والاستمرار في تطوير الثورة المعلوماتية للمنظمة.
2. تحسين مستوى أداء المنظمات من خلال تبني صيغة واضحة لدمج إدارة الأداء بالتوجه بنظرة تكاملية بين أهداف إدارة الأداء و أهداف المنظمة الاستراتيجية.
3. استحداث إدارة للأداء في المنظمات العراقية كواحدة من تشكيلات إدارة الموارد البشرية للعناية برفع أداء العاملين والذي سينعكس على المنظمة.
4. ضرورة توفير المقومات الاساسية للممارسة النشاطات المعرفية وتبني تطبيق ومفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها.

المصادر والمراجع

1. Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2015). Knowledge management : systems and processes. New York: Routledge.
2. Nasir, W. M. (2013). The relationship between strategic orientation and firm performance: evidence from small and medium enterprises in Malaysia (Doctoral dissertation, Victoria University).
3. Liebowitz, J. (2016). Successes and failures of knowledge management. Cambridge, MA: Morgan Kaufmann is an imprint of Elsevier.
4. Bergeron, B. (2003). Essentials of knowledge management. Hoboken, N.J: J. Wiley.
5. Dalkir, K. (2011). Knowledge management in theory and practice. Cambridge, Mass: MIT Press.
6. Groff, T. & Jones, T. (2003). Introduction to knowledge management : KM in business. Amsterdam Boston: Butterworth-Heinemann.
7. Dalkir, K. (2011). Knowledge management in theory and practice. Cambridge, Mass: MIT Press.
8. Hislop, D. (2005). Knowledge management in organizations : a critical introduction. Oxford New York: Oxford University Press.
9. Jashapara, A. (2004). Knowledge management : an integrated approach. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
10. Ermine. (2018). Knowledge management : the creative loop. London UK: ISTE Ltd. John Wiley & Sons, Inc.
11. Tryon, C. (2012). Managing organizational knowledge : 3rd generation knowledge management ... and beyond. Boca Raton, Fla: CRC Press.
12. Geisler, E. & Wickramasinghe, N. (2015). Principles of knowledge management : theory, practice, and cases. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
13. Jashapara, A. (2004). Knowledge management : an integrated approach. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
14. Frappaolo, C. (2002). Knowledge management. Oxford: Capstone.
15. Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. Journal of knowledge management, 4(2), 87-98.
16. Al-Hakim, L. A. Y., Hassan, S., & Abdullah, O. Y. (2012). Critical success factors of knowledge management, innovation and organisational performance: An empirical study of the Iraqi mobile telecommunication sector. British Journal of Economics, Finance and Management Sciences, 4(1), 31-49.