



دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لإدارة المعرفة (دراسة الحالة: مدينة الطب في محافظة بغداد)

م.م. مها فاروق عزت
الجامعة التقنية الوسطى، المعهد الطبي التقني
/المنصور
maha_Farooq@mtu.edu.iq

المستخلص

جاءت هذه الدراسة لإبراز دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح المؤسسي في مدينة الطب في محافظة بغداد ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبيان الذي وزع على العاملين في مدينة الطب الذي شمل (28) عبارة موزعة على اربعة ابعاد وقد استخدم المنهج الوصفي ذلك ليتناسب مع متطلبات الدراسة. كما شملت العينة 250 من العاملين في المجتمع ، وكان اختيار العينة عشوائية وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل (التكرارات والنسب المئوية ومصفوفة الارتباط ومعاملات الانحدار والنمذجة الهيكلية) التي افرزت مجموعة من النتائج اهمها: يوجد مستوى كبير للاتصال التنظيمي وادارة المعرفة في مدينة الطب بمحافظة بغداد. كما ان ادارة المعرفة تلعب دورا ايجابيا لتعزيز تأثير الاتصال الفعال في تحقيق النجاح المؤسسي ، حيث ان إدارة المعرفة تعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على جمع وتخزين ونشر المعرفة بشكل فعال مما يعزز من كفاءة العمليات واتخاذ القرارات وتحقيق النجاح.

الكلمات المفتاحية (الاتصال التنظيمي ، ادارة المعرفة ، النجاح المؤسسي)



The Role of Organizational Communication in Achieving Institutional Success through the Mediating Role of Knowledge Management (Case Study: Medical City in Baghdad Governorate)

Assistant Lecture .Maha
Farooq Ezzat
Middle Technical University,
Institute of Medical
University/AL-Mansour
maha_Farooq@mtu.edu.iq

Abstract

This study aimed to identify the role of organizational communication in achieving institutional success in the Medical City in Baghdad Governorate. To achieve the study objectives, a questionnaire was distributed to Medical City employees, which included (28) statements distributed across four dimensions. A descriptive approach was used to suit the study requirements. The sample included 250 employees from the population. The sample was randomly selected. Statistical methods were used, including frequencies, percentages, a correlation matrix, regression coefficients, and structural modeling. This study yielded the following results: There is a high level of organizational communication and knowledge management in the Medical City of Baghdad. Knowledge management also plays a positive role in enhancing the impact of effective communication on achieving institutional success, as knowledge management relies heavily on an organization's ability to collect, store, and disseminate knowledge effectively, which enhances the efficiency of operations, decision-making, and success.

Keywords (organizational communication, knowledge management, institutional success)

1- المنهجية العلمية

1-1. المقدمة

الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمفرده فهو على اتصال دائم بالآخرين ومع تطور وسائل الاتصال للتواصل بين الأفراد والجماعات. هناك حاجة لزيادة التفاعل بين الناس. إنها عملية ديناميكية تؤثر على جميع القطاعات وتتغير باستمرار حسب الموقع والزمان والحالة والمجال. إن زيادة التواصل بين الأشخاص بسبب تقليل الوقت والجهد والمال في أي منظمة يسمى الاتصال



التنظيمي الذي يكون له تأثير كبير في تعزيز اداء المنظمة. إن الأداء الاستراتيجي الذي يؤدي إلى شدة التحديات والتنافس في تطوير وسائل الاتصال يعكس الجانب الإيجابي للنجاح المؤسسي نتيجة للمشاكل التي تطرأ على هذه الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث. يعد الاتصال التنظيمي أحد الجوانب الأساسية لنجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث يمثل الأساس الأساسي لتبادل المعلومات وبناء الثقة بين الأفراد داخل الهيكل التنظيمي. يشير الاتصال التنظيمي إلى التدفق الفعال للمعلومات والرسائل المباشرة المصممة لتحسين الهيكل الداخلي للمنظمة لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية والنجاح المستدام. ويعتبر العراق بشكل عام ومحافظة بغداد بشكل خاص من أهم مناطق المنطقة ومركزاً مهماً للنشاط الاقتصادي والثقافي والسياسي في العراق. ونظراً للتحديات التي تواجهها الأنظمة الصحية، يعد التواصل التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لتحسين نجاحها المؤسسي. يعتبر النجاح المؤسسي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من قبل المنظمات. فهو يساعد على بناء جسور الثقة بين فئات مختلفة من الموظفين داخل النظام وتحسين الإنتاجية وجودة تقديم الخدمات الصحية. وفي نفس السياق تلعب عناصر عديدة ومنها ادارة المعرفة في تحسين الاداء وتحقيق النجاح حيث تعمل كحلقة وصل بين الأفراد والمعلومات والعمليات. من خلالها يمكن للمؤسسات أن تحول الخبرات الفردية إلى معرفة جماعية قابلة للتطوير والاستخدام. فعندما يتم تنظيم المعرفة بشكل جيد تصبح المؤسسة أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة بدلاً من الاعتماد على التخمينات أو الحدس. عندما تكون أنظمة إدارة المعرفة فعالة تساعد في تنظيم المعلومات وتخزينها بطريقة تجعل الوصول إليها سهلاً هذا التنظيم يساهم في تقليل الفجوات المعرفية ويزيد من فعالية الفرق في العمل. بالإضافة إلى ذلك يعد التواصل الفعال ضرورياً لتشجيع الابتكار والإبداع. عندما يشعر الأفراد أن أفكارهم مسموعة ويتم تبادل المعرفة بحرية فإن ذلك يخلق بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي. من خلال ماتقدم يسعى هذا البحث للتعرف على الدور الوسيط لادارة المعرفة بين التواصل الفعال والنجاح المؤسسي. وقد تضمن البحث اربعة مباحث تناول الاول منها المنهجية العلمية في حين تناول الثاني الاطار النظري في حين تناول المبحث الثالث الجانب التحليلي وجاء المبحث الرابع ليتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

1-2. مشكلة البحث

عندما يتم تطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد فإنها تساهم في تقليل الفجوات المعلوماتية مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للمرضى كما أن إدارة المعرفة تعزز من ثقافة التعاون بين الفرق مما



يسهل تبادل الآراء والأفكار الجديدة. بالإضافة إلى ذلك فإن وجود نظام إدارة معرفة قوي يمكن أن يكون له تأثير مباشر على نجاح المؤسسة. المؤسسات الصحية التي تستثمر في إدارة المعرفة قد تتمكن من تحسين أدائها والابتكار في خدماتها مما ينعكس إيجاباً على نتائج المرضى ورضاهم. عندما يتم الربط بين الاتصال الفعال وإدارة المعرفة يصبح من الممكن تحقيق نتائج أفضل في الأداء المؤسسي. يمكن أن تعمل إدارة المعرفة كمتغير وسيط حيث تسهم في تحويل التواصل الفعال إلى نجاح ملموس من خلال تعزيز الابتكار والكفاءة.

ومن هنا تمحور مشكلة البحث في فهم الدور الوسيط لإدارة المعرفة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي للمنظمات الصحية في محافظة بغداد، ودراسة التأثيرات المحتملة وكيفية تأثير ذلك على النجاح المؤسسي للمنظمة. ويمكن ان تتلخص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي للمنظمات الصحية في محافظة بغداد؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي؟
- ما هو الدور الوسيط لإدارة المعرفة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي؟

3-1. أهمية البحث

تقدم الدراسة نظرة ثاقبة للتحديات التي تواجهها مدينة الطب في محافظة بغداد في مجالات الاتصال والنجاح المؤسسي. وهو يوفر فرصة لإجراء تحليل شامل للعوامل التي قد تؤثر على هذه العمليات في البيئة العراقية المعقدة. علاوة على ذلك، تساعد الدراسة في تحديد مستوى جودة الاتصال داخل المنظمات الصحية ومدى تأثيرها على أدائها الاستراتيجي. ومن خلال هذا التحليل، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في عمليات الاتصال الخاصة بالمنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها. بالإضافة إلى ذلك، توفر الدراسة الفرصة لدراسة العلاقة بين جودة الاتصال التنظيمي ومستوى الثقة بين الأفراد داخل النظام. تعتبر الثقة عنصراً أساسياً في بناء علاقات عمل فعالة وزيادة النجاح التنظيمي. وأخيراً، تساعد الدراسة في توجيه السياسات والاستراتيجيات التنظيمية في النظام الصحي العراقي لتحسين جودة الاتصال وتحسين النجاح المؤسسي، وبالتالي المساهمة في زيادة القدرة التنافسية والنجاح المؤسسي في بيئة الأعمال.

4-1. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي.



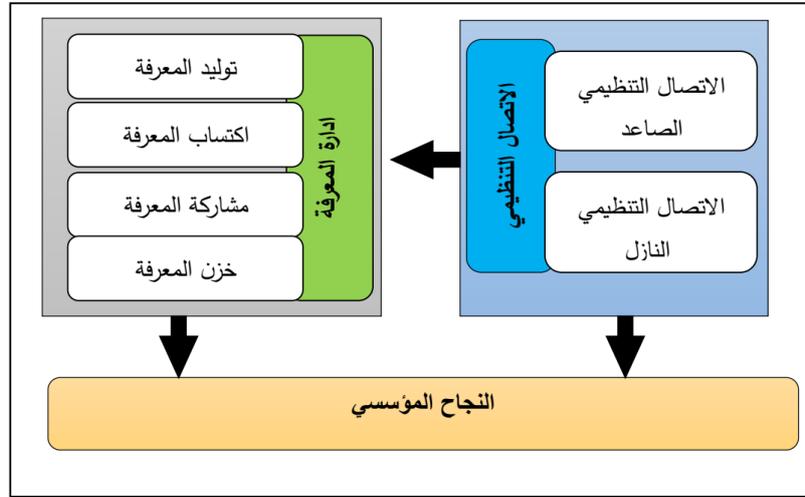
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي لدى العاملين التنفيذيين في المنظمات الصحية.
- تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والاتصال الفعال وكيف تؤثر إدارة المعرفة على تحسين مستوى الاتصال داخل المؤسسات الصحية
- تحليل كيفية تأثير الاتصال الفعال على نجاح المؤسسات الصحية.
- استكشاف كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تعمل كوسيط في العلاقة بين الاتصال الفعال والنجاح المؤسسي

1-5. فرضيات البحث

- يمكن صياغة الفرضيات كما يأتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي لدى العاملين التنفيذيين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة والنجاح المؤسسي لدى العاملين التنفيذيين.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وإدارة المعرفة لدى العاملين التنفيذيين.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة تأثير بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي لدى العاملين التنفيذيين.
- الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة والنجاح المؤسسي لدى العاملين التنفيذيين.
- الفرضية الرئيسية السادسة: لا توجد علاقة تأثير بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لإدارة المعرفة لدى العاملين التنفيذيين.

1-6. خامساً: نموذج البحث

- يتضمن نموذج البحث المتغيرات الآتية:
- المتغير الأول: (X) تطبيق نموذج الاتصال التنظيمي.
- المتغير الثاني: (Y) تحسين النجاح المؤسسي.



الشكل 1. المخطط الافتراضي للبحث

1-7. سادساً: منهج البحث

المنهجية: الأساليب الوصفية هي الأكثر فعالية في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها فعندما يريد الباحث دراسة ظاهرة ما فإن الخطوة الأولى هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة. الموجودة في الواقع ووصفها وصفاً ودقة. وتماشياً مع أهداف الدراسة وطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واسلوب تحليل المسار في محاولة لتحديد طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي .

1-8. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في عدد العاملين التنفيذيين في مدينة الطب بمحافظة بغداد تم اختيار عينة عشوائية من بينهم. تم اختيار عينة البحث بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة والتي يبلغ اجمالي افرادها 250 موظفاً تنفيذياً، والجدول (1) يوضح الخصائص لعينة البحث.

الجدول 1. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	154	61.6
		انثى	96	38.4
المجموع				
2	الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	42	16.8
		31 - 40 سنة	98	39.2
		41 - 50 سنة	76	30.4



13.6	34	أكبر من 50 سنة		
100	250	المجموع		
19.6	49	بكالوريوس	المؤهل العلمي	3
56.8	142	دبلوم عالي		
12	30	ماجستير		
11.6	29	دكتوراه		
100	250	المجموع		

9-1. الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تعتبر مهمة جداً لتوضيح علاقة الاتصال التنظيمي بالنجاح المؤسسي وتوفير رؤى قيمة للممارسات الفعالة في إدارة الاتصالات التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسات منها:

دراسة "أحمد وآخرون" (2018) أشارت إلى أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح المؤسسي للشركات الصناعية في مدينة الرياض. تم جمع البيانات من عدد من الشركات الصناعية بالمدينة بناءً على معايير محددة مثل حجم الشركة ونوع الصناعة ومستوى التطور التنظيمي، وتم استخدام منهجية كمية في جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على مختلف أقسام الشركات المشمولة في الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة.

دراسة "محمد وآخرون" (2020) أجرتها في إطار دراسة أثر الاتصال التنظيمي على النجاح المؤسسي للشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. تم اختيار الشركات المشمولة في الدراسة بناءً على معايير محددة تتعلق بحجم الشركة ونوع الصناعة، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية لتحديد علاقة الاتصال التنظيمي بالنجاح المؤسسي.

أجرى "رشيد وآخرون" (2019) دراسة تحليلية لتقييم تأثير الاتصال التنظيمي على النجاح المؤسسي للمؤسسات العاملة في سوق العمل الإماراتي. استخدمت الدراسة عينة متنوعة من المؤسسات بأحجام وقطاعات مختلفة، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات هيكلية مع المسؤولين في تلك المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل الكمي والتحليل الموضوعي.

كذلك دراسة (الحمدي، 2021) التي تهدف للتعرف على عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة عدل الديوانية، واستخدمت المنهج التحليلي



باعتقاد أسلوب تحليل الانحدار واسلوب النمذجة الهيكلية ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية لعمليات ادارة المعرفة مع التميز التنظيمي .

2- الإطار النظري

2-1 . مفهوم التنظيم:

يشير مفهوم التنظيم إلى هيكل أو نظام يقوم بترتيب وتنظيم الأنشطة والعمليات والموارد ضمن إطار مؤسسي معين (دافت، 2015: 22). بشكل عام، يتم تعريف المنظمة على النحو التالي: المنظمة هي نظام متكامل من الهياكل والعمليات والأنشطة والموارد والأفراد الذين يتكاملون لتحقيق أهداف معينة (Robins & Judge, 2019). تهدف المنظمات إلى تنسيق وتنظيم وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المعلنة بكفاءة وفعالية.

يمثل الاتصال التنظيمي عملية تبادل المعلومات والأفكار داخل المنظمة وهو جزء مهم من العمل اليومي لأي منظمة. يشمل الاتصال التنظيمي جميع القنوات والوسائل التي من خلالها يتبادل الأفراد في المنظمة المعلومات والرسائل مع بعضهم البعض، سواء شفهيًا أو كتابيًا. يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التواصل الفعال الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ويعزز التفاعل والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة (Shockley-Zalabak, 2015: 16).

مفهوم الأداء: يشير إلى قياس مدى تحقيق الفرد أو المجموعة أو المنظمة للأهداف والنتائج المرجوة (Armstrong & Baron, 2004: 11). الأداء هو تقييم مدى فعالية الجهود المبذولة في أداء المهام وتحقيق النتائج المتوقعة، بناء على معايير محددة سلفًا. يتضمن مفهوم الأداء عدة عناصر مثل الإنتاجية والكفاءة والفعالية والفعالية والجودة والتميز. وكما نعلم جميعًا فإن مفهوم الأداء يشير إلى قياس مدى تحقيق الفرد أو المجموعة أو المنظمة للأهداف والنتائج المتوقعة. وينطوي هذا المفهوم على تقييم مدى فعالية الجهود في أداء المهام وتحقيق الأهداف بناء على معايير محددة سلفًا (الفكي، 2016: 25).

2-2 . مفهوم الاتصال التنظيمي

الاتصال في اللغة: اتصال الشيء بمعنى الالتئام، اجتمع إلى القوم، انتمى إليهم، ولم ينقطع واتصال بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال: "اتصال به بخبر بمعنى علمه (قبيعة ، 2001 : 18). ويقال: " كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة كما يريد بمعنى التصاق، تقارب، واشتراك". (المنجد، 2001) ويعرف كذلك بأنه: " وصل الشيء بالشيء وصلًا بمعنى نقل المعلومات والمعاني



الأفكار والمشاعر بين شخص وآخر أو بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين. (الصادقي، 1999: 22) "أما مصطلح الاتصال فقد اشتق من كلمة اللاتينية " Communis " والتي تقابلها في اللغة الإنجليزية. واصطلاحاً: يتغير مفهوم الاتصال باختلاف الباحثين والطلاب وقدراتهم الفكرية. البعض يعتقد أنه "علم"، والبعض الآخر يعتقد أنه "نشاط"، والبعض الآخر يعتقد أنه "مجال دراسة"، والبعض الآخر يعتقد أنه "فن وصيانة"، وهذا ما يعرفه كل باحث. ومن المنظور الذي تقوم عليه سنتناول بعض التعاريف فيما يلي: عرّفها عالم الاجتماع تشارلز كولي بأنها: "الآلية التي توجد بها العلاقات الإنسانية وتمر الرموز النفسية عبر الفضاء، فتتشر هذه الرموز وتديمها على مر الزمن، وتتمو وتتطور" (فاضل ديليو: 2003: 15). ويشمل الاتصال تقنية نقل المعلومات وأفكار وسلوكيات الأفراد من شخص لآخر ويمثل الاتصال اللفظي جميع الاتجاهات التي يمكن من خلالها لفكرة أن تؤثر على فكرة أخرى، ويدرس الاتصال التنظيمي كمنهج علمي العلامات والإشارات والعلاقات الإعلامية والتفاعلات بين الأفراد وشبكات الاتصال التنظيمية والتفاعلات الفكرية داخل المنظمة (Steyrer et al, 2008: 5). وتشمل الأنشطة لاتصالية تدابير الاتصال مجموعة كاملة من الأنشطة الرسمية وغير الرسمية ويمكن لأي شخص في المنظمة أن يبدأها ومع ذلك تقع مسؤولية هذا الاتصال على عاتق الإدارة التي يجب أن تكون فعالة وفي الوقت المناسب وهامة (Farahbod et al., 2013). وتطلب عملية الاتصال تدفق المعلومات التي تشير إلى العملية التي تهدف إلى تعزيز التدفق الفعال والسلس للمعلومات بين الأفراد في المنظمة وإدارتها. يعتمد تدفق المعلومات على وجود هياكل وأنظمة اتصال فعالة، بالإضافة إلى ثقافة مشجعة تعزز الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة. وتهدف هذه الخطوة إلى تحسين التنسيق الداخلي واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. تعتبر فعالية تدفق المعلومات أحد العوامل الأساسية للنجاح المؤسسي للمؤسسة، حيث تساعد على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة وتعزيز القدرة التنافسية في السوق. (تورنر، 2013: 2). وبشكل عام تعرف عملية الاتصال التنظيمي بأنها العملية التي تتضمن تبادل وارسال الأفكار والمعلومات عبر التفاعل الحاصل بين الأفراد بطرق رسمية أو غير رسمية وذلك من أجل توجيه وتغيير السلوكيات لانجاز المعام والأنشطة لتحقيق الاهداف (الداودي، 2023: 26). وهو يمثل توفير البيانات الضرورية من أجل استمرار العملية الإدارية وتبادلها ونقلها وبثها حتى يتمكن الافراد او الجماعات من احاطة الغير باية معلومات او تعليمات تؤثر في سلوكياتهم ايجابا او سلبا بصورة متبادلة لجانبين عبر العناصر العاطفية والعقلية والادارية التي تدور وتؤثر في الذهن



للمرسل والمستقبل (عبد الوهاب ، 2017 :310) وفي نفس المجال تعرفه الجمعية الأمريكية للاتصالات بأنه عملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والافكار التي توصل الى فهم مشترك بين العناصر الانسانية داخل التنظيم (الداوودي ، 2023 :26).

3-2. اصناف الاتصال

1. 3-2. مفهوم الاتصال النازل:

يشير الاتصال التنازلي إلى تدفق المعلومات والتعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى في المنظمة. يتم استخدام الاتصال التنازلي لتوجيه الأهداف وتحديد المهام وتوصيل السياسات والإجراءات وتوفير التوجيه لإجراء العمليات بشكل فعال (Robins & Judge, 2019: 22).

2. 3-2. مفهوم الاتصال الصاعد (Upward Communication)

ويشير بدوره إلى تدفق المعلومات والملاحظات والتقارير من المستويات الأدنى للمنظمة إلى الإدارة العليا. يتم استخدام الاتصال التصاعدي للإبلاغ عن حالة التنفيذ والتحديات والقضايا التي قد تتطلب التدخل وتقديم توصيات لتحسين العمليات واتخاذ القرارات الإستراتيجية (Robbins & Judge, 2019: 18).

4-2 . مفهوم وسائل الاتصال التنظيمي

ويشير إلى الأدوات والتقنيات المختلفة التي تستخدمها المنظمات لتسهيل تبادل المعلومات والاتصالات داخل الهيكل التنظيمي (Crouch and Holton, 2012; Mearsheimer, 2016). تتنوع طرق الاتصال التنظيمي بين الطرق التقليدية (مثل الاجتماعات والاتصالات الورقية) والطرق الحديثة (مثل رسائل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية).

5-2 . مفهوم النجاح المؤسسي

تحديد ما يعني بالنجاح بالنسبة للمؤسسة وكيفية قياسه. النجاح المؤسسي (Organizational Success) هو مصطلح يشير إلى قدرة المؤسسة أو المنظمة على تحقيق أهدافها ورؤيتها والتفوق في أداء أنشطتها ومهامها المحددة. يمكن أن يتم تحديد النجاح المؤسسي من خلال عدة جوانب ومؤشرات تشمل: (خليل، 2016 :8)

1- الأداء المالي يشمل هذا الجانب القدرة على تحقيق الأرباح وتحقيق العوائد المالية المستدامة

وزيادة قيمة المؤسسة.



- 2- الارتقاء بالجودة : يعكس نجاح المؤسسة في تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.
- 3- زيادة الحصة السوقية : تعني زيادة تواجد المؤسسة في السوق
- 4- وزيادة حصتها من العملاء والعقود. تحقيق الأهداف الاستراتيجية : إذا كانت المؤسسة تحقق الأهداف والأهداف الاستراتيجية التي وضعتها لنفسها بنجاح، فإن ذلك يعتبر إشارة إيجابية للنجاح المؤسسي.
- 5- الارتقاء بأداء الموظفين : إدارة وتطوير الموظفين بفعالية يمكن أن يسهم في نجاح المؤسسة من خلال تحسين مهاراتهم وأدائهم.
- 6- الاستدامة : القدرة على البقاء والنمو على المدى البعيد والتأقلم مع التحديات المستقبلية.
- 7- لتنمية الاقتصادية : إسهام المؤسسة في تطوير الاقتصاد المحلي أو الإقليمي من خلال خلق فرص عمل وزيادة القيمة المضافة. نجاح المؤسسة يمكن أن يكون متعلقا بعدة جوانب ويرتبط بتحقيق التوازن بين الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية. يعتبر فهم مفهوم النجاح المؤسسي مهما لقياس أداء المؤسسات وتحديد مدى تحقيقها لأهدافها ورؤيتها. (أحمد، 2018 : 8)

6-2. إدارة المعرفة

تشير جوانب إدارة المعرفة إلى العمليات والأنشطة الشاملة المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة، وامتلاك المعرفة الموجودة، ومشاركة المعرفة مع الآخرين، وتطبيق المعرفة المكتسبة، بالإضافة إلى الأنظمة والآليات والتقنيات والبنية التحتية اللازمة لهذه العمليات لإنجاح هذه العمليات بالشكل المرغوب والمخطط له. وبما أن عمليات إدارة المعرفة هي النواة الأساسية لجميع المؤسسات، فإنها تولى أهمية كبيرة لعمليات إدارة المعرفة وتسعى جاهدة لإيجاد أساليب ونماذج مناسبة للعمل الداخلي للمؤسسة، حيث تحافظ على تسلسل القدرات والطبيعة المتواصلة لتخزين وتبادل المعرفة، والتي يتم بعد ذلك تطبيقها وفق الاستراتيجيات المخططة (ماضي ، 2019 : 5). وقد تعددت مفاهيم إدارة المعرفة بشكل واسع في الأدبيات ولم يوجد تعريف واحد متفق عليه لوجود الاختلافات بين الآراء وذلك باعتبارها حقلا علميا لايزال في مراحل الاكتشاف والتطور ، وبشكل عام ينظر لإدارة المعرفة بانها مجموعة من العمليات والمداخل الواضحة بشكل يهدف لاكتشاف الوظائف المعرفية السلبية والايجابية من خلال مختلف العمليات وادارتها وتحديد استراتيجياتها (نجم ، 2006 : 25) تعد إدارة المعرفة هي عملية الوصول إلى الخبرة والمعرفة والتخصص التي تنتج مهارات جديدة وتُمكن من



أداء العمل وتُشجع الابتكار وتحقق قيمة للعملاء وهي عملية معرفية تشمل إنشاء المعرفة ومشاركتها واكتسابها ونقلها وتطبيقها مع توفير البنى التحتية والمهارات ودعم الإدارة العليا التي تشجع وتعزز عمليات إدارة المعرفة (Alyoubi et al., 2018: 3).

7-2 . عمليات ادارة المعرفة

صنفت عمليات إدارة المعرفة في الأدبيات حول إدارة المعرفة إلى أربعة أنواع مميزة بشكل فردي وهي اكتساب المعرفة ومشاركتها وإنشاؤها والاحتفاظ بها (Alyoubi et al., 2018: 3).

1. 7-2 . توليد المعرفة

ان التعامل الرئيسي لتوليد المعرفة هو مع المعرفة الضمنية الي يمكن تحويلها الي صريحة حيث يتم نقل المعرفة الواضحة من خلال التحول الخارجي وتحويلها الي نموذج مقبول يمكن استيعابه من المستندات التي تسهل الرجوع اليها حيث يتم تحديد المعرفة من خلال عمليات الخلق والاستكشاف والاستغلال (الحمدي ، 2021 :7) ويشير توليد المعرفة إلى قدرة المؤسسة على تطوير أفكار وحلول جديدة ومفيدة لمختلف جوانب الأنشطة التنظيمية بدءاً من المنتجات والعمليات التكنولوجية ووصولاً إلى الممارسات الإدارية. (Kianto et al., 2016). تُنشأ المعرفة عندما تتعلم المؤسسة وأعضاؤها ويبتكرون.

وترتبط المؤسسات المولدة للمعرفة لتطوير المعرفة الكامنة والمتجاوزة للذات بهدف تنمية رؤى جديدة جذرياً وتعزيز الابتكار وتطوير الأفكار على جميع مستويات المؤسسة.

2. 7-2 . اكتساب المعرفة:

وهذا يُشير إلى البحث عن المعلومات/المعرفة وتحديدتها واختيارها وجمعها وتنظيمها ورسم خرائطها، وهي عملية تطوير وبناء رؤى ومهارات وعلاقات كما ان توليد المعرفة أو اكتسابها بأنه الأنشطة التي تزيد من مخزون المعرفة التنظيمية . ويمكن تمكين اكتساب المعرفة من خلال شبكات المؤسسة الخارجية والداخلية لتعزيز تحقيق الذات لدى الموظفين داخلها مما يزيد من تحفيزهم والتزامهم ويرفع من رضاهم الوظيفي. على سبيل المثال تُعد أنظمة ملاحظات العملاء واستخراج البيانات وذكاء الأعمال والتعاون مع الشركاء ومؤسسات البحث من سمات ممارسات اكتساب المعرفة المتطورة للغاية. (Wilfredo et al., 2013: 4) .



كما ان الغرض منه هو اكتساب المعرفة المهمة في المنظمة من مصادر مختلفة (الخبراء، المنافسون، العملاء، قواعد البيانات أو من خلال أرشيفات المنظمة)، باستخدام المعايير وحضور المؤتمرات والندوات باستخدام الخبراء والمجلات والمنشورات وغيرها (ماضي ، 2019 :7).

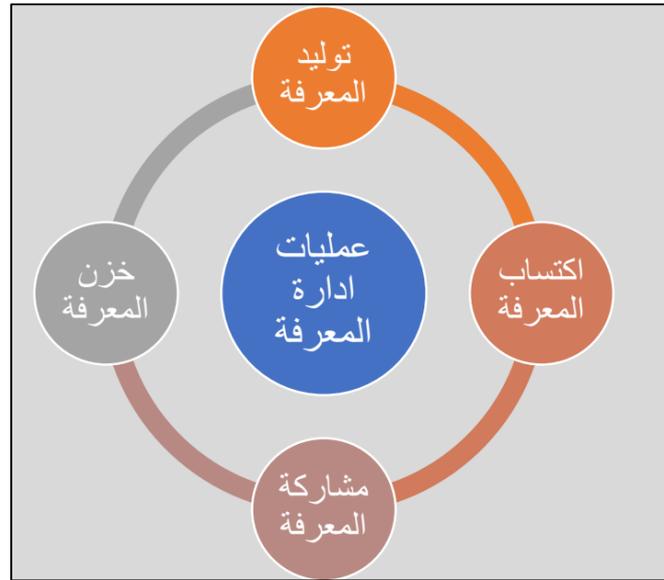
3.7-2 . مشاركة المعرفة

ان المعرفة الضمنية متجذرة في الخبرة الإنسانية ومشاركة في التفاعل الاجتماعي وعلى الرغم من أن بعض المعرفة الضمنية قد تكون مدونة إلا أن الكثير منها يبقى ضمنياً لأن الطريقة الوحيدة لمشاركتها هي من خلال التفاعل وجهاً لوجه ، فمشاركة المعرفة هي مفتاح إدارة المعرفة الضمنية. وتزداد قوة المعرفة من خلال مشاركتها من خلال نشر واستخدام ما هو معروف بالفعل. ومشاركة المعرفة بأنها تعزيز نشر المعرفة لجعل عملية العمل فعالة وكثيفة المعرفة حيث يلتقط العاملون في مجال المعرفة المعرفة اللازمة من مصادر متعددة ويؤكدون تكامل هذه المصادر بطريقة تؤدي إلى تحسين الأداء وإكمال مهام الموظفين بنجاح. لذلك ينبغي على المنظمات تشجيع التواصل المتكرر وجهاً لوجه وخلق تجارب تعليمية مشتركة وبناء ثقافة مشاركة المعرفة (Dalkir, 2013: 20) وتشمل أنشطة مشاركة المعرفة التواصل غير الرسمي وجلسات العصف الذهني والتوجيه والتدريب، وفي هذا المجال يشير (Obeidat et al., 2016: 6) إلى وجود علاقة قوية بين الميل إلى مشاركة المعرفة وأداء العمل الفردي في منظمات الخدمات وعندما يشجع الموظفون على نشر المعرفة داخل المؤسسات فإن ذلك يُعزز قدرتهم على توليد أفكار جديدة .

4.7-2 . خزن بالمعرفة

ان عالية تخزين المعرفة تشير للعملية التكوينية للذاكرة التنظيمية التي يتم من خلالها خزن المعرفة في الانظمة الفعلية للذاكرة حتى وان كان ذلك بشكل غير رسمي من خلال معتقدات وقيم ترتبط بالثقافة والهيكل التنظيمي مثل الافراد او التفكير والشعور او التحول باساليب العمل او الهيكل التنظيمي او البيئة التنظيمية (الحمدي ، 2021 :7) . ويشير الاحتفاظ بالمعرفة إلى الأنشطة المتعلقة بإدارة دوران الموظفين والخسارة المرتبطة بمعرفة الخبراء وهي مورد استراتيجي رئيسي، ويمكن أن تضعف معرفة الخبراء عندما يترك الموظفون المنظمة بسبب عدم الرضا الوظيفي (Talukder et al., 2014:3) . ومع الزمن تتراكم المعرفة وذلك بدعم من قبل تكنولوجيا المعلومات التي تاخذ دورا كبيرا في عملية توسيع الذاكرة التنظيمية وعمليات الاسترجاع (ماضي ، 2019 ، 7).

من خلال ماتقدم يمكن توضيح عمليات ادارة المعرفة كما في الشكل (2)



الشكل 2. عمليات ادارة المعرفة

3- الجانب التحليلي

يتناول هذا المحور الجانب التحليلي وتماشيا مع مشكلة البحث والفرضيات التي تم صياغتها

3-1. ثبات أداة الدراسة

من اجل التعرف على ثبات اداة الدراسة فقد تم الاعتماد على معامل كرونباخ والذي نتضح نتائجه في الجدول (1) والتي تتجاوز جميعها (0.70) وهذا يشير الى ان الفقرات تتسم بالثبات.

الجدول 1. معامل الصدق لقياس أداة الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	صدق المحور
الاتصال التنظيمي	الاتصال التنظيمي الصاعد	4	0.824
	الاتصال التنظيمي النازل	4	0.868
ادارة المعرفة	توليد المعرفة	3	0.741
	اكتساب المعرفة	3	0.814
	مشاركة المعرفة	3	0.931
	خزن المعرفة	3	0.866
	النجاح المؤسسي	8	0.836
	الثبات الكلي	28	0.913



2-3 . نتائج الدراسة ومناقشتها

1. 2-3 . محور الاتصال التنظيمي

من خلال النتائج في الجدول (2) يتبين ان عينة الدراسة ان مستوى الاتصال التنظيمي النازل جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.711) وانحراف معياري (0.638)، وجاء الاتصال التنظيمي الصاعد بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ قيمته (3.82) وانحراف معياري (0.770).

الجدول 2. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لاتصالات التنظيمية

ت	الاتصال التنظيمي النازل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة
1	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	3.90	0.729	0.780	2
2	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	3.74	0.809	0.748	3
3	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.	3.95	0.792	0.790	1
4	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	3.67	0.952	0.734	5
5	يتم توفير الدعم اللازم والموارد لتنفيذ القرارات والتعليمات بفعالية.	3.73	0.683	0.747	4
	المعدل	3.711	0.638	0.742	
ت	الاتصال التنظيمي الصاعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة
1	تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.	3.94	0.921	0.788	1
2	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك.	3.67	0.720	0.735	4
3	نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتك.	3.75	0.849	0.750	3
4	تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.	3.82	0.770	0.764	2
	المعدل	3.74	0.748	0.748	

2. 2-3 . محور ادارة المعرفة

من خلال النتائج في الجدول (3) يتبين ان عينة الدراسة ان مستوى ادارة المعرفة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.854) وانحراف معياري (0.956)، وجاء توليد المعرفة بدرجة كبيرة



بمتوسط حسابي بلغ قيمته (4.029) وانحراف معياري (0.938). وبعد اكتساب المعرفة بدرجة كبيرة
بمتوسط حسابي بلغ قيمته (3.948) وانحراف معياري (0.875) وبعد مشاركة المعرفة بدرجة كبيرة
بمتوسط حسابي بلغ قيمته (3.705) وانحراف معياري (0.940) وبعد خزن المعرفة بدرجة كبيرة
بمتوسط حسابي بلغ قيمته (3.743) وانحراف معياري (1.038).

الجدول 3. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لإدارة المعرفة

المرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	ت
1	81.71	0.951	4.086	تشجع المؤسسة على الابتكار وتوليد أفكار جديدة بشكل مستمر.	1
2	80.63	0.933	4.031	توجد بيئة داعمة لتطوير حلول إبداعية للمشكلات.	2
3	79.43	0.954	3.971	يتم تحفيز الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين العمليات والأداء.	3
	80.59	0.938	4.029	توليد المعرفة	
2	78.86	0.873	3.943	تتبنى المؤسسة أدوات وتقنيات حديثة لاكتساب المعرفة من المصادر الخارجية.	1
1	80.00	0.874	4	يتم تدريب الموظفين بشكل منظم لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم.	2
3	77.71	0.900	3.886	تتعاون المؤسسة مع جهات خارجية لاكتساب معرفة متخصصة.	3
	78.86	0.875	3.943	اكتساب المعرفة	
3	72.00	0.914	3.6	توجد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعرفة بين الموظفين.	1
2	74.86	0.950	3.743	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع زملائهم.	2
1	75.43	0.973	3.771	تُنظم اجتماعات دورية لتبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة.	3
	74.10	0.940	3.705	مشاركة المعرفة	
3	74.29	1.045	3.714	تستخدم قواعد بيانات وأنظمة إلكترونية لحفظ وتنظيم المعرفة بشكل فعال.	1
1	76.00	1.052	3.8	يتم تحديث المعلومات والمعرفة المخزنة بانتظام لضمان دقتها.	2
2	174.2	81.04	13.71	يمكن الوصول إلى المعرفة المخزنة بسهولة من قبل الموظفين عند الحاجة	3
	74.86	1.038	3.743	خزن المعرفة	
	77.07	0.956	3.854	المعدل	



3-2-3. النجاح المؤسسي

بين الجدول (4) ان النجاح المؤسسي بلغ معدل المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.776) جاءت الفقرة (رؤية واضحة للأهداف والرسالة المؤسسية) بالمرتبة الأولى حصلت على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ حوالي (4.20) بانحراف معياري (0.592) بينما الفقرة (لقيادة المؤسسة تعمل بشكل فعال وتتبنى استراتيجيات ناجحة) بالمرتبة الأخيرة اذ حصلت على اقل متوسط حسابي (3.52) بانحراف معياري (1.216).

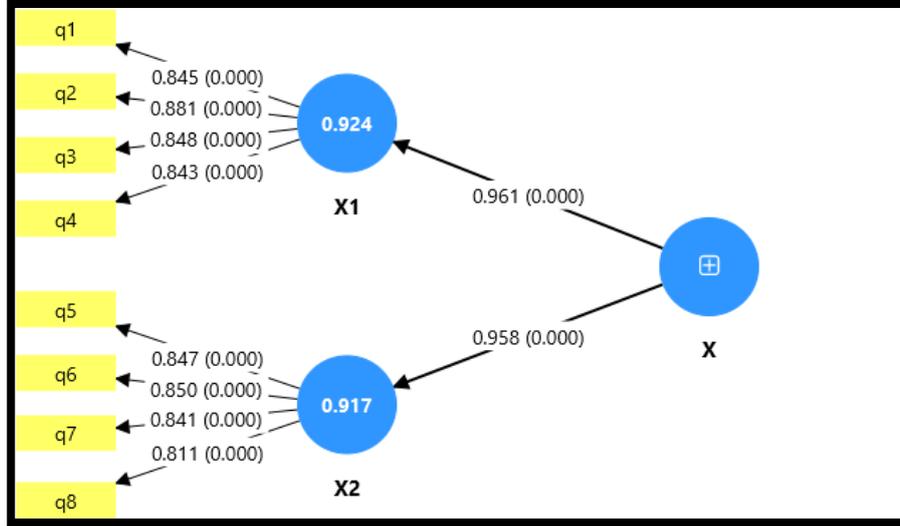
الجدول 4. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي للنجاح المؤسسي

المرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النجاح المؤسسي	ت
5	0.776	0.923	3.88	الاستثمار في تطوير وتحسين مهارات ومعرفة الموظفين	1
8	0.766	0.757	3.83	تحقيق نتائج قوية ومستدامة في الأعمال التجارية	2
7	0.769	0.812	3.84	امتلاك فريق قادر على تحقيق الأهداف المؤسسية.	3
2	0.806	0.574	4.03	العملاء وشركاء راضون عن خدمات ومنتجات المؤسسة	4
1	0.840	0.592	4.20	رؤية واضحة للأهداف والرسالة المؤسسية.	5
3	0.783	0.587	3.91	الابتكار والتطوير جزء أساسي من ثقافة المؤسسة	6
4	0.780	0.767	3.90	التعامل مع الاختلافات والتحديات بشكل بناء ومبتكر	7
6	0.774	0.705	3.87	نظام فعال لقياس وتقييم أداء المؤسسة.	8
	0.776	0.789	3.88	المعدل	

3-3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

3-3-1. التحليل العاملي لمتغير الاتصال التنظيمي

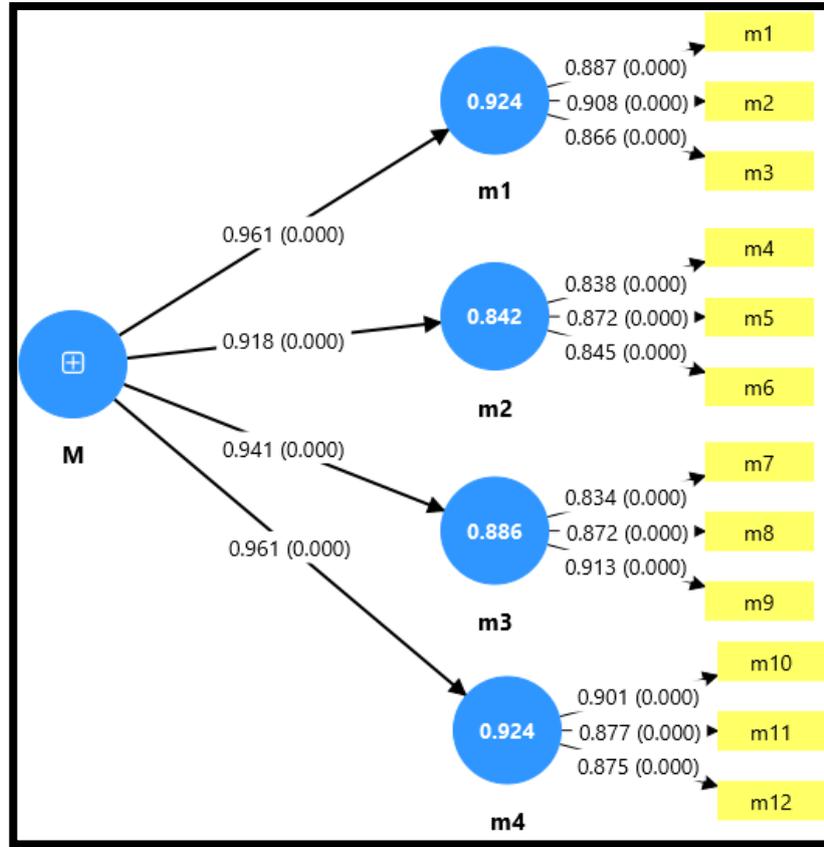
تشير النتائج ضمن نموذج التحليل العاملي في الشكل (3) الى ان جميع الفقرات قد سجلت قيم تشيعات وتحميلات مقبولة واكبر من (0.50) وان هذه التشيعات هي ذات دلالة حيث كان مستوى الدلالة المسجل اصغر من (0.05) وهذا يشير الى قبول نموذج التحليل العاملي وان الفقرات تقيس الابعاد والمتغيرات التي وضعت من اجلها .



الشكل 3. انموذج متغير الاتصال التنظيمي

3-3. التحليل العاملي لمتغير ادارة المعرفة

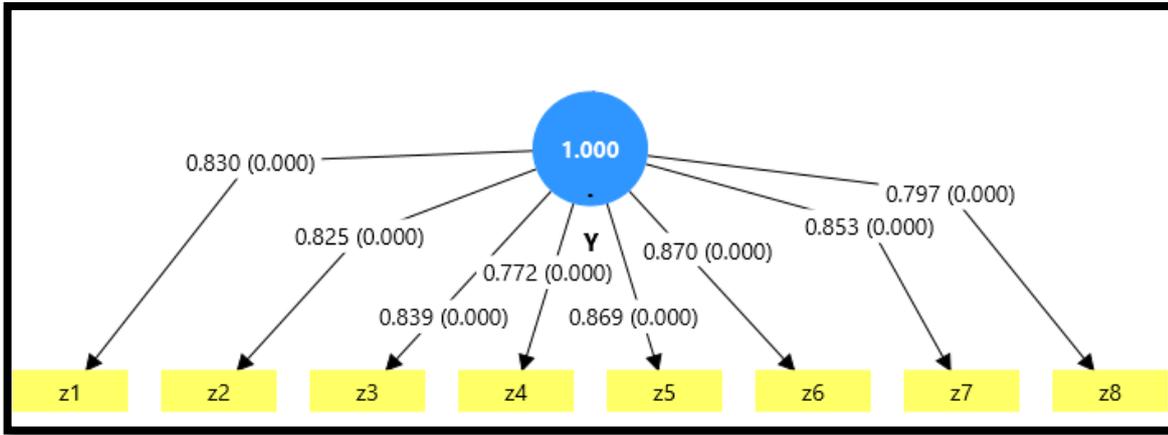
تشير النتائج ضمن انموذج التحليل العاملي في الشكل (4) الى ان جميع الفقرات قد سجلت قيم تشبعات وتحميلات مقبولة واكبر من (0.50) وان هذه التشبعات هي ذات دلالة حيث كان مستوى الدلالة المسجل اصغر من (0.05) وهذا يشير الى قبول انموذج التحليل العاملي وان الفقرات تقيس الابعاد والمتغيرات التي وضعت من اجلها .



الشكل 4. نموذج متغير ادارة المعرفة

3-3. التحليل العاملي لمتغير النجاح المؤسسي

تشير النتائج ضمن انموذج التحليل العاملي في الشكل (5) الى ان جميع الفقرات قد سجلت قيم تشعبات وتحميلات مقبولة واكبر من (0.50) وان هذه التشعبات هي ذات دلالة حيث كان مستوى الدلالة المسجل اصغر من (0.05) وهذا يشير الى قبول انموذج التحليل العاملي وان الفقرات تقيس الابعاد والمتغيرات التي وضعت من اجلها .



الشكل 5. نموذج متغير النجاح المؤسسي

4-3 . اختبار علاقات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي يتضح من مصفوفة علاقات الارتباط في الجدول (5) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي بلغت (**0.858) وان العلاقات الفرعية مع الابعاد كانت ايضا ايجابية مرتفعة وذات دلالة حيث سجل مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يؤكد قبول الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة بين ادارة المعرفة والنجاح المؤسسي يتضح من مصفوفة علاقات الارتباط ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة بين ادارة المعرفة والنجاح المؤسسي بلغت (**0.880) وان العلاقات الفرعية مع الابعاد كانت ايضا ايجابية مرتفعة وذات دلالة حيث سجل مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يؤكد قبول الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة بين الاتصال التنظيمي وادارة المعرفة يتضح من مصفوفة علاقات الارتباط في الجدول ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة بين الاتصال التنظيمي وادارة المعرفة بلغت (**0.922) وان العلاقات الفرعية مع الابعاد كانت ايضا ايجابية مرتفعة وذات دلالة حيث سجل مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يؤكد قبول الفرضية.

الجدول 5. مصفوفة علاقات الارتباط

المتغيرات		M1	M2	M3	M4	X	M	Y
X1	معامل الارتباط	.908**	.765**	.843**	.902**	.963**	.905**	.749*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130



X2	معامل الارتباط	.780**	.851**	.875**	.765**	.957**	.865**	.904*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
M1	معامل الارتباط	1	.801**	.890**	.929**	.881**	.958**	.788*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
M2	معامل الارتباط	.801**	1	.832**	.856**	.840**	.921**	.875*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
M3	معامل الارتباط	.890**	.832**	1	.842**	.894**	.943**	.886*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
M4	معامل الارتباط	.929**	.856**	.842**	1	.871**	.959**	.779*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
X	معامل الارتباط	.881**	.840**	.894**	.871**	1	.922**	.858*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
M	معامل الارتباط	.958**	.921**	.943**	.959**	.922**	1	.880*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130

5-3 . اختبار علاقات الانحدار

الفرضية الرئيسية الرابعة : هنالك علاقة تأثير ذات دلالة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي يتضح من نتائج في الجدول (6) ان هنالك علاقة تأثير ايجابية بين المتغيرين حيث كانت قيمة الثابت الفا (0.371) وان قيمة معامل الانحدار بلغت (0.899) والنموذج يفسر (73.7 %) من التباينات في المتغير التابع وان هذه العلاقات ذات دلالة حيث كانت قيمة (f) مرتفعة وسجل مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يؤكد قبول الفرضية. وتكون معادلة الانحدار كالاتي

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 0.371 + 0.899 X$$

الفرضية الرئيسية الخامسة : هنالك علاقة تأثير ذات دلالة بين ادارة المعرفة والنجاح المؤسسي يتضح من نتائج في الجدول ان هنالك علاقة تأثير ايجابية بين المتغيرين حيث كانت قيمة الثابت الفا (0.395) وان قيمة معامل الانحدار بلغت (0.894) والنموذج يفسر (77.4 %) من التباينات في



المتغير التابع وان هذه العلاقات ذات دلالة حيث كانت قيمة (f) مرتفعة وسجل مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يؤكد قبول الفرضية. وتكون معادلة الانحدار كالاتي

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 0.395 + 0.894 M$$

الفرضية الرئيسية السادسة : هناك علاقة تآثير ذات دلالة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي

يتضح من نتائج في الجدول ان هنالك علاقة تآثير ايجابية بين المتغيرين حيث كانت قيمة الثابت الفا (0.175) وان قيمة معامل الانحدار بلغت (0.951) والنموذج يفسر (85.1 %) من التباينات في المتغير التابع وان هذه العلاقات ذات دلالة حيث كانت قيمة (f) مرتفعة وسجل مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يؤكد قبول الفرضية. وتكون معادلة الانحدار كالاتي

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 0.175 + 0.951 X$$

الجدول 6. معاملات التآثير

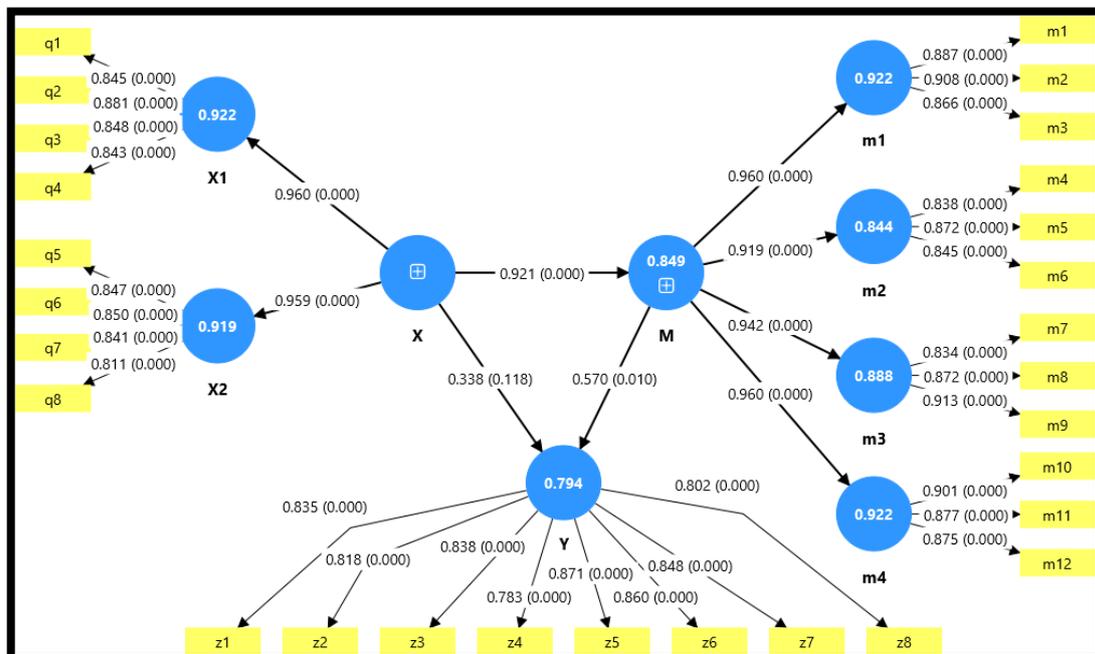
المتغير التابع	مستوى المعنوية	قيمة معامل التحديد R2	قيمة f	قيمة بيتا β	قيمة الفا α	المتغير المستقل
النجاح المؤسسي	0.000	0.737	357.615	0.899	0.371	الاتصال التنظيمي
النجاح المؤسسي	0.000	0.774	438.714	0.894	0.395	ادارة المعرفة
ادارة المعرفة	0.000	729.743	0.851	0.951	0.175	الاتصال التنظيمي

6-3 . اختبار علاقات التآثير الوسيط

الفرضية الرئيسية السابعة : هناك تآثير لمتغير الاتصال التنظيمي في النجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة



من خلال نتائج الجدول (7) والانموذج في الشكل (6) يتضح ان هنالك تأثير ذو دلالة معنويه لمتغير الاتصال التنظيمي في النجاح المؤسسي بلغت قيمة التأثير (0.338) وان مستوى الدلالة اكبر من (0.05) وهذا يشير لضعف التأثير المباشر. كذلك هنالك تأثير ذو دلالة معنويه لمتغير ادارة المعرفة في النجاح المؤسسي بلغت قيمة التأثير (0.571) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير. وهنالك تأثير ذو دلالة معنويه لمتغير الاتصال التنظيمي في ادارة المعرفة بلغت قيمة التأثير (0.921) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير. وفيما يخص التأثير الوسيط يتضح هنالك تأثير ذو دلالة معنويه لمتغير الاتصال التنظيمي في النجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لمتغير ادارة المعرفة بلغت قيمة التأثير (0.525) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير. من هذه النتائج يتضح ان التأثير الوسيط غير المباشر اكبر من التأثير غير الوسيط المباشر اي ان وساطة ادارة المعرفة زادت من ايجابية علاقة التأثير وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية اي ان هنالك تأثير وسيط لادارة المعرفة بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي .



الشكل 6. انموذج التأثير الهيكلية بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة
الجدول 7. مسارات التأثير بين الاتصال التنظيمي والنجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة وفقا
للانموذج الهيكلية

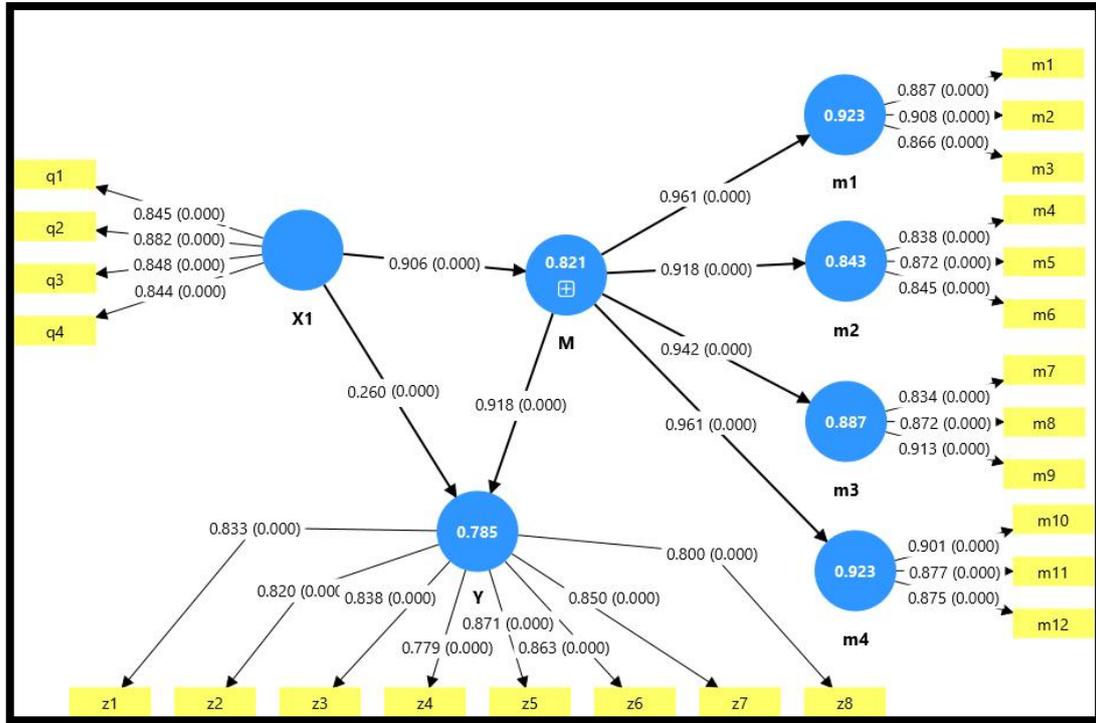


	التشبع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحتسبة	قيمة (P) المحتسبة
X -> Y	0.338	0.39	0.217	1.562	0.118
X -> M	0.921	0.92	0.037	24.872	0.000
M -> Y	0.57	0.517	0.22	2.585	0.01
X -> M -> Y	0.525	0.471	0.203	2.585	0.01

وما يخص الفرضيات الفرعية كانت كالاتي :

الفرضية الفرعية الاولى : هنالك تاثير لمتغير الاتصال التنظيمي الصاعد في النجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة

من خلال نتائج الجدول (8) والانموذج في الشكل (7) يتضح ان هنالك تاثير ذو دلالة معنوية لمتغير الاتصال التنظيمي الصاعد في النجاح المؤسسي بلغت قيمة التأثير (0.260) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير . كذلك هنالك تاثير ذو دلالة معنوية لمتغير ادارة المعرفة في النجاح المؤسسي بلغت قيمة التأثير (0.918) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير . وهنالك تاثير ذو دلالة معنوية لمتغير الاتصال التنظيمي الصاعد في ادارة المعرفة بلغت قيمة التأثير (0.906) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير . وفيما يخص التأثير الوسيط يتضح هنالك تاثير ذو دلالة معنوية لمتغير الاتصال التنظيمي الصاعد في النجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة بلغت قيمة التأثير (0.832) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير . من هذه النتائج يتضح ان التأثير الوسيط غير المباشر اكبر من التأثير غير الوسيط المباشر اي ان وساطة ادارة المعرفة زادت من ايجابية علاقة التأثير وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية اي ان هنالك تاثير وسيط لادارة المعرفة بين الاتصال التنظيمي الصاعد والنجاح المؤسسي .



الشكل 7. انموذج التأثير الهيكلي بين الاتصال التنظيمي المساعد والنجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة

الجدول 8. مسارات التأثير بين الاتصال التنظيمي المساعد والنجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة وفقا للانموذج الهيكلي

	التشبع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحتسبة	قيمة (P) المحتسبة
X1 → Y	0.26	0.342	0.25	3.167	0.017
X1 → M	0.906	0.905	0.041	21.893	0.000
M → Y	0.918	0.911	0.114	20.607	0.000
X1 → M → Y	0.832	0.831	0.814	21.547	0.000

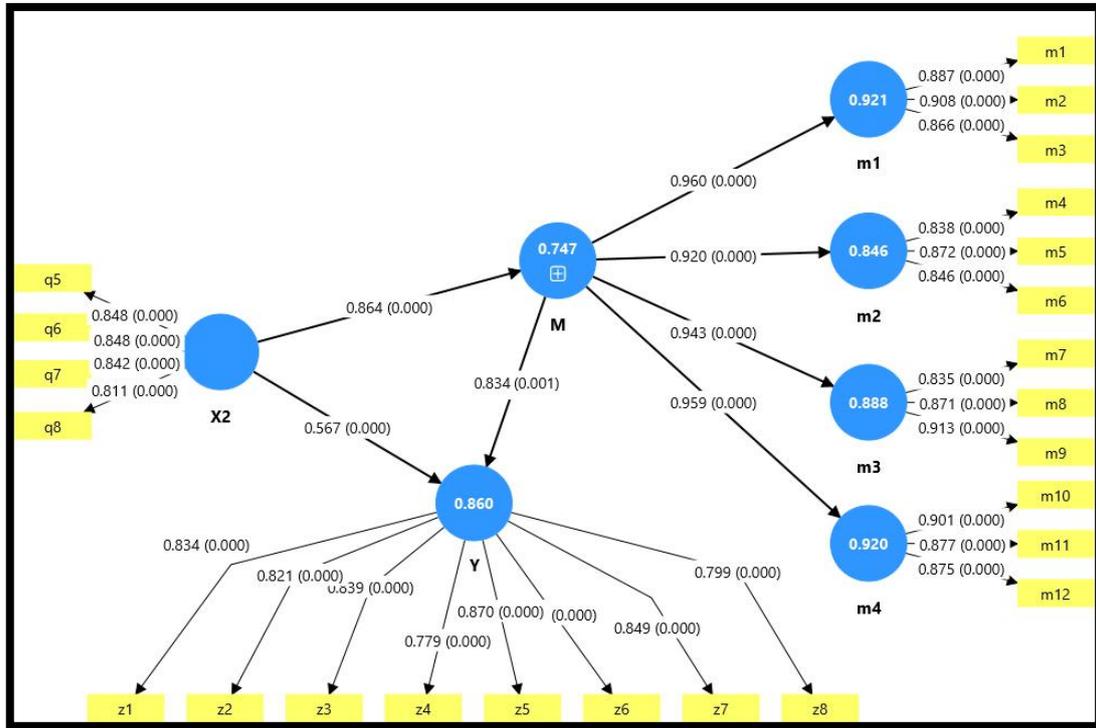
الفرضية الفرعية الثانية : هنالك تأثير لمتغير الاتصال التنظيمي النازل في النجاح المؤسسي من

خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة

من خلال نتائج الجدول (9) والانموذج في الشكل (8) يتضح ان هنالك تأثير ذو دلالة معنويه لمتغير الاتصال التنظيمي النازل في النجاح المؤسسي بلغت قيمة التأثير (0.567) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير . كذلك هنالك تأثير ذو دلالة معنويه لمتغير ادارة المعرفة في



النجاح المؤسسي بلغت قيمة التأثير (0.834) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير. وهناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الاتصال التنظيمي النازل في ادارة المعرفة بلغت قيمة التأثير (0.864) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير. وفيما يخص التأثير الوسيط يتضح هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الاتصال التنظيمي النازل في النجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة بلغت قيمة التأثير (0.721) وان مستوى الدلالة اصغر من (0.05) وهذا يشير لوجود التأثير. من هذه النتائج يتضح ان التأثير الوسيط غير المباشر اكبر من التأثير غير الوسيط المباشر اي ان وساطة ادارة المعرفة زادت من ايجابية علاقة التأثير وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية اي ان هناك تأثير وسيط لادارة المعرفة بين الاتصال التنظيمي النازل والنجاح المؤسسي .



الشكل 8. نموذج التأثير الهيكلي بين الاتصال التنظيمي النازل والنجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لادارة المعرفة



الجدول 9. مسارات التأثير بين الاتصال التنظيمي النازل والنجاح المؤسسي من خلال الدور الوسيط لإدارة المعرفة وفقا للنموذج الهيكلي

	التشبع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحتسبة	قيمة (P) المحتسبة
X2 -> Y	0.567	0.581	0.113	5.029	0.000
X2 -> M	0.864	0.861	0.038	22.738	0.000
M -> Y	0.834	0.83	0.089	11.458	0.001
X2 -> M -> Y	0.721	0.719	0.015	6.019	0

4- الاستنتاجات والتوصيات

1-4 . الاستنتاجات

- 1) ان مستوى الاتصال التنظيمي كان مرتفعا ضمن العينة في مدينة الطب بمحافظة بغداد.
- 2) ان العلاقة كانت إيجابية ومعنوية بين مستوى الاتصال التنظيمي وكل من النجاح المؤسسي وإدارة المعرفة
- 3) اشارت النتائج أن زيادة في مستوى الاتصال التنظيمي ترتبط بزيادة في النجاح المؤسسي.
- 4) ان الاتصال التنظيمي الصاعد يسهم في تعزيز الفهم المتبادل بين المستويات الإدارية المختلفة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل .
- 5) يعزز الاتصال التنظيمي الصاعد من تدفق المعلومات والأفكار الجديدة مما يساهم في زيادة الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي.
- 6) ان الاتصال التنظيمي النازل (من الإدارة العليا إلى الموظفين) يلعب دورا حاسما في تعزيز تدفق المعلومات داخل المؤسسة مما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- 7) توصلت النتائج الى أن الاتصال التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في تعزيز النجاح المؤسسي.
- 8) عندما يكون الاتصال النازل فعالا فإنه يعزز إدارة المعرفة من خلال تسهيل مشاركة المعلومات والخبرات بين المستويات الإدارية المختلفة مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.
- 9) يظهر أن وجود نظام فعال للاتصال التنظيمي يسهم بشكل مباشر في تحسين عمليات إدارة المعرفة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي.



2-4 . التوصيات

- (1) استخدام وسائل اتصال فعالة وتعزيز التواصل بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية.
- (2) ينبغي تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الاتصال والتواصل لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم الاستراتيجي وتعزيز هويتهم التنظيمية.
- (3) يجب دعم القيادة الفعالة التي تعزز الاتصال الفعال داخل المنظمة
- (4) ينبغي إجراء تقييم دوري لفعالية سياسات الاتصال والتواصل داخل المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسينها بناءً على النتائج والتغذية الراجعة من الموظفين.
- (5) على المؤسسات تطوير قنوات اتصال فعالة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم مما يعزز من المشاركة الفعالة.
- (6) توفير برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم في إدارة المعرفة وكيفية استخدامها بشكل فعال في التواصل الصاعد.
- (7) على المؤسسات تطوير قنوات اتصال نازلة فعالة ومتنوعة (مثل الاجتماعات الدورية، النشرات الإلكترونية، والمنصات الرقمية) لضمان وصول المعلومات بشكل واضح ودقيق إلى جميع المستويات الإدارية.
- (8) تدريب القيادات الإدارية على مهارات الاتصال الفعال لضمان أن الرسائل النازلة تكون واضحة ومحفزة وتعزز ثقافة المشاركة والتعلم داخل المؤسسة.
- (9) تحفيز الموظفين على تبادل المعرفة من خلال بيئة تنظيمية داعمة تشمل التحفيز والمكافآت والتدريب المستمر.

المصادر

أولاً المصادر العربية

- (1) أحمد، علاء، وآخرون. (2018). "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق النجاح المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة الرياض". مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، 13(2)، 45-65.
- (2) أحمد، ناصر، وعمران، أحمد. (2015). "أثر الهوية التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الشركات الصناعية الكبرى في قطاع غزة". مجلة جامعة الأزهر - غزة للبحوث الاقتصادية، 23(2)، 229-250.
- (3) تورنر، جي. (2013). الاتصال التنظيمي: نظريات وتطبيقات. دار النشر الجامعي.



- (4) الحمدي ، فؤاد ، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة عدل الديوانية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 3 ، 2021.
- (5) الحواري، محمد عبد العزيز. (2007). نظام المؤشرات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية السعودية. مجلة دراسات اقتصادية ومالية، 10(2)، 333-359.
- (6) خليل، ماهر. (2016). "أثر الاتصال التنظيمي على النجاح المؤسسي للمؤسسات الصناعية في مدينة جدة". مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 14(2)، 78-96.
- (7) الداودي كريمة ، علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في جامعة احمد درايعة ، 2023.
- (8) الداودي كريمة ، علاقة الاتصال التنظيمي بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في جامعة احمد درايعة ، 2023.
- (9) رشيد، منار، وآخرون. (2019). "تأثير الاتصال التنظيمي على النجاح المؤسسي للمؤسسات العاملة في سوق العمل الإماراتي: دراسة تحليلية". مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 25(3)، 112-130.
- (10) الرئيس، أحمد، (2017). "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة في المؤسسات الصناعية السورية". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث الاقتصادية، 39(1)، 243-266.
- (11) عبد الوهاب سعد ، اثر عملية الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة دكتوراع في جامعة الجزائر ، 2017.
- (12) عثمان، علي (2014). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة جدة". مجلة جامعة أم القرى للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 26(2)، 1-30.
- (13) فضيل دليو: " مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري"، ديوان المطبوعات الجامعية"، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.
- (14) الفقي، علي عبد الحميد. (2016). مفهوم الأداء وعوامله وأهدافه. مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- (15) كراوتش، ك.، وهولتون، س. (2012). الاتصال التنظيمي: الأسس والتطبيقات. دار الكتب العلمية.
- (16) ماضي ، الهام ، عمليات ادارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءة الموارد البشرية ، مجلة نزر للدراسات الاقتصادية ، العدد 8 ، 2019.
- (17) محمد عبد الحميد: " نظريات الإعلام واتجاه التأثير " عالم الكتب، القاهرة، 1998.
- (18) محمد، سام (2020). "أثر الاتصال التنظيمي على النجاح المؤسسي للشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية". مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 120-140.
- (19) المريخي، ممد (2009). "أثر الصورة الذهنية التنظيمية للعاملين على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في المؤسسات الصناعية بمدينة بنغازي". مجلة الإدارة العامة والعلوم الاقتصادية، 11(2)، 90-119.
- (20) ميرشايمر، ب. (2016). الاتصال التنظيمي: التفاعل بين الأفراد في الهياكل الإدارية. مكتبة لبنان ناشرون.
- (21) نجم ، عبود نجم ، ادارة المعرفة/ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق للنشر ، 2006.



(22) هزاز راتب قبيلة: المعجم العربي المقروء بعيون بشري حي " دار راتب جامعة لبنان . المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، ط، 5 2001.

ثانياً المصادر الأجنبية

- 23) Alyoubi, B., Hoque, M. R., Alharbi, I., Alyoubi, A., & Almazmomi, N. (2018). Impact of knowledge management on employee work performance: Evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review*, 7(1), 13-24.
- 24) Alyoubi, B., Hoque, M. R., Alharbi, I., Alyoubi, A., & Almazmomi, N. (2018). Impact of knowledge management on employee work performance: Evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review*, 7(1), 13-24.
- 25) Armstrong, M., & Baron, A. (2004). *Managing performance: Performance management in action*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- 26) Daft, R. L. (2015). *Organization Theory & Design*. Cengage Learning.
- 27) Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. routledge.
- 28) Farahbod, F., Salimi, S. B., & Dorostkar, K. R. (2013). Impact of organizational communication in job satisfaction and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 419-430.
- 29) Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change*. Pearson.
- 30) Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- 31) Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*, 20(4), 621-636.
- 32) Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). *Essentials of management*. Tata McGraw-Hill Education.
- 33) Mintzberg, H. (1980). "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design". *Management Science*, 26(3), 322-341.
- 34) Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.
- 35) Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.



- 36) Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management. Pearson.
- 37) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson.
- 38) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson.
- 39) Shockley-Zalabak, P. (2015). Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values (9th ed.). Pearson.
- 40) Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?. Scandinavian Journal of management, 24(4), 364-374.
- 41) Talukder, S., Talukder, F. H., & Alam, J. (2014). Job dissatisfaction and turnover: Bangladesh perspective. Eur. J. Cont. Econ. & Mgmt., 1, 183.
- 42) Wilfredo Bohorquez Lopez, V., & Esteves, J. (2013). Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention. Journal of Knowledge Management, 17(1), 87-105.