



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

## وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

### للكلية التقنية الإدارية - بغداد

للمدة من

2018 / 11 / 29 - 28

تحت شعار

**الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية**

**لمنظمات الأعمال**

المجلد الأول / رقم الإيداع (641)

البحوث المنشورة محكمة

## الفهرست المجلد الأول

المحور الإداري			
ت	عنوان البحث	اسم الباحث	الصفحة
1	تسويق الذات للكوادر الطبية من منظور لغة الجسد ودوره في تعجيل شفاء الزبون/دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات الصحية في محافظة النجف الاشرف للفترة من 2010-2019	أ. د. مؤيد عبد الحسين الفضل أ. م. اقبال غني محمد	2-24
2	السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات / بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سممنت السماوة	أ. د. صالح عبد الرضا رشيد م. م. علي عبد الرزاق لفته	25-55
3	اثرمرونة الموارد البشرية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات/بحث استطلاعي في جامعة ذي قار	م. م. طارق كاظم شلاكة أ. م. د. واثق حياوي لايد م. م. رضوان جبار جودة	56-75
4	اثرتوجه الريادي لدى مدراء شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية	م. م. مروة جمال عمر السيد علي فوزي موسى	76-91
5	الإستراتيجية الممتدة نحو طموحات الطاقة البديلة في العراق/دراسة استطلاعية في ثلاثة مؤسسات ذات العلاقة بالطاقة بمحافظة البصرة	أ. م. د. هاني فاضل الشاوي	92-135
6	الانتاج النظيف واثره في اداء الاعمال/دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية	م. م. جهان سلمان علاوي	136-157
7	قدرة امن المعلومات للنظام ERP في الحفاظ على العمليات الادارية/دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية-نينوى	أ. د. محفوظ حمدون الصواف م. د. علي عبد الفتاح الشاهر	158-183
8	تحسين اداء العمليات وفق نظرية القيود / دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية	م. م. رؤى علي عبد السادة	184-204
9	مدى فاعلية تطبيق انموذج ادارة تجربة الزبون في شركات الاتصال العراقية/دراسة مقارنة لآراء عينة من العاملين في شركتي اسيا سيل وزين العراق	م. اميرة هاتف حداوي م. دنيا كريم حسن	205-231
10	ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الاداء المتميز/بحث استطلاعي في شركة بغداد للمشروبات الغازية	م. م. ندى ابراهيم نجم	232-258

## إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الأداء المتميز

( بحث استطلاعي تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية )

### Knowledge Management and its Role in Achieving Excellence Performance

م.م. ندى ابراهيم نجم

الكلية التقنية الادارية/ بغداد

---

#### المستخلص

يهدف البحث الى تحليل واقع إدارة المعرفة في شركة بغداد للمشروبات الغازية وتقييم الاداء المتميز فيها، فضلاً عن إختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين في الشركة المبحوثة. وتمثلت مشكلة البحث بوجود بعض القصور في تطبيق بعض أبعاد إدارة المعرفة كبعد مشاركة المعرفة، وإغفال دورها في تحقيق الاداء المتميز للشركة.

إنتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الإستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على عينة بلغت (25) موظفاً في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وإستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS.V.20) في تحليل البيانات لإستخراج الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (Spearman) والانحدار الخطي البسيط.

أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة والاداء المتميز، كما أظهرت وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في الاداء المتميز للشركة ، ووجود ضعف في اعتماد الشركة على بعد المشاركة بالمعرفة لعدم ايمان الإدارة العليا بضرورة مشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين في الشركة واقتصارها على مولدي المعرفة .

#### ABSTRACT

The research aims to analyze the reality of knowledge management in Baghdad Company for soft drinks and evaluate its Excellence Performance, as well as to test the relationship of correlation and influence between the two variables in the company in question. The problem of research was the existence of some shortcomings in the application of some dimensions of knowledge management as the extent of knowledge sharing, and the

omission of its role in achieving the Excellence Performance of the company.

The research followed descriptive and analytical approach adopted. The questionnaire as a tool in collecting data and information related to research.

It was distributed to a sample of 25 employees at the Baghdad Soft Drinks Company. The Statistical Analysis Program (SPSS.V.20) was used to analyze the data to extract the computational and standard deviation and correlation coefficients (Spearman) and simple linear regression.

The results showed a significant correlation relationship between knowledge management and Excellence performance. It also showed a significant effect of knowledge management on the Excellence performance of the company and weakness in the company's dependence on Dimension knowledge sharing because the Higher Management does not believe in the need to share knowledge between the personnel working in the company And limited to knowledge generators.

## المقدمة:

تشهد الشركات جملة من التحولات والتطورات نتيجة التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية اذ تتأثر هذه الشركات بما يجري من حولها من تطورات شأنها من ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع وبالتالي فهي تسعى جاهدة من اجل تحسين الاداء والوصول الى التميز .

ان المعرفة هي احدى عوامل النجاح اذ تعد مورداً اساسياً لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدراً اساسياً للميزة التنافسية، كما تعد من اهم الموارد الغير ملموسة في الوقت الحالي إذ استطاعت احداث نقلة نوعية في مستوى اداء الشركات كزيادة الكفاءة والفاعلية واتخاذ القرارات وتحسين الانتاجية والاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة والتي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق التميز في الاداء .

وتبرز اهمية البحث في دراسة متغيرات تساعد الشركة في النجاح والبقاء في بيئة الاعمال شديدة المنافسة من خلال امتلاكها المعرفة والتي تساعد في تحسين الاداء وتحقيق التميز، من خلال اعداد تصور نظري يتم من خلاله التعرف على المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والاداء المتميز، فضلاً عن تحليل ومناقشة النتائج وعرض الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه الشركات العراقية تحديات كبيرة نتيجة التغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية الكبيرة ففي ظل سوق العمل المتميز بالتنافس الشديد اصبح من الضروري تحسين الاداء للتمكن من البقاء في السوق واستحصال رضا الزبائن ، وتتمكن الشركة من تحقيق ذلك من خلال استقطابها المعرفة

وإدارتها بكفاءة لهذه المعارف ، فإدارة المعرفة أساس نجاح الشركات وسر تميزها . وتعاني شركة بغداد للمشروبات الغازية من وجود بعض القصور في تعزيز بعض ابعاد المعرفة كالمشاركة بالمعرفة لعدم ايمان الإدارة العليا بضرورة مشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين في الشركة واقتصارها على مولدي المعرفة لذا جاءت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات أهمها:

1. ما مدى إهتمام الشركة بإدارة المعرفة التي تمتلكها ؟
2. ما مستوى التميز في أداء الشركة ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المتميز في الشركة المبحوثة ؟
4. ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الاداء المتميز ؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال ما تم عرضه من إطار نظري لإدارة المعرفة والأداء المتميز ومدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في الشركة المبحوثة. فضلاً عن اسهامه في عرض نتائج واستنتاجات وتقديم توصيات ترشد ادارة الشركة المبحوثة لاستثمار المعرفة التي تمتلكها وإدارتها كونها تعد مصدراً لتحقيق أدائها المتميز وبقاءها في سوق المنافسة.

#### ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :

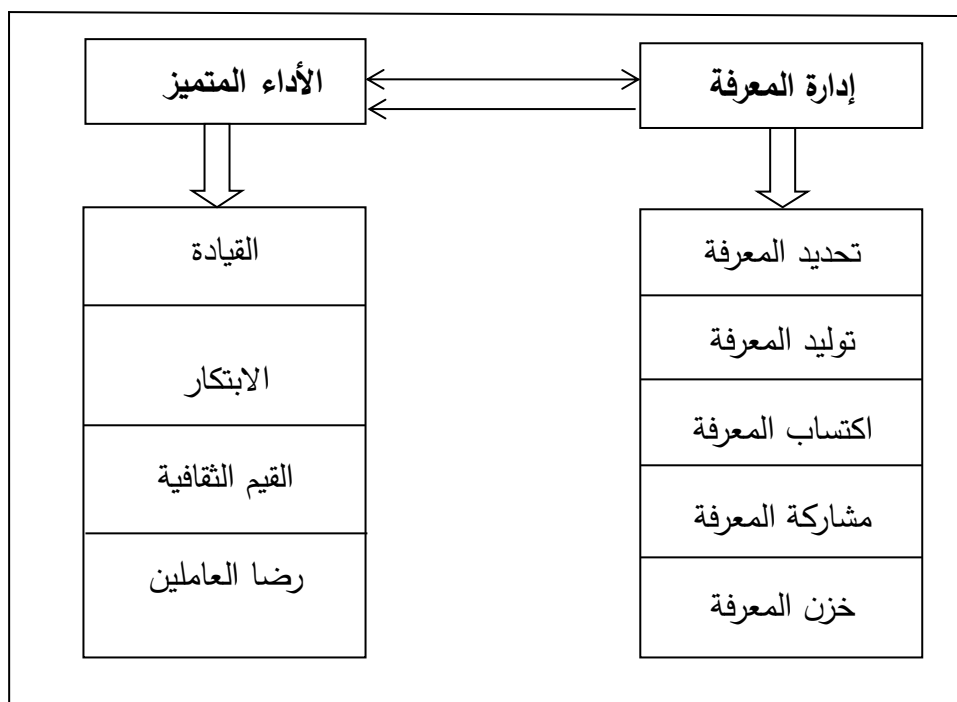
1. تقييم واقع إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة .
2. تحديد مستوى أداء الشركة المبحوثة.
3. تحليل علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المتميز في الشركة .
4. تحليل علاقة التأثير بين إدارة المعرفة والأداء المتميز للشركة المبحوثة .

#### رابعاً: فرضيات البحث

- الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المتميز في الشركة المبحوثة.
- الفرضية الثانية :- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الاداء المتميز.

### خامساً: انموذج البحث

يوضح الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث :



شكل (1)  
الانموذج الافتراضي للبحث

↔ إرتباط

→ تأثير

المصدر: من اعداد الباحثة .

### سادساً: حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية للبحث من 2018/3/1 ولغاية 2018/8/30.
- 2- الحدود المكانية: اختيرت شركة بغداد للمشروبات الغازية موقعاً للبحث.
- 3- الحدود البشرية: شملت عينة البحث (25) موظفاً في الشركة المبحوثة.

### سابعاً: منهج البحث واسلوب جمع البيانات

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات.

### ثامناً : الادوات والأساليب الاحصائية

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لتحديد مستوى متغيري ادارة المعرفة والاداء المتميز في الشركة.
2. معامل الإرتباط (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات .
3. تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس علاقة التأثير بين المتغيرين.
4. طريقة المقارنة الطرفية وصيغة جتمان (Guttman L.A) لإختبار صدق وثبات الإستبانة.

## تاسعاً: قياس صدق وثبات الاستبانة

### 1- اختبار الصدق

تستند هذه الطريقة على ترتيب البيانات أما تنازلياً أو تصاعدياً، ثم نختار من القسم الأعلى ما نسبته (27 %) ومن أسفل البيانات (27 %) أيضاً، ثم نستعمل اختبار (T-TEST) للمقارنة بين متوسطي القسمين، إذ سيتحقق توفر شرط الصدق في الاستبانة عندما تكون القيمة الاحتمالية sig. المناظرة لقيمة t المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المستخدم بالبحث والبالغ (0.05)، وفي ذات الوقت تكون قيمة t المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.179) فبعد ترتيب البيانات تصاعدياً وتطبيق الاختبار بلغت قيمة t المحسوبة بين متوسطي القسمين لجميع فقرات الاستبانة (13.245) وهي معنوية لان القيمة الاحتمالية sig. المناظرة لها كانت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المستخدم بالبحث والبالغ (0.05)، بما يبرهن عبور جميع فقرات الاستبانة لاختبار الصدق بنجاح، ويبين جدول (1) تجاوز فقرات المتغير المستقل لاختبار صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية بنجاح، إذ بلغت قيمة t المحسوبة لمتغير إدارة المعرفة (12.717) وهي معنوية، كونها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.179)، أما نتيجة الاختبار لمجمل فقرات متغير الاداء المتميز فكانت معنوية إذ بلغت قيمة t المحسوبة للمتغير التابع (11.181).

جدول (1) نتائج اختبار صدق المحتوى لفقرات الاستبانة

متغيرات الاستبانة	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig
ادارة المعرفة	12.717	0.00
الاداء المتميز	11.181	0.00
مجمل فقرات الاستبانة	13.245	0.00
قيمة t الجدولية تساوي (2.179)		

### 2- اختبار الثبات

يؤكد الثبات مدى موثوقية البيانات التي سنحصل عليها من الاستبانة، من خلال تطبيق طريقة ألفا كرونباخ التي تعد أفضل الطرق لقياس الثبات، فبعد تطبيق مراحل الطريقة بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبانة (0.878) بما يرسخ تحقق شرط الثبات في جميع فقرات الاستبانة، ولاسيما ان قيمة معامل الثبات لفقرات إدارة المعرفة كانت (0.837)، أما لفقرات الاداء المتميز فقد سجلت قيمة معامل الثبات (0.702)، وكما في جدول (2) التالي:

## جدول ( 2 ) نتائج اختبار الثبات

متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الثبات
المستقل	10	0.837
التابع	8	0.702
مجمّل فقرات الاستبانة	18	0.878

يتبين من نتائج تحليل المبحث السابق أن الاستبانة بفقراتها الثماني عشرة ومتغيراتها الفرعية التي تمثل كل من ( تحديد المعرفة ، توليد المعرفة ، اكتساب المعرفة ، المشاركة بالمعرفة، خزن المعرفة ، القيادة ، الابتكار ، القيم الثقافية ، رضا العاملين ) والتي تشير الى المتغيرات الفرعية ضمن كل من المتغير المستقل ( ادارة المعرفة ) والمتغير التابع ( الاداء المتميز ) قد حققت شرط الصدق والثبات بنجاح.

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### المحور الاول: إدارة المعرفة

المعرفة هي مزيج متطور من الخبرة المؤطرة والقيم والمعلومات والرؤى الخبيرة التي توفر اطاراً للقيم والتجارب ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة (Murray,2007:2).

اما ادارة المعرفة فتعد احدى المرتكزات الأساسية في تحقيق الاداء المتميز للمنظمات والتي تسهم في ديمومتها وبقائها في عالم الأعمال الذي يتسم بالمنافسة الشديدة وتعد مجالا حيويًا في تعزيز ميزتها التنافسية، كما تعد احدى الموضوعات التي حازت على اهتمام الكثير من الباحثين و الكتاب لما لها من تأثير كبير على قدرة المنظمة في تحقيق الاداء المتميز فإدارة المعرفة هي مجموعة من القرارات والوسائل والخطط المستقبلية لاستثمار المعرفة ونشرها داخل المنظمة تبعاً للمتغيرات والعوامل البيئية بهدف التميز في الاداء وإضافة القيمة.

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون و الكتاب ادارة المعرفة من جوانب متعددة فمنهم من نظر اليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها مورداً نادراً غير ملموس والبعض الاخر ركز على مفهوم ادارة المعرفة في دورها بتطوير المعلومات وإدارة الوثائق . ويرى (Umara, 2014: 11) بأن المعرفة تعني العملية التي تمكن المنظمات من التعلم والتطور وخلق معرفة جديدة من خلال تبادل الافكار ومشاركتها بين الأفراد العاملين في المنظمة. كما ان ادارة المعرفة هي وسيلة للوصول الى الغاية المنشودة من وجهة



نظر المنظمات الصناعية اما المنظمات الاستشارية وبيوت الخبرة فتتظر الى ادارة المعرفة على انها الغاية والمنتج النهائي الذي تتاجر به (الكبيسي ، 2014 : 46). بينما أشار (العاني، 2015: 35) الى ادارة المعرفة بانها مجموعة عمليات تقوم بها الشركة لتنظيم وتطوير المعارف الضمنية والظاهرة الموجودة لدى الافراد العاملين والعمل على إدارتها لتنمية قدراتهم وايجاد معارف جديدة وتهيئة بيئة عمل ملائمة تساعد على تحسين الإداء والوصول الى التميز .

اما من وجهة نظر (malhorta, 2004: 14) فان إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية والدرجة ذات العلاقة بالتكيف التنظيمي والديمومة والبقاء في عالم الاعمال فضلاً عن قدرات وإمكانات المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة، فهي بذلك تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى الى تحقيق التداؤبية من خلال الإمكانيات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري. ويرى (كمونة، 2016: 79) بأن إدارة المعرفة هي مجموعة من القرارات والوسائل والخطط المستقبلية لتفاعل المعرفة ونشرها داخل المنظمة تبعاً للمتغيرات والعوامل البيئية بهدف التميز في الاداء وإضافة القيمة.

فالمعرفة تعد عاملاً أساساً للنمو الاقتصادي المستدام فلا بد للمنظمات من ادارتها والحفاظ عليها (Ziemianczyk, 2014: 49).

#### ثانياً: أهمية ادارة المعرفة

تأتي أهمية المعرفة بكونها من الموارد المهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز الاداء المتميز للمنظمة، وهذا ينبع من حقيقة كوننا نعيش في عصر السرعة والتكنولوجيا الأمر الذي يجعل امتلاك المعلومات والمعارف وتطويرها ومشاركتها وادارتها من الامور بالغة الأهمية في تحسين كفاءة المنظمة (Shin, 2004: 179). وتبرز أهمية ادارة المعرفة من وجهه نظر (عليان ،2012: 176) بما يأتي:

- 1- امكانية تحديد الفرص الجديدة المتاحة امام المنظمة .
- 2- تقليل الجهود المفقودة في اداره المعرفة بعد اعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- 3- فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة .
- 4- وضع رؤية واطار للعمل داخل المنظمة .
- 5- دعم الممارسات الادارية المتركة حول المعرفة الضمنية والظاهرة التي يمتلكها الافراد داخل المنظمة.

6- تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية وأساليب التقنية المستخدمة في ادارة المعرفة.

اما من وجهة نظر (الكبيسي ،2014: 51) فأن أهمية ادارة المعرفة يمكن اجمالها بالاتي:

- 1- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع قيمة موجوداتها وتوليد الايرادات الجديدة.
- 2- هي عملية نظامية تكاملية لتنسيق كافة نشاطات المنظمة باتجاه تحقيق اهدافها.

- 3- تعزز قدرة المنظمة على تحسين الاداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة .
- 4- تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها .

بالإضافة الى ما سبق ، فإن هناك عوامل اخرى عديدة ادت الى تعزيز اهمية ادارة المعرفة ودورها في تحقيق فاعلية المنظمة الحديثة، يقف في مقدمتها ظاهرة العولمة فضلاً عن زيادة حجم التجارة العالمية وتعقيدها وزيادة حدة المنافسة وأعداد المتنافسين وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعاملين والمعلومات وتشابك قنوات التوزيع وتراجع الاقتصاديات المركزية (همشري، 2010: 102).

### ثالثاً: مراحل ادارة المعرفة

يمكن تحديد مراحل ادارة المعرفة على النحو التالي (البيلاوي، 2012: 129-132):

- 1- مرحلة البداية : وفي هذه المرحلة تدرك المنظمة اهمية ادارة المعرفة و اعداد الجهود لإدارتها، ودراسة الضغوط البيئية كالعوامل الاجتماعية والعوامل الاقتصادية والعوامل الفنية والتنافس العالمي وحاجات الزبائن المرتكزة على المعرفة.
- 2 - مرحلة الانتشار: وتحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار البنية الاساسية للمعرفة بهدف تحفيز أنشطة المعرفة كتحديد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وفي هذه المرحلة يركز المديرون على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بها وتحاول المنظمة في بداية هذه المرحلة بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، كما تتضمن هذه المرحلة تحديد عملية ادارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل كافة السياسات المرتبطة بها .
- 3 - مرحلة التكامل: ان الاهتمام الأول للمديرين في هذه المرحلة يتركز على كيفية احداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد المجالات المعرفية الرئيسة وربطها بالأفراد والعمليات الادارية وتعد الجودة والقيم محورين رئيسيين في هذه المرحلة فضلاً عن ذلك فان المنظمة ينبغي ان تراقب المعرفة والأنشطة المرتبطة بها باستمرار طالما ان كلا من بيئة المنظمة ومنتجاتها تتفق مع متطلبات السوق.
- 4 - مرحلة التداخل: وتعد هذه المرحلة اخر مراحل ادارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي اذ تحاول المنظمة الوصول الى التكامل مع المنظمات والافراد الخارجيين كالموردين والزبائن والمؤسسات البحثية والجامعات وفي هذه الحالة توفر المنظمة الموارد والوقت والأنشطة اللازمة لتحسين الأداء والوصول الى التميز بما يتناسب مع المنافسة بين المنظمات المختلفة، وكذلك تركز على ادخال معارف جديدة من المنظمات الاخرى.

#### رابعاً: متطلبات إدارة المعرفة

ان أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي كيفية الحصول على المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال كما إن التعليم والتدريب المستمر وتنمية الموارد البشرية وامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد ركناً أساسياً من أركان إدارة المعرفة ومتطلباتها (Umara, 2014: 12).

ولبناء نظام ناجح لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي يلخصها (الملكاوي، 2014 : 85) بما يأتي :

- 1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية الحديثة كالحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات محركات البحث الإلكترونية وكافة الأمور ذات العلاقة وهذه تشير بطريقة أو بأخرى الى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
- 2- توفير الموارد البشرية اللازمة والتي تعد من أهم مقومات إدارة المعرفة والتي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها.
- 3- الهيكل التنظيمي والذي يعد أحد المتطلبات الأساسية للنجاح في أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لا بد من وجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق معارفهم والتحكم بها وإدارتها وتعزيزها وإعادة استخدامها.
- 4- العامل الثقافي حيث يعد مطلباً مهماً في إدارة المعرفة من خلال إيجاد ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

#### خامساً: عمليات إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من وجهة نظر الكتاب والباحثين بأنها عملية، إذ أن المعرفة مشتقة من المعلومات فهي لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تعززها وتمكن المنظمة من الحصول عليها ومشاركتها وتخزينها والحفاظ عليها بغية الرجوع إليها عند الحاجة، كما ان عمليات إدارة المعرفة من العمليات التتابعية التي تكمل بعضها بعضاً فكل واحدة تعتمد على العملية التي تسبقها وتعزز العملية التي تليها.

ويشير كل من (الدوري، 2004 : 25 و Umara, 2014: 13 و Ziemianczyk, 2014: 50) إلى أن هناك أنظمة للاتصالات تسهم في تسهيل هذه العمليات وتعتمد على التكنولوجيا المتوفرة والبريد الإلكتروني كما أن عمليات إدارة المعرفة تكون مترابطة داخلياً وتتضمن أربعة أنشطة:

1- تحديد المعرفة: وهو نشاط يتمثل باختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، وتعد هذه العملية من المهمات الأساسية في المنظمة وبالإمكان تحقيقها بمساعدة برامج الكمبيوتر.

2- توليد المعرفة: أن عملية توليد المعرفة تعني الإبداع وتتم من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد يسهم في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول السريعة لها بصورة إبتكارية، وبذلك تتمكن الشركة من التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة عالية في السوق.

3- اكتساب المعرفة: ويعني استقطاب الأفراد من ذوي المعارف النادرة وحملة الشهادات والمتميزين وكافة الجهود التي تقوم بها المنظمة في الحصول عليهم.

4- مشاركة المعرفة: وهي المشاركة في المعلومات مثل الرسائل الإلكترونية أو شبكة الإنترنت الداخلية المستخدمة في المنظمة أو الوسائل التقليدية داخل المنظمة.

5- خزن المعرفة: وهو نشاط يهدف الى توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام اساليب الخزن المتاحة داخل المنظمة مثل قواعد المعلومات وبرامج المعرفة والأنظمة الخبيرة ونظم دعم القرار إضافة الى الملفات والوثائق والسجلات والأساليب التقليدية الأخرى لغرض استرجاعها عند الحاجة اليها كما تقوم الادارة ببناء أنظمة إدارة المعرفة لغرض إدارة التعلم وتوليد المعرفة لدى العاملين وتنظيم وتوفير الأعمال المهمة باستخدام المعرفة المخزونة في المنظمة.

ويرى (Chen, 2007: 242) بان عمليات ادارة المعرفة ليست مستقلة بل إنها تتفاعل مع بعضها البعض لخلق معارف جديدة تتمكن من مواجهة تحديات بيئة العمل الخارجية .

### المحور الثاني: الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز أمراً ضرورياً للمنظمات الريادية التي تسعى الى التميز والبقاء في عالم الأعمال لذا أصبح التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها فالمنظمات اليوم تعيش في بيئة تتسم بالتنافسية العالية فلا بد لها من العمل الجاد والمستمر لتحسين موقعها في الأسواق ومواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين ولكي تكون المنظمات في المقدمة وقادرة على مواجهة تلك المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل لا بد لها أن تكون قادرة على التميز والتجديد بشكل دائم ومستمر من خلال ابتكار منتجات أو عمليات انتاج جديدة أو تطوير المنتجات وتحسين عمليات الإنتاج الحالية.

### أولاً: مفهوم الاداء المتميز

تعرف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundaon for Quality Management "EFQM" مصطلح التميز على أنه الممارسات المثلى في الادارة للتوصل الى نتائج متميزة، فالمنظمات المتميزة هي تلك التي تسعى لإرضاء اصحاب المصالح من خلال ما تتجزه، وما يمكن انجازره، وهي على يقين بأن النتائج ستكون مستدامة في المستقبل، كما يتطلب التميز التزام القيادة الكلي ووضع المبادئ التي تستند إليها المنظمة في سلوكها ونشاطاتها، فهو سبيل وصولها الى الاستدامة (24 : EFQM, 2002).

ويعد مفهوم الأداء المتميز من أبرز المفاهيم المتداولة في ظل العولمة وتزايد الابتكارات التكنولوجية، فضلاً عن عمل المنظمات في بيئات شديدة التعقيد والديناميكية فهي من السبل المهمة لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم الأعمال بتحدياته المختلفة لتحقيق رغبات الزبائن ورضاهم وبالتالي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والوصول الى التميز.

فمن وجهة نظر (الربيعي، 2015: 93) ان الاداء المتميز هو الذي يتجاوز او يفوق الاداء الاعتيادي فضلاً عن كونه مجموعة مهارات فكرية وسلوكية ومعرفية وإبداعية يمتلكها الافراد العاملون في المنظمة لإنجاز مهام عملهم بصورة كفوءة وتقديم منتجات وأعمال تتسم بالأصالة والإبداع والتميز لتحقيق اهداف المنظمة .

اما (زايد، 2011 : 156) فيرى ان الاداء المتميز يشير الى بعدين أساسين في الإدارة الحديثة هما:

- 1- ان الإدارة الناجحة تسعى الى تحقيق الاداء المتميز من خلال تحقيق نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل منافسيها بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- 2- ان كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي بالجودة الشاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ وتهيئ الفرص المناسبة لتنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً.

أما (العزاوي، 2010 : 20-21) فيشير الى ان المنظمة التي تسعى للتميز في أدائها لا بد لها من تأمين مجموعة من المتطلبات والتي تمثل البنية الأساسية لنظام عملها كوجود خطة استراتيجية متكاملة وهياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الظروف فضلاً عن وجود نظام متطور لإدارة الجودة وقيادة فاعلة تدير ذلك.

ويرى (Mondy,2008:245) ان الأداء المتميز يجب ان يفوق مستويات الأداء الاعتيادي الذي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المنظمة.

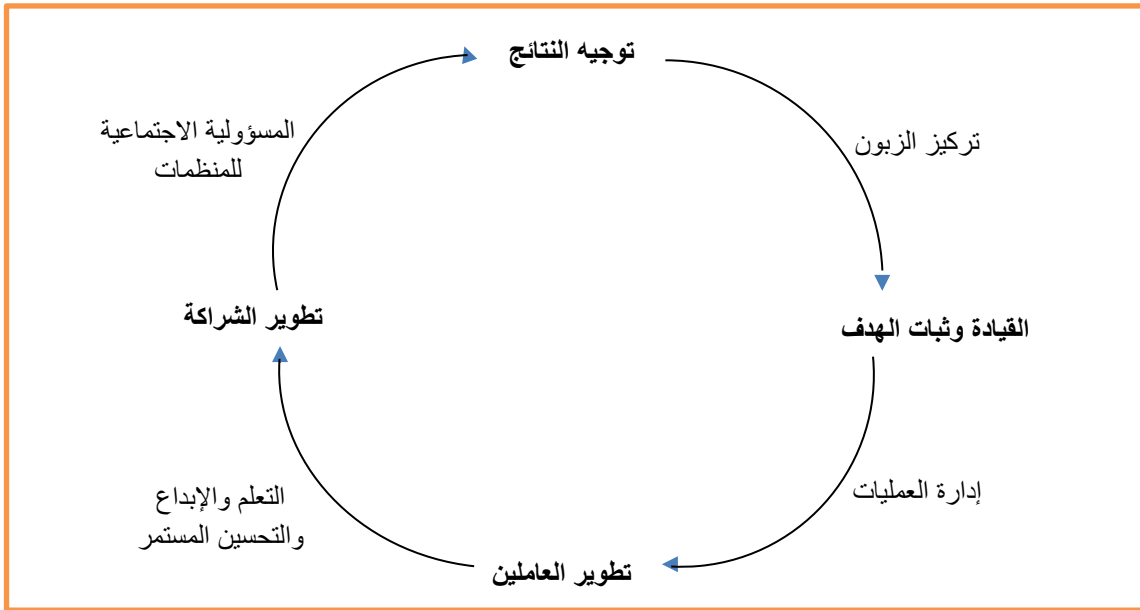
## ثانياً: أهمية الأداء المتميز

إن التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال استدعت ضرورة التفكير في السبل التي تجعل الأفراد ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي، اذ يستطيع الفرد أن يتفوق على مستويات أداء العاملين الآخرين ويتجاوز حدود المعايير المحددة كماً ونوعاً، وبما يرضي الزبائن وإدارة المنظمة وبالتالي الوصول الى مستوى الأداء المتميز (الغانمي، 2016: 73). وتتحدد أهمية الأداء المتميز من خلال مجموعة من الحقائق التنظيمية والتي يتوجب على المنظمة التي تسعى لبلوغ مستوى التميز في أدائها أن تأخذها بالاعتبار وهي (أبو ادريس، 2005 : 16) :

1. ان التميز ليس حكر على منطقة جغرافية معينة أو دولة معينة أو منظمة دون أخرى بل أن التميز متاح للجميع.
  2. ان القوة في المستقبل سوف تصبح بيد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر.
  3. الطريق الى العالمية يبدأ من المحلية، فمن لا يستطيع أن يتميز داخلياً يستحيل أن يتميز عالمياً.
  4. الأداء المتميز يكون متكاملأ لا يتجزأ.
  5. ان الاسلوب الإداري الذي يحقق نجاحاً في مدى قصير يمكن أن يكون طريقاً سريعاً للفشل .
- اما من وجهة نظر (الرشيد، 2009: 113-114) فإن أهمية الأداء المتميز تبرز من خلال تبني المنظمة لثقافة تركز بشكل كبير على الزبائن وارضائهم للحفاظ عليهم وكسب ولاءهم. فضلاً عن دعم مشاركة المعرفة والمهارات والسلوكيات والخصائص الشخصية من أجل النجاح والوصول الى التميز (Tutu, 2012 :320).

وترى المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundaon for Quality Management "EFQM" إن أهمية الأداء المتميز تعكسها العديد من الركائز، فالمنظمات التي لا تستوعبها وتقوم بتبنيها سيكون من الصعب عليها بلوغ التميز، وأهم هذه الركائز هي ( EFQM, 2003 : 11-12 ) :

1. توجيه النتائج: اي تحقيق النتائج التي تسعد كافة أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.
2. التركيز على الزبون: من خلال خلق قيمة مستقبلية مستدامة هدفها التركيز على الزبون.
3. القيادة وثبات الهدف: وذلك بوجود قيادة ورؤية جيدة مقترنة بثبات الهدف.
4. إدارة العمليات: اي تكون الإدارة من خلال مجموعة أنظمة معتمدة على العمليات والحقائق، والشكل ( 2 ) يوضح تلك الركائز :

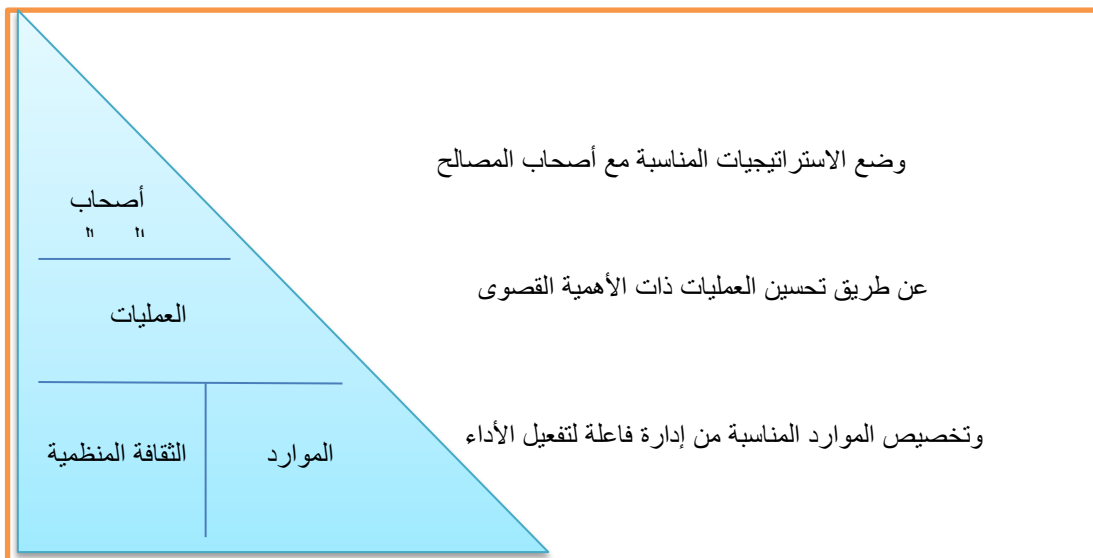


شكل (2) الركائز الأساسية للأداء المتميز

**Source:** The Fundamental Concepts of Excellence, 2003: بتصرف  
www.efqm.org,1.

### ثالثاً: خصائص الأداء المتميز

قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) انموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز مشيرة الى ضرورة توافر عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء كما في الشكل (3) (Kotler, 2000 : 40):



شكل (3) أنموذج الأداء المتميز

**Source:** Kotler, Philip, (2000): "Marketing Management", prentice Hall, New Jersey, U.S.A,42.

ويتضح من الشكل ما يأتي (Kotler, 2000: 42):

- 1- تلبية احتياجات أصحاب المصالح: ينبغي على المنظمات أن تقوم بدراسة أصحاب المصالح وتشخيصهم وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم كالزبائن والعاملين والمجهزين والموزعين، وعلى المنظمة أن تقوم بإشباع الحد الأدنى من احتياجاتهم لكي تكون متميزة.
  - 2- إدارة العمليات: إن المنظمات ذات الأداء المتميز هي تلك التي تركز على إدارة أعمالها الجوهرية بشكل جيد كتطوير منتج جديد أو جذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بهم وكسب ولاءهم، فضلاً عن إرضاء أصحاب المصالح من خلال قيامها بإعادة هندسة الأعمال، وإدارة عملياتها بشكل كفوء وفعال.
  - 3- تحويل الموارد الى قابليات وقدرات: تحتاج المنظمات الى الموارد لتنفيذ أعمالها، اذ ينبغي عليها أن تمتلك وتسيطر على هذه الموارد وتعمل على تحويلها الى قابليات وقدرات فاعلة لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة.
  - 4- الثقافة المنظمة القوية: اذ يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة المنظمة القوية بدرجة عالية من الالتزام والولاء والتي تسهم في الوصول الى مستويات الأداء المتميز.
- ويرى (Pakwihok, 2010: 58) ان هناك خصائص مختلفة تمثل الفروق الجوهرية بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتميزة فالمنظمات المتميزة تكون منحازة نحو العمل والهدف والتصرف الحكيم والسريع لتبقى قريبة من زبائنهم وتلبية احتياجاتهم بدلاً من التركيز على السياسات المنظمة واللوائح والقوانين، كما إن المنظمات المتميزة تعتمد على التدريب من خلال التطوير الشامل والتركيز على مجالات الخبرة بدلاً من اعتمادها على نموذج بسيط، كما تحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية الأفقية المرنة بدلاً من المستويات ذات الهيكل التنظيمي المركزي والبيروقراطي.

#### رابعاً: أساليب ومعوقات تحقيق ثقافة الأداء المتميز

- تعاني الكثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة وتحقيق رغبات الزبائن وبالتالي تحد من قدرتها على التميز، وعلى الرغم من كثرة هذه المعوقات فقد صنفها (الرويشيدي، 2009 : 63) ضمن مجموعتين هما:
- 1- مجموعة العوامل الشخصية: وهي العوامل المرتبطة بالفرد العامل والتي يمكن للأفراد السيطرة عليها، ولقد ركزت العديد من الدراسات على الخصائص الشخصية للأداء المتميز والتي غالباً ما تتمثل بالحدس والاعتماد على الذات والميل للمغامرة والحاجة للتغيير والانجذاب للتعقيد وإن عدم توافر هذه العوامل يعد عائقاً أمام الأفراد الراغبين بتحقيق الأداء المتميز.



2- مجموعة العوامل المنظمة: وهي العوامل المرتبطة بالمنظمة ولا دخل للأفراد في إيجادها ومن أبرزها:

أ- البيئة البيروقراطية: تتسم البيئة البيروقراطية بالتعقيد والروتين وكثرة المستويات الإدارية، كما انها بطيئة الحركة وتعمل على إخراج الأفراد المتميزين من المنظمة بأسرع من جذبهم إليها، فالمبتكرون لا يمكن أن ينجحوا فيها لأنها شديدة المركزية.

ب- القوانين والتعليمات: تعد القوانين والتعليمات وسائل وليست غايات، لذا فإن الرقابة الإدارية في بعض المنظمات تقتصر على مراقبة مدى تقييد الأفراد بالشكليات من دون الاهتمام بمدى مساهمتهم بتحقيق الهدف منها.

وقد حدد (المشهداني، 2012 : 58) مجموعة أخرى من المعوقات تتمثل بالاتي :

1. غياب الرؤية الواضحة للمنظمة.
2. الإدارة البيروقراطية.
3. القيادة التقليدية.
4. نقص التمويل والدعم المالي.
5. عدم الاهتمام برضا الزبائن وكسب ولائهم.
6. إهمال الاشخاص المبدعين والموهوبين .

#### خامساً: أبعاد الاداء المتميز

تعد الابعاد الاساسية للأداء المتميز بمثابة عوامل نجاح المنظمة اذ يتفق كل من (المشهداني، 2012: 87-88 والربيعي، 2015: 105) على وجود مجموعة أبعاد للأداء المتميز أهمها:

1- القيادة: وهي العملية التي تجري من خلالها الممارسات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في العاملين وتوجيههم وتشجيعهم على الابداع، فضلاً عن تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التي صممتها منظماتهم وبما يجعلها ذات أداء متميز.

2- القيم الثقافية: لكي تتوسع المنظمات، وتدخل أسواق جديدة وتبدو أكثر واقعية وتضع لنفسها أهدافها طويلة المدى للتنافسية لا بد لها من التميز لمواجهة التحديات المستقبلية، لذا توجهت جهود الإدارة مباشرة لاكتشاف كيف يمكن ان تكون المنظمة متميزة في الأداء، ولتحقيق ذلك فإنها يجب أن تطور ثقافتها في التعامل مع العاملين كأحد موارد وأصول المنظمة، ويكاد يكون من المتعذر أن تحقق التميز في الإدارة ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز والتي تختلف عن ثقافة الكسل والتساهل.

3- الابتكار: إن التزايد الكبير الذي أحدثته الثورة التكنولوجية وزيادة عدد الشركات وارتفاع مستوى التنافس على المستوى المحلي والعالمي أدى الى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار كونه من

المصادر التي تحقق التميز في الأداء، فالابتكار فكرة بسيطة تتخطى الحواجز التقليدية ولا تعمل بما هو مألوف، فالمبتكرون هم أشخاص طبيعيون لا يمتلكون قدرات خارقة ولكنهم يرفضون التقليد والجمود، وعليه فالمبتكرون يتميزون بمستوى أداء يفوق أداء الأفراد العاملين داخل المنظمة.

4- رضا العاملين: يتعلق رضا العاملين بشعور الفرد وإدراكه الذهني لطبيعة العمل الذي يمارسه، فكلما ازدادت سعادة الأفراد بوظائفهم كلما ازداد رضاهم عن المنظمة، وبالتالي يؤدي ذلك الى تميزهم في الأداء وتحقيق مجمل الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها .

### المبحث الثالث / الجانب العملي

#### أولاً: نبذة مختصرة عن شركة بغداد للمشروبات الغازية

تأسست الشركة سنة 1989م وفق قانون الشركات رقم 36 لسنة 1983م برأسمال قدره 70 مليون دينار لممارسة نشاطها الرئيسي وهو انتاج المشروبات الغازية واستثمار راس المال بالكامل في شراء الموجودات. وتهدف الشركة الى تشجيع مدخرات المواطنين وإستثمارها في أنشطة القطاع الخاص لأهمية الدور الذي يلعبه في التنمية الصناعية في ميدان المشروبات الغازية والمعدنية وباستخدام التقنية الحديثة عن طريق شراء مشاريع صناعية والعمل على تطوير وتحسين صناعة المشروبات الغازية والمعدنية وتعبئتها بالطرق العلمية الحديثة. اذ تضم الشركة معملين لإنتاج العلب والقناني الزجاجية هما معمل دجلة ومعمل الفرات، كما تقوم بتقديم منتجات متنوعة مثل البيبسي والسفن اب والميرندا والماوتن ديو، وتعتمد الشركة في عملها على شعار :

( نصنعها جيدة من اول مرة... وفي كل مرة .. وعلى الدوام .. وتحسين مستمر لتحقيق منتج يرضي الزبون.. ويحقق رغباته.. فنوعيتنا ليست حادث عرضي ... بل هي نتاج فعل ذكي.. )

#### ثانياً : تحليل المعلومات الشخصية

1. النوع الاجتماعي: ان معظم افراد عينة البحث كانوا من الذكور وبنسبة ( 76% ) والاناث كانت نسبتهم ( 24% ) بسبب العادات والتقاليد التي تحد من عمل الاناث.
2. العمر: ان الفئة العمرية ( من 26 سنة الى أقل من 36 سنة ) سجلت أعلى نسبة بين افراد عينة البحث حيث بلغت ( 40% ) ، في حين كانت نسبة اللذين اعمارهم ضمن الفئة العمرية ( من 46 سنة فأكثر ) تمثل النسبة الادنى بين افراد العينة المبحوثة وبواقع ( 28% ).

3. التحصيل العلمي: يبين التحليل ان نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس في العينة المبحوثة كانت الأعلى حيث بلغت ( 76 % ) ، بما يؤكد امتلاك افراد العينة لخبرات علمية وافية للإجابة على فقرات الاستبانة.

4. عدد سنوات الخدمة : ان اللذين عدد سنوات خدمتهم ضمن الفئة ( من 9 سنوات الى أقل من 14 سنة ) سجلت أعلى نسبة بين افراد عينة البحث حيث بلغت ( 32 % ) ، في حين كانت نسبة اللذين اعمارهم ضمن الفئة العمرية ( من سنة الى أقل من 4 سنوات ) تمثل النسبة الأدنى بين افراد العينة المبحوثة وبواقع ( 4 % ) . والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) المعلومات الشخصية

المعلومات	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	19	76
	انثى	6	24
المجموع		25	100 %
العمر	25 سنة فأقل	0	0
	من 26 سنوات الى أقل من 36 سنة	10	40
	من 36 سنوات الى أقل من 46 سنة	8	32
	من 46 سنة فأكثر	7	28
المجموع		25	100 %
المؤهل العلمي	اعدادية	8	2
	دبلوم	8	2
	بكالوريوس	76	19
	دبلوم عالي	4	1
	ماجستير	4	1
	دكتوراه	0	0
المجموع		25	100 %
عدد سنوات الخدمة	من سنة الى أقل من 4 سنوات	1	4
	من 4 سنوات الى أقل من 9 سنة	5	20
	من 9 سنوات الى أقل من 14 سنة	8	32
	من 14 سنوات الى أقل من 21 سنة	5	20
	من 21 سنة فأكثر	6	24
المجموع		25	100 %

ثالثاً: تحليل اجابات عينة البحث لمتغير ادارة المعرفة

من الجدول ( 4 ) يتبين ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير ادارة المعرفة بلغت (3.88) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة ( 3 ) ليؤكد ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على المتغير المستقل اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري بلغت

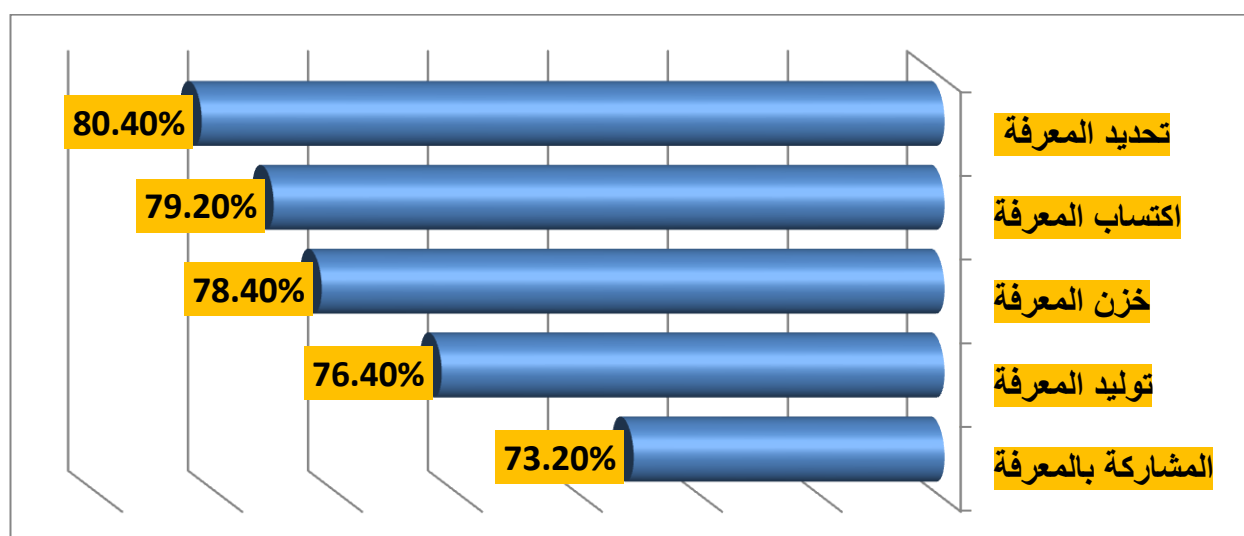
قيمته (0.894)، والذي يؤشر وجود تشتت منخفض في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا المتغير، وسجلت الأهمية النسبية لمتغير ادارة المعرفة (77.52%) ، بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة البحث على فقرات المتغير المستقل، ومنه نستدل ان الشركة تعتمد وبشكل واضح على ( تحديد المعرفة ، توليد المعرفة ، اكتساب المعرفة ، المشاركة بالمعرفة، خزن المعرفة ) ولكن بنسب متباينة.

جدول ( 4 ) اجابات المتغير المستقل ( إدارة المعرفة )

تسلسل الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	4.28	0.737	85.6
2	3.76	0.926	75.2
تحديد المعرفة	4.02	0.831	80.4
3	3.68	0.988	73.6
4	3.96	0.841	79.2
توليد المعرفة	3.82	0.914	76.4
5	4.16	1.106	83.2
6	3.76	1.012	75.2
اكتساب المعرفة	3.96	1.059	79.2
7	3.44	0.87	68.8
8	3.88	0.881	77.6
المشاركة بالمعرفة	3.66	0.876	73.2
9	4.08	0.572	81.6
10	3.76	1.012	75.2
خزن المعرفة	3.92	0.792	78.4
المتغير المستقل المتمثل بإدارة المعرفة	3.88	0.894	77.52

يتضح من جدول (4) ان مستويات أهمية المتغيرات الفرعية ضمن متغير ادارة المعرفة بين أعلى مستوى اجابه حققه المتغير الفرعي ( تحديد المعرفة ) بين جميع المتغيرات الفرعية ضمن المتغير المستقل بوسط حسابي بلغت قيمته (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.831) ، وأهمية نسبية

شكلت (80.4 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على فقرات هذا المتغير الفرعي، بما يوثق اعتماد الشركة بشكل كبير على تحديد المعرفة في خطط ادارة المعرفة ، بناءً على اجابات عينة البحث، اما المتغير الفرعي (المشاركة بالمعرفة) حقق ادنى مستوى اجابة بين المتغيرات الفرعية إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.66 ) وكان الانحراف المعياري (0.876 )، والأهمية النسبية له شكلت (73.2 % ) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على وجود ضعف واضح في اعتماد الشركة على المشاركة بالمعرفة في ادارة المعرفة والشكل (4) يوضح ترتيب المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة من الاكثر أولوية حتى الاقل أولوية.



شكل ( 4 ) توزيع المتغيرات الفرعية لمتغير ادارة المعرفة حسب الأكثر أولوية

رابعاً: تحليل اجابات عينة البحث لمتغير الاداء المتميز

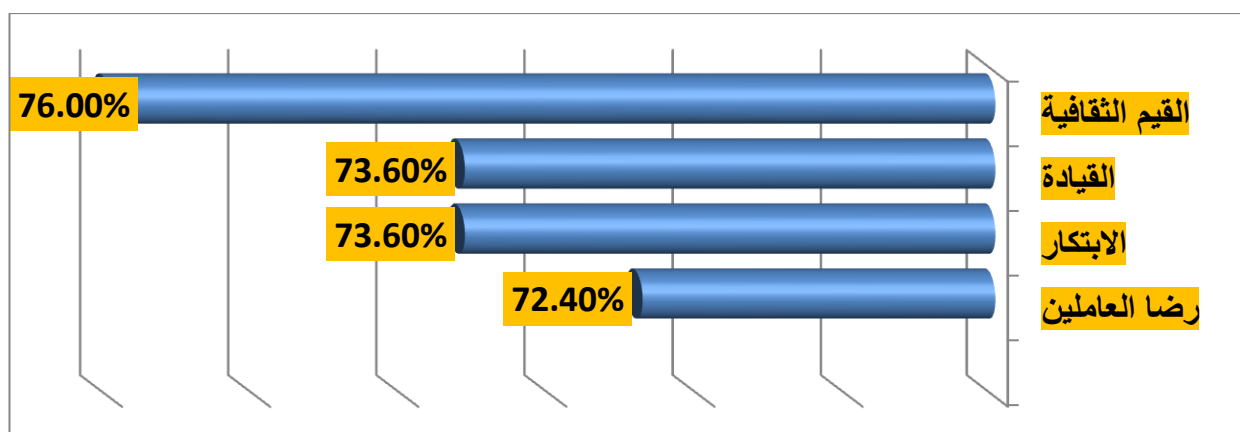
من الجدول ( 5 ) يتبين ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الاداء المتميز بلغت (3.695 ) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة ( 3 ) ليؤكد ذلك ان مستوى أهمية اجابات العينة على المتغير التابع اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري بلغت قيمته (1.024)، والذي يؤشر وجود تشتت منخفض في اجابات العينة بخصوص فقرات هذا المتغير، وسجلت الأهمية النسبية لمتغير الاداء المتميز ( 73.9 % ) ، بما يوضح اتفاق معظم افراد عينة البحث على فقرات المتغير التابع، ومنه نستدل ان الشركة تعتمد وبشكل واضح على ( القيادة ، الابتكار، القيم الثقافية، رضا العاملين ) في خططها بخصوص الاداء المتميز ولكن بنسب متباينة.

جدول ( 5 ) مستوى أهمية المتغير التابع ( الاداء المتميز )

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	تسلسل الفقرات
80	0.816	4	11
67.2	0.81	3.36	12
73.6	0.813	3.68	القيادة
79.2	1.02	3.96	13
68	0.913	3.4	14
73.6	0.966	3.68	الابتكار
76.8	1.143	3.84	15
75.2	1.165	3.76	16
76	1.154	3.8	القيم الثقافية
74.4	1.061	3.72	17
70.4	1.262	3.52	18
72.4	1.162	3.62	رضا العاملين
73.9	1.02375	3.695	المتغير التابع المتمثل بالأداء المتميز

يتضح من جدول (5) ان مستويات أهمية المتغيرات الفرعية ضمن الاداء المتميز بين أعلى مستوى اجابه حققه المتغير الفرعي ( القيم الثقافية ) بين جميع المتغيرات الفرعية ضمن المتغير التابع بوسط حسابي بلغت قيمته (3.8) وبانحراف معياري بلغ (1.154) ، وأهمية نسبية شكلت (76%) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على فقرات هذا المتغير الفرعي، بما يوثق اعتماد الشركة بشكل كبير على القيم الثقافية في ادائها المتميز وفق اجابات عينة البحث، بينما يبين جدول ( 5 ) أن المتغير الفرعي ( رضا العاملين) حقق ادنى مستوى اجابة بين المتغيرات الفرعية ضمن متغير الاداء المتميز إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير الفرعي (3.62) وكان الانحراف المعياري (1.162) ، وأهمية نسبية له شكلت (72.4 %) ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة البحث على وجود ضعف واضح في اعتماد الشركة لتحقيق رضا العاملين في عملها.

والشكل (5) يوضح ترتيب المتغيرات الفرعية للأداء المتميز من الأكثر أولوية حتى الأقل أولوية.



شكل ( 5 ) توزيع المتغيرات الفرعية ضمن الاداء المتميز حسب الأكثر أولوية

خامساً: اختبار علاقات الارتباط بين ادارة المعرفة والاداء المتميز

يتضح من الجدول ( 6 ) بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيري ادارة المعرفة والاداء المتميز، فقد بلغت قيمة  $t$  المحسوبة لبيان معنوية الارتباط بينهما (6.0370) وهي معنوية، ولان القيمة المحسوبة لـ  $t$  أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.050 ) عند مستوى ثقة 95 % ، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين ادارة المعرفة وبين الاداء المتميز ( 0.783 ). ليدل ذلك على وجود ارتباط بين ادارة المعرفة والاداء المتميز.

وبذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والاداء المتميز ) وجدول (6) يوضح ذلك:

جدول ( 6 ) نتائج اختبار معنوية الارتباط بين ادارة المعرفة و الاداء المتميز

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط البسيط	قيمة $t$ المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التعليق
ادارة المعرفة	الاداء المتميز	0.783	6.0370	0.00	يوجد ارتباط معنوي بين ادارة المعرفة والاداء المتميز
قيمة $t$ الجدولية تساوي ( 2.050 )					

سادساً: اختبار علاقة التأثير بين ادارة المعرفة والاداء المتميز

يتضح من جدول (7) بان هناك تأثير معنوي لمتغير ادارة المعرفة في الاداء المتميز إذ سجلت قيمة  $F$  المحسوبة ( 38.344 ) وهي قيمة معنوية، ولان القيمة المحسوبة لـ  $F$  أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 4.2793 ) بما يؤكد قبول فرضية التأثير بنسبة ثقة 95 %، في حين بلغت نسبة تأثير ادارة المعرفة في الاداء المتميز ( 62.5 % ) والتي تعكسها قيمة  $R^2$  .

وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية التي نصت على ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير ادارة المعرفة في الاداء المتميز ) وكما موضح في جدول (7) :

جدول (7) نتائج اختبار تأثير ادارة المعرفة في الاداء المتميز

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد $R^2$ %	قيمة المحسوبة F	القيمة الاحتمالية	التعليق
ادارة المعرفة	الاداء المتميز	62.5%	38.344	0.00	يوجد تأثير معنوي لمتغير ادارة المعرفة في الاداء المتميز
قيمة F الجدولية البالغة ( 4.050 ) عند مستوى معنوية 0.05					

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:-

1. بلغت قيمة t المحسوبة (6.0370) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( 2.050 ) وبذلك تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة والاداء المتميز.
2. سجلت قيمة F المحسوبة ( 38.344 ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.2793) وبذلك تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير ادارة المعرفة في الاداء المتميز.
3. أشرت الاوساط الحسابية لمتغير ادارة المعرفة البالغة (3.88) الى اعتماد الشركة على تحديد المعرفة وتوليدها واكتسابها و تخزينها ولكن بنسب متباينة، وكان متغير تحديد المعرفة في المرتبة الاولى.
4. أشر المتغير الفرعي مشاركة المعرفة الاهمية الاقل في الشركة وذلك لعدم ايمان الإدارة العليا بضرورة مشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين.
5. أشرت الاوساط الحسابية لمتغير الاداء المتميز البالغة ( 3.695 ) على ان الشركة تعتمد وبشكل واضح على ( القيادة ، الابتكار ، القيم الثقافية، رضا العاملين ) في خططها ولكن بنسب متباينة فقد حظيت القيادة بالأولوية في تحقيق الاداء المتميز.
6. أشر المتغير الفرعي رضا العاملين الاهمية الاقل لمتغيرات الاداء المتميز وبالتالي سينعكس سلباً على أداءهم في العمل فرضا العاملين يؤدي الى ولاءهم وتميزهم في العمل .
7. تمتلك الشركة عاملين تمتد خدمتهم لأكثر من (10) سنوات وهم بذلك يمتلكون الخبرة والمعرفة والتي تسهم في تقديم أفكار تمكن الشركة من الوقوف امام الشركات المنافسة.



8. يتوفر لدى الشركة خطة استراتيجية تلائم احتياجاتها وتحقق طموحاتها ولكنها لا تركز بشكل كبير على احتياجات العاملين وتحقيق رضاهم .

#### ثانياً: التوصيات:-

1. اعطاء اهتمام اكبر لبعث مشاركة المعرفة لدوره الفاعل في تبادل المعرفة بين العاملين واستئارة طاقاتهم الفكرية.
2. التأكيد على تحقيق رضا العاملين كونه يؤدي الى زيادة الإنتاجية وزيادة الاستقرار الوظيفي وبالتالي زيادة ولاءهم وبذلك تتمكن من تحقيق الاداء المتميز .
3. مشاركة العاملين بدورات تدريبية داخل وخارج الشركة للتعريف بإدارة المعرفة وابعادها وامكانية تحويل المعرفة من معرفة ضمنية الى ظاهرة.
4. تعزيز أنشطة البحث والتطوير في الشركة لمواكبة التطورات التكنولوجية والتجديد والابتكار الدائم.
5. نشر ثقافة الاداء المتميز بين العاملين في الشركة وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للمتميزين في العمل وبما يتناسب مع انجازاتهم ويحقق احتياجاتهم.
6. تعزيز إهتمام الشركة بالعاملين ذوي الخبرة والمعرفة كونهم رأس مال غير ملموس وعاملاً أساس في تحقيق الاداء المتميز لديها.
7. إجراء المقارنة المرجعية مع الشركات الاجنبية الرائدة في المجال ذاته مثل شركة كوكا كولا The coca- cola co. ، إذ تعد المقارنة المرجعية من مبادئ الجودة الشاملة والتي تحقق النجاح والتميز.
8. تبني الشركة خطة استراتيجية واضحة للاستفادة من المعرفة وإدارتها بطريقة تلائم احتياجاتها واحتياجات العاملين لديها والذي يؤثر ايجاباً على سمعتها وحصتها السوقية وبالتالي يحقق لها الاداء المتميز .

#### المصادر

##### أ- المصادر العربية:

1. أبو ادريس، محمد، (2005): "آفاق في السلوك التنظيمي"، ندوة الإدارة الإستشراقية وآفاق تطويرها في الوطن العربي، القاهرة-مصر.
2. البيلوي، حسن حسين، 2012: "إدارة المعرفة في التعليم"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة عمان-الأردن.

3. الدوري، اعراف عبد الغفار عمر، 2004: "إدارة المعرفة ودورها في صنع القرارات الاستراتيجية"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية- كلية الادارة والاقتصاد.
4. الربيعي، سمية عباس مجيد، 2015: "صناعة المعرفة والاغتراب الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز"، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد .
5. الرشيد، صالح بن سليمان، 2009 : "التميز في الأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال"، مجلة آفاق اقتصادية- الإمارات.
6. الرويشدي، حسام علي محيبس، 2009: "اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز"، أطروحة ماجستير في علوم الإدارة العامة، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد.
7. زايد، عادل محمد، 2011 : "الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل"، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر .
8. العاني، محمد إبراهيم تايه، 2015: "دور عمليات إدارة المعرفة في مؤشرات قياس أداء الخدمة التأمينية"، بحث دبلوم عالي في التأمين، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية .
9. العزاوي، فارس صلاح نجم، 2010: "متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الأداء المتميز"، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد.
10. عليان، يحيى مصطفى 2012: "إدارة المعرفة"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
11. الغانمي، أفراح خضير عبد الرضا الغانمي، 2016: "تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد.
12. الكبيسي، صلاح الدين، 2014 : "إدارة المعرفة"، جامعة الدول العربية-المنظمة للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، بغداد-العراق.
13. كمنه، علي عبد الامير عبد الحسين، 2016: "تأثير أنماط القيادة وإستراتيجية إدارة المعرفة في التفوق التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد.
14. المشهداني، آمنة عبد الكريم، 2012: "رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد.
15. الملكاوي، ابراهيم، 2014 : "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان-الأردن.
16. الهمشري، عمر أحمد، 2012 : "إدارة المعرفة الطريق للتميز والريادة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة، عمان- الأردن.

**ب- المصادر الأجنبية:**

17. Chen, L., & Sh. Mohamed, 2007: "Empirical Study of Interaction between Knowledge Management Activities", Engineering Constriction and Architectural Management , Vol. 14, P: 242-260.
18. Kotler, Philip, (2000): "Marketing Management", prentice Hall, New Jersey, U.S.A..
19. Malhorta, Y., (2004): "Knowledge Management and Workers", a view from a front line, University of Pretoria, Reynolds press, U.S.A. .
20. Mondy, R. Wayne, (2008): "Human resource management" 10<sup>th</sup>.Ed. Pearson prentice-Hall ,New Jersey.
21. Murray, Jennex, (2007): "Knowledge Management in Modern Organization", idea group publishing, London.
22. Pakwihok , Somantha, ( 2010) :Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions , the stock exchange of Thailand, doctoral thesis in philosophy development Administration school of public Administration national Institute of development Administration ,Thailand .
23. Shin, M.,(2004): A framework for evaluating economics of knowledge management systems, Information & management, , Vol. 42(3), P:179-196.
24. The European Foundaon for Quality Management (EFQM), (2002): "The EFQM Excellence", <http://www.efqm.org> .
25. The European Foundaon for Quality Management (EFQM), (2003): "Assessing for Excellence", A Practical Guide for Self-Assessment EFQM Brussel, <http://www.efqm.org>.
26. Tutu, Andreea, (2012) "Is Competency Enough? Understanding Job Performance in an Economic Depression Context International" Journal of Learning & Development , Vol. 2, P: 320-329.
27. Umara, Ismail &Others, 2014: "ASSESSMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITIES OF THE NIGERIAN QUANTITY SURVEYING FIRMS", International Journal of Sustainable Development, Vol. 7, P: 11 .
28. Ziemiańczyk, Urszula & Others, 2014: "Knowledge management in the process of building competitiveness and innovativeness of rural", Online Journal of Applied Knowledge Management A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management Vol. 2, P: 43 [a.krakowiak@ur.krak](mailto:a.krakowiak@ur.krak).

## ملحق (1) / استمارة الاستبيان

### المعلومات الشخصية:

1- النوع الاجتماعي : ☐ ذكر ☐ انثى

2- العمر : ☐ 25 سنة فأقل ☐ 35-26 سنة ☐ 45-36 سنة ☐ 46 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : ☐ أعدادية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- عدد سنوات الخدمة : ☐ 3-1 سنة ☐ 8-4 سنوات ☐ 14-9 سنة ☐ 20-15 سنة ☐ 21 سنة فأكثر

### ❖ متغير إدارة المعرفة

ت	العبارات	أُتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	أولاً: تحديد المعرفة: تعتمد إدارة الشركة في تحديد معرفتها على :					
1	خبير داخلي من خلال استخدامه لاستثمارات وخرائط المعرفة (مخططات ، ورسوم دلالية )					
2	شبكات العمل الخارجية ( خبراء المعرفة الخارجيين)					
	ثانياً: توليد المعرفة : تعتمد ادارة الشركة في توليد المعرفة على:					
3	فرق العمل ذات التنوع المعرفي ( الخبراء الداخليين )					
4	فرق العمل الداخلية بالمشاركة مع الخبراء الخارجيين					
	ثالثاً: اكتساب المعرفة : تعتمد ادارة الشركة في اكتسابها للمعرفة على :					
5	استقطاب الأفراد من ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات والمتميزين					
6	تختار المنظمة فيمن يتولى مناصبها القيادية من ذوي الخبرة والتجربة والمؤهلات العلمية					
	رابعاً: المشاركة بالمعرفة : تعتمد ادارة الشركة في مشاركتها للمعرفة على :					
7	الوثائق والنشرات الداخلية ( الاسبوعية او الشهرية )					

8	شبكات المعلومات والاتصالات				
	خامساً: خزن المعرفة : تعتمد إدارة الشركة في خزن المعرفة على:				
9	قواعد المعلومات وبرامج المعرفة والأنظمة الخبيرة ونظم دعم القرار				
10	الملفات والوثائق والسجلات والأساليب التقليدية الأخرى				

❖ متغير الأداء المتميز

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	أولاً: القيادة					
1	تشجع القيادة الإدارية التحول الى العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي					
2	تهتم القيادة الإدارية بدعم العاملين وتحفيزهم وكسب ولاءهم					
	ثانياً: الابتكار					
3	تهتم الشركة بتحسين طرائق أداء الأعمال بالرغم من كلفتها العالية					
4	تشجع الادارة العاملين لديها بإجراء التجربة والمحاولة من أجل اجراء تحسينات مستمرة في الأداء					
	ثالثاً: القيم الثقافية					
5	تسعى الإدارة العليا الى زيادة معرفة عاملها لتحسين اداءهم فضلاً عن استقطاب الاشخاص ذوي الخبرة واصحاب الاختصاصات العلمية والمهنية المتقدمة					
6	تسعى الإدارة العليا لاستثمار قدرات الاشخاص المتميزين في اداء العمل والتعامل معهم كأحد موارد وأصول الشركة					
	رابعاً: رضا العاملين					
7	تسعى الإدارة العليا في الشركة الى وضع العاملين لديها في المكان الذي يتناسب مع مؤهلهم العلمي وخبرتهم وكفاءتهم					
8	تعتمد الإدارة العليا مبدأ العدالة في توزيع الأجور والحوافز والمكافآت بالاعتماد على نتائج اداءهم في العمل					