

اثر موارد إدارة المعرفة في الاداء المنظمي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت)

م.م. وسام هاشم كامل

م.د. حاتم علي عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

hadminsration81@tu.edu.iq

المستخلص :

استند البحث في توجهاته على مناقشة اثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي حسب بطاقة الأداء المتوازنة، مستندا على الطروحات الفكرية التي حددت ابعاد كل متغير ومتوافقا مع الفلسفة الشمولية للموضوع قيد البحث للاستفادة منها في خدمة البيئة العراقية، مما دعا الباحثون التوجه إلى احدى المؤسسات التعليمية بوصفها مجتمعا بحثيا واختيرت عينة عشوائية بواقع (30) فردا لتمثل المجتمع، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أهمية التأثير للابعاد الهيكلية والثقافية في الأداء المنظمي على خلاف البعدين الاخرين، وبنيت على أساسها مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها دور كل من الموارد الهيكلية والثقافية في الأداء المنظمي، وأوصى بزيادة الاهتمام ببقية الموارد لعدم ادراك العينة لأهميتها وخصوصيتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، موارد إدارة المعرفة، الأداء المنظمي

The impact of knowledge Management Resources on Organizational Performance

(An analytical study of the views of a sample of employees of the Administration and Economics college, University of Tikrit)

Abstract

The purpose of the research is to discuss the impact of knowledge management resources on organizational performance according to the balanced performance card, based on the intellectual ideas that determined the dimensions of each variable and are consistent with the holistic philosophy of the subject under consideration for benefiting the Iraqi environment.

One of the educational institutions was chosen as a research society. A random sample of 30 individuals was chosen to represent the society.

The study found a number of conclusions, the most important being the role of both structural and cultural resources in organizational performance.

The recommendations focused on the need to increase attention to other resources because the sample is not aware of its importance and specificity.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Resource, Organizational Performance

المقدمة : تواجه المنظمات المعاصرة الكثير من التغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية والتي تطلبت من المنظمات التكيف مع هذه المتغيرات من خلال تطوير مواردها المعرفية ليتسنى لها النجاح والاستمرار في العمل، وتعد المعرفة اليوم وسيلة إدارية هادفة للتكيف مع متطلبات العصر، وإن الاهتمام بموارد إدارة المعرفة اليوم أصبح ضرورة؛ لأن المنظمة تستطيع من خلالها تحقيق الإبداع واحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية منها. فضلا عن ذلك فإن هنالك ترابط بين موارد إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية، وإن تبني المنظمات لإدارة المعرفة يحقق لها زيادة في الكفاءة والفاعلية وتحسين اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة وبالتالي تحسين الأداء.

وإن استخدام موارد إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمراً جوهرياً وإذا ما تم استخدامها بفاعلية فإنها حتماً ستؤدي إلى تميز المنظمات التعليمية في مواردها على اتخاذ القرارات وخاصة وإن المنظمات التعليمية لها دور هام في المجتمع بحكم عملها وطبيعتها وظائفها حيث تقدم مجموعة من التخصصات العلمية والمهنية.

المحور الاول /الإطار المنهجي

اولاً :- مشكلة البحث : إن المتتبع لأدبيات الإدارة الاستراتيجية يمكنه من ملاحظة انها تركز على فهم مصادر الميزة التنافسية، وإن مصادر الميزة التنافسية شغلت اهتمام الباحثين على مدار العقود الثلاثة المنصرمة، فضلا عن ذلك فإن تشكيلة الموارد لها اثر كبير في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية التي منها تطوير موارد المنظمة بشكل ايجابي. هذا على المستوى العام اما في مجتمعات المعرفة فإن المعرفة وإدارة هذه المعرفة اصبحت القضية الاساسية في خلق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، وإذا كان الأساس في أداء المنظمات وميزتها هو الاداء المنظمي الممكن ملاحظته فإن واحدة من اهم القضايا التي يجب ان تقاس بشكل شمولي هو موارد إدارة

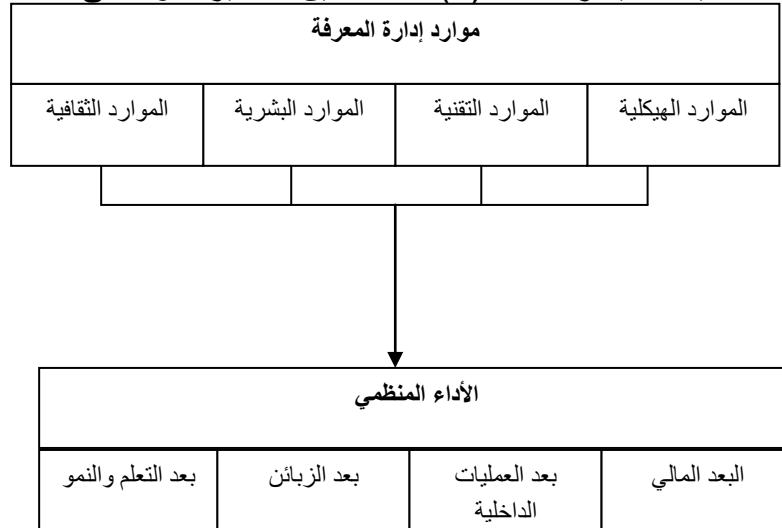
المعرفة، التي تكتمل بتوظيف النظرة المستندة على الموارد، إذ ان هذه الموارد لإدارة المعرفة يمكن ان تحدد الاداء المنظمي الأمثل. وبالتالي فإن مشكلة البحث تدور حول توظيف المنظور المستند على الموارد لتطوير روابط نظرية واختبارها تجريبياً من خلال العلاقة بين موارد إدارة المعرفة والأداء المنظمي، ولتصبح مشكلة البحث متمثلة بالتساؤل الآتي (ما هو اثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي؟)

ثانياً :- أهمية البحث : تتبع الأهمية للبحث من توظيفه للنظرية الأكثر شهرة في عالم الإدارة الاستراتيجية وهي النظرية المستندة على الموارد لبيان تأثير موارد ادره المعرفة في الاداء المنظمي للمنظمات التعليمية وخصوصاً انها أشرت قلة الابحاث التي تناولت موارد إدارة المعرفة من المنظور الاستراتيجي، فضلاً عن توجيه الانظار نحو الاداء المنظمي وكيفية تحقيقه من خلال موارد إدارة المعرفة.

ثالثاً :- اهداف البحث : يهدف البحث بداية إلى تأشير الاسس الفلسفية في اداء منظمات الاعمال وتحفيز المتطلبات الفكرية لهذا الاداء من خلال مساهمة موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي والتي تنشق إلى :

1. معرفة واقع موارد إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.
2. معرفة واقع الاداء المنظمي في المنظمة المبحوثة .
3. بيان مساهمة موارد إدارة المعرفة في تحقيق الاداء المنظمي للمنظمة المبحوثة.
4. معرفة أي الموارد الأكثر تأثيراً والأكثر أهمية في الأداء المنظمي في منظماتنا التعليمية.

رابعاً: مخطط البحث : يعبر الشكل (1) العلاقة بين المتغيرات وكالاتي:



المصدر: اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث : تتابعاً مع الاساس المنطقي للبحث وانطلاقاً من رؤية مخططة الذي يمكن ان تؤشر إلى ان البحث يستند على فرضية رئيسة مفادها (يتحقق الاداء المنظمي في المنظمة التعليمية من خلال مساهمة موارد إدارة المعرفة فيه)، الا ان هذه الفرضية تتطلب الإجابة عليها بداية الإجابة على الفرضيات الآتية والمشتقة منها:

1. تتوافر مجموعة من موارد إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.
2. تتوافر ابعاد الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين موارد إدارة المعرفة والاداء المنظمة مجتمعة ولكل بعد من ابعادها.
4. يوجد تأثير لموارد إدارة المعرفة في الاداء المنظمي.
5. يتباين تأثير موارد إدارة المعرفة في الاداء المنظمي تبعاً لمساهمة كل مورد.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل : استعملت مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بوصف متغيرات البحث، وأخرى أدوات تحليلية لمعرفة الارتباط والتأثير، وكما يأتي:

1. الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل ب: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لمعرفة مستوى تطبيق متغيرات البحث.

2. الأدوات الإحصائية التحليلية وتشتمل على الآتي: تحليل الارتباط (بيرسون)، تحليل الانحدار (البسيط، المتدرج) لمعرفة العلاقات بين متغيرات البحث واثر المتغير المستقل على المعتمد فضلا عن معرفة أهمية كل بعد فرعي من المتغير المعتمد واهميته في تحقيق المتغير المعتمد.

سابعاً:- مجتمع البحث وعينته : اختيرت كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت مجتمعاً للبحث، وقد اختيرت منها عينة عشوائية بواقع (30) فرداً ليمثلوا مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، وزعت الاستبانة وقد اعيدت الينا (29) استمارة صالحة للتحليل.

ثامناً: منهج البحث وحدوده: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لتأشير المنطلقات الفكرية وجمع المعلومات وتحليلها بالادوات الاحصائية، وصولاً إلى النتائج والاستنتاجات ثم التوصيات.

تاسعاً: حدود البحث : تمثلت حدود البحث المكانية بجامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد، فيما تمثلت الحدود الزمانية ابتداءً من 2017/6/1 ولغاية 2017/10/1، في حين تمثلت الحدود البشرية بالكادر الوظيفي العامل في الكلية اعلاه.

عاشرا: اختبارات الصدق والثبات

1. اختبارات الصدق: قيس الصدق عبر الصدق من معامل الثبات، وكالاتي (الدليمي، 2014):
(28):

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}} \dots (1)$$

وبما إن معامل الثبات الذي تم التوصل إليه عن طريق التجزئة النصفية هو (0.81) فإن:

$$\text{صدق المقياس} = \sqrt{0.89} = 0.94 \text{ وهي نسبة صدق عالية.}$$

2. اختبار الثبات: يمكن التحقق من ثبات اداة القياس من خلال تحقق الاتساق الداخلي وثبات فقرات اداة القياس. وقد أجري التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات مقاييس البحث من خلال اختبارين: الاول تمثل بمعامل الفا-كرونباخ (Cronbach-Alpha)، التي كانت (0.83) بشكل اجمالي بينما تمثل الثاني بمعامل (Guttman) للتجزئة النصفية التي بلغت (0.89) مع الاشارة إلى ان قيم الفا-كرونباخ (Cronbach's-Alpha) يمكن الاعتماد عليها واتسامها بالموثوقية عندما لا تقل عن (70%) (Hair et al, 2010:124)، كما ان معامل التجزئة النصفية Guttman (Split-Half Coefficient) هو الاخر قد عزز القوة الاحصائية من خلال ما مؤشر ، وهي نسبة عالية وتعطي مقبولة قوية لثبات اداة القياس. وهو دليل على ان الاستبانة تتميز بالثبات في القياس وتعطي الباحثين الحق في اعتماد نتائجها وتعميمها على المجتمع.

المحور الثاني/الاطار النظري

اولاً : موارد إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة : اشار (wig, 1999) إلى أن مفهوم إدارة المعرفة قد تم ابتكاره في عام 1986 ، وقد تطور بعد ذلك في الفترة ما بين أواسط إلى أواخر التسعينيات وذلك بظهور العديد من المجالات والمؤتمرات الاكاديمية المتنوعة حول هذا الموضوع (شاكر ، 2006: 55) على الرغم من ان جذور تصنيف المعرفة ترجع إلى سنة (1958) عندما نبه العالم الهنغاري إلى أهمية المعرفة الضمنية (الكبيسي والحمداني، 2016: 58). وبين (Daft, 2001: 259) بأن هنالك مفهومين لإدارة المعرفة تبعاً لاختلاف نظرتيه إلى المعرفة ، فالأول يتعلق بمفهوم إدارة المعرفة الظاهرة الذي يتعلق بجمع المعلومات

وتصنيفها وترميزها لغرض تخزينها في قواعد البيانات لتمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها وقت الحاجة والثاني هو مفهوم إدارة المعرفة الضمنية وهو قيام المنظمة برفع مستوى معرفة العاملين فيها وزيادة خبراتهم. ويرى (الكبيسي، 2002:63) أن مفهوم إدارة المعرفة يمثل المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على أنه حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور، ويعرض الجدول مجموعة من التعاريف من وجهات نظر مختلفة:

الجدول (1) مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لمجموعة من الباحثين

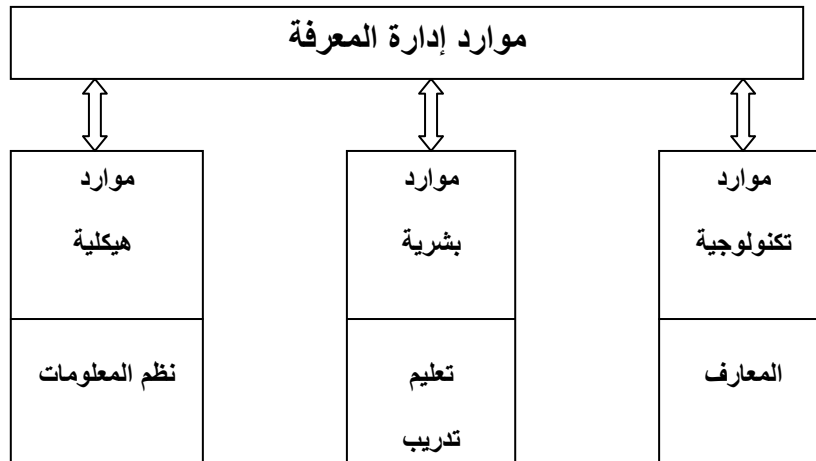
ت	اسم الباحث	رقم الصفحة	التعريف
1	Hoffman et al	93: 2005	عملية تجميع وخلق المعرفة التي تسهل التشارك في المعرفة بحيث يمكن تطبيقها بشكل فاعل في عموم المنظمة.
2	Laudon & Laudon	2011 434:	هي مجموعة من العمليات التي طورت في المنظمات لتوليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية بهدف صنع القرار .
3	جرادات، وآخرون	80: 2011	هي عملية ايجاد وتحليل وتقديم ومشاركة وتجديد المعرفة من اجل تعزيز وتحسين الاداء المنظمي.
4	دوش	2011 332:	هو الإدارة التي تسعى إلى تطوير قابليات وإمكانيات الفرد والجماعات الموجودة في المنظمة من أجل اكتساب وتطوير فرص جديدة
5	أمينة	33: 2015	هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهاذف من اجل ايجاد قيمة للأعمال وتوليد للميزة التنافسية .
6	الكبيسي والحمداني	61: 2016	هي حقل علمي منظم ومجموعة من المداخل التي تمكن المعلومات والمعرفة من النمو والتدفق وتوليد القيمة في المنظمة.

2. مفهوم الموارد المعرفية : تناول الباحثون تسميات مختلفة للموارد المعرفية فمنهم من اشار إلى انها الموارد العقلية وفسرها آخرون بالذكاء بكل متغيراته ونظر إليها آخرون على أنها الذكاء والمعرفة والقدرة الكلامية والافتناع والمنطق، وان معظم الباحثين يشيرون إلى ان الموارد المعرفية تنعكس في سرعة البديهة والقدرة على التعلم والبراعات المتعددة. وقد عرفها (Baldwin)

(et al,2008) من منطلق القدرات بأنها القدرة على التعلم ومعالجة المعلومات المعرفية مثل الفهم والقراءة والانماط الرياضية والمكانية، اما من وجهه نظر (السماك،2011) فقد وصف مفهوم الموارد المعرفية على انها من المفاهيم الاكثر شيوعاً في الناتج الفكري الاداري في الوقت الحاضر نظرا للتغيرات والتحويلات الكبيرة في بيئة العمل لذلك فإن الحديث عن الموارد المعرفية يرتبط ارتباطاً مباشراً بالخصائص المعرفية التي يمتلكها العنصر البشري على صعيد المستوى الفردي والجماعي في المنظمة فضلا عن كون جوهر عملية التميز والتفوق يقع في نطاق تنمية الموارد المعرفية(الاعظمي،2013: 35). وهي تسمى في بعض الأحيان بقدرات إدارة المعرفة بالبنى التحتية التي تقدم الدعم للهيكل المطلوب للمشاركة بالمعرفة ضمن المنظمة (Sandhawalia & Dalcher,2011:315). ومن منظور النظرة المستندة على الموارد فإن (Chuang et al,2012:260) أشار بانها المصادر الممكنة لتحقيق الميزة التنافسية التي من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

3. **انواع الموارد المعرفية :** أشار (Gold et al,2001) إلى ان تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والثقافة بانها البنى التحتية لإدارة المعرفة، بينما أشار (Khalifa & Liu,2003) إلى ان القيادة والثقافة والاستراتيجية هي البنى التحتية المطلوبة لتطوير إدارة المعرفة (Sandhawalia & Dalcher,2011:315)، بينما قسم (Chunag,2004:460) موارد إدارة المعرفة طبقاً للنظرة المستندة على الموارد إلى موارد إدارة المعرفة التقنية التي تمثل تكنولوجيا المعلومات ومواد إدارة المعرفة الاجتماعية تصف الابعاد الحرجة التي تتمثل بالموارد الهيكلية المتمثلة بتشجيع المنظمة او تعزيزها لإدارة المعرفة والموارد الثقافية مثل الثقافة الملائمة التي تشجع الافراد على خلق والتشارك بالمعرفة ضمن المنظمة والموارد البشرية المتمثلة برأس المال البشري.

وبذات السياق فقد اشار (البناء، 2010: 4) إلى ان تطبيق إدارة المعرفة تتطلب توافر مجموعة من الموارد كما يوضحها الشكل (1):-



الشكل (1) موارد إدارة المعرفة

المصدر: البنا، بشير عبد العظيم، 2010، رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. www.hrdiscussion.com.

إلا ان الباحثين وجدوا ان تقسيم (Chuang et al,2012:462-463) هو اكثر التقسيمات لموارد إدارة المعرفة والملائمة وهو يتوافق مع جميع البحوث التي اشارت إلى عوامل النجاح الحرجة او ممكنات او تحديات إدارة المعرفة، وبالتالي فإن هذه الابعاد هي (الهيكلية، الثقافية، البشرية، التقنية) وهذا ما يتلاءم مع مجتمع البحث، لذلك فسوف يتم الاعتماد على ذات المقياس لقياس توجهات البحث الحالي. وبالتالي يمكن تلخيصها فيما يأتي:-

أ. **موارد KM الهيكلية** : يعد الهيكل المنظمي من المتطلبات الاساسية لنجاح اي عمل، لذا ينبغي ان يتصف الهيكل المنظمي بالمرونة ليستطيع العاملين اطلاق ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والذي من خلاله يمكن تحديد وتجديد الاجراءات والتسهيلات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية(ابو خضير:2009: 12)، وان الهيكل المنظمي الهرمي القائم على اسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل وتشارك المعرفة بينما اذا اخذت قنوات توزيع المعرفة نمط غير رسمي اساسه الثقة والتعاون سيتم نقل المعرفة بشكل اسرع واكثر فاعلية. (الاغا وابو الخير، 2012: 39-40)، وهو ما أشار اليه (Lee & Choi,2000:3)(Vorakulpipat,2008:19) بأن الهيكل التنظيمي يعد من محددات إدارة المعرفة الرئيسة، لان الهيكل المرن يشجع على التشارك بالمعرفة والتعاون عبر الحدود ضمن المنظمة(بين الأقسام)(Sandhawalia & Dalcher,2011:315)

واشار (Jay,2000:45) إلى أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وهذا يكون واضحاً في الهيكل الشبكي حيث تكون فيه المنظمات تعمل بجد ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى .

1- موارد KM الثقافية : يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على اساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الافراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة ،ولتوليد ثقافة المعرفة لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود افراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة (ابو خضير: 2009: 12)، وهذا يتطلب تغيير في العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة" من خلال وجود نظام حوافز يدفع الافراد إلى تقاسم المعرفة ،حيث ان نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الثقافة المنظمة غير التقليدية التي تساهم في تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية (الاغا وابو الخير، 2012: 39-40) وهو ما ركز عليه بحثنا الأخير (الحماداني، 2016: بلا) والذي ذكر فيه ان (Iqor,2010:111) الذي شدد بالقول (ان على المنظمات ان تؤسس لمبدأ التشارك بالمعرفة امر حسن). ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة المنظمة مشجعة لروح الفريق في العمل. ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة (Dermott & Dell 76-78: 2001). وهذا يعني ان تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى ان المنظمة عليها أن تحسن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً. وتعد الثقافة المنظمة من العوامل الهامة المؤثرة علي مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة. وقد يعدها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات. فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر علي سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة.

2- موارد KM البشرية : تعد الموارد البشرية من اهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق اهدافها وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها (ابو خضير: 2009: 12) ، ويقع على القائد

عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط لكل فرد او مجموعة عمل وهذا يتطلب ايجاد طرق واساليب جديدة من شأنها زيادة وبناء قاعدة المعرفة لدى المنظمة واشراك العاملين واخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة (الاجا وابو الخير، 2012: 39-40). ويؤكد (الخيرو و جلال، 2004، 5) بان الانسان له دور مهم في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وادامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى، وان عملية القيادة وارشاد الافراد العاملين وترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة يؤثر ايجابا في نمو ومستقبل المنظمة (احمد، 2005: 68).

لذا فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة وعليه أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميئتها، كلما لزم الأمر.

3- **موارد KM التقنية:** يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود اليات فعالة تتيح ذلك . وهذه الاليات يمكن ان تكون رسمية مثل التقارير وادلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم اثناء العمل او غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً وتتم عادة في غير اوقات العمل . مثل هذه الاليات غير الرسمية يمكن ان تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم الا ان من شأنها ان تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لان تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخصاً إلى آخر (الاجا وابو الخير، 2012: 39-40)، هنا يأتي الدور الفاعل لتكنولوجيا المعلومات، حيث والقول لـ (Sandhawalia & Dalcher, 2011: 315)، وان تكنولوجيا المعلومات تسهل من تدفق المعرفة وتخفيض الحدود لتوصيل المعرفة ضمن المنظمة، وأشار (Gareth, 1997: 86) إلى ان تكنولوجيا المعلومات الحديثة توفر لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات ، وبحسب النظرة المستندة على الموارد فإن الموارد التقنية تزود بالموارد التي تجعل الابداع ممكناً وتمكن من التحسين المستمر في المنتجات. فضلا ان الخاصية الفريدة فيه انها تمكن المنظمة من تنفيذ التطبيقات الصحيحة في الوقت الصحيح وبالتالي فهي 1. تسهل من تراكم وخرن وتبادل المعرفة 2. تكامل تدفق المعرفة 3. تحول المعرفة وتخلق معرفة جديدة (Chuang et al, 2012: 460). وقد بين (مسلم، 2009: 6) انه لا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستعمال

طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستعمل إمكانية الوصول للمعلومات في الوقت المناسب.

ثانياً: الأداء المنظمي : يعد موضوع الأداء المنظمي من الموضوعات الرئيسة في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة، والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً، سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها ويتفق معظم الباحثين على أن الأداء المنظمي عبارة عن مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية، تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عدة، كالعاملين والمساهمين، والزبائن، والإدارة، والمجتمع (الماضي، 2010: 6) ، وأضاف (الفارس، 2010، 72) ان الأداء المنظمي يعد نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها ، ومدى إشراك الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معنية ومساهمتهم في إحداث التغيير المطلوب و كذلك تنمية الموارد والمواهب للعاملين.

1. **مفهوم الاداء :** عرفه (Alian et,al,2000) بأنه البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المنظمة بينما اشار توماس جيلبرت إلى أنه: التفاعل بين السلوك و الانجاز، و أنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك و نتائجه، و ما تسعى المنظمة للوصول إليه . ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص (القرالة، 2009: 48). ويمكن تعريف الأداء المنظمي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، و من زاوية أخرى نلاحظ أن هناك مناظير و زوايا متباينة، فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل(الجماعة)، والبعض يتناوله من خلال النظر إلى أداء المنظمة ككل، وبالتالي يتضح قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (Martine et,al,2009 :28)

2. **أهمية الأداء المنظمي :** تتبلور أهمية الأداء المنظمي فيما يلي(النسور، 2010: 32):

أ. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
ب. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.

ج. المنظمة بحاجة إلى تطوير اعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين او الموظفين حتى يتمكن من المساعدة في تطوير اداء المنظمة.

د. المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أو جماعة.

بينما اشار (بلاسكة، 2012: 3) إلى ان أهمية الاداء تكمن في النقاط التالية :-

- أ. يعد أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
 - ب. يعد أداة لمعرفة حالة المنظمة.
 - ج. يستعمل أداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
 - د. تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم
- واضاف (عبيد، 2000: 56) بأن أهمية الأداء المنظمي تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على إيجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات الجماعات المهمة بالمنظمة بوصفه يمثل المدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقق هدفاً بتفوق.

3. مفهوم بطاقة الاداء المتوازن : ان بطاقة الأداء المتوازن " ما هي إلامدخل استراتيجي لتقويم الأداء يقوم على أساس خلق التناغم والانسجام بين مقاييس وأهداف الأداء من جهة و عناصر النجاح الحاسمة من جهة أخرى فضلا عن تقديمها تغذية عكسية تسهم في تعزيز التحسينات المستمرة في الأداء الاستراتيجي للمنظمة " (عبيد ،2005: 67) . كما تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من قبل العديد من الباحثين ، ومنها هي نموذج لتقويم الأداء الشامل للمنظمة يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وترابطها باستراتيجية ورسالة المنظمة من خلال أربعة مناظير رئيسة ، هي : المنظور المالي ، ومنظور الزبون ، ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو ، وإن هذه المنظورات ومقاييسها يمكن زيادتها أو تخفيضها طبقا لحاجة وطبيعة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها فبطاقة الأداء المتوازن تقدم مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين المنظورات الأربعة التي سيتم التعرف عليها لاحقاً (محمد،2008: 121) ، إن بطاقة الأداء المتوازن تركز على أربع منظورات وليس فقط المنظور المالي وهي :المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو(Rankins,2006:3) وفيما يلي سوف يتم توضيح كل منظور:

أ- **المنظور المالي** : يعبر المنظور المالي عن مدى مساهمة استراتيجية الشركة وتنفيذها في تحسين الخط الأدنى من الاداء، انه يمثل الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة وبالتالي فانه يتضمن النتائج الاستراتيجية الملموسة من الناحية المالية التقليدية (BA-ABAAD,2009:39) إن مؤشرات القياس المالية متعلقة بالربحية، معدل نمو المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الموجودات، معدل العائد على حق الملكية، ربحية السهم الواحد، والقيمة الاقتصادية المضافة (Chi & Hung,2011:226). واكد (المغربي، 2006: 23) ان هناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية ، تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية. وبين(يوسف،2004:

53) بان هذا المحور يعد المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمنظمة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف؟ وكيف يمكن أن تحقق أهدافها؟ ، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف؟

ب- منظور الزبائن : تعد خدمة الزبون عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب علينا ان نحدد ماهي الأشياء التي يريدها الزبون وترتكز استراتيجية خدمة الزبون على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (يوسف،2004: 53). بينما يصف (المغربي، 2006: 23) هذا المنظور بأنه خلق قيمة للزبائن وكيف سيتم تحقيق ذلك ، وماهي الأسباب التي ستجعل الزبائن على استعداد لدفع المقابل المالي لها ، ويمكن القول أن هذا الجزء يشكل قلب المقاييس ، فإذا أخفقت المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات المناسبة وفي الوقت المناسب بشكل يلبي احتياجات الزبائن وبتكاليف فعالة على المدى القصير والطويل، فلن تتولد إيرادات وسوف تتدهور المنظمة وتموت لذا فإن على المنظمة ان تصل إلى إرضاء الزبائن وتوليد المبيعات المطلوبة من قبل اكبر عدد من الزبائن (BA-ABAAD,2009:40) ، و ان مؤشرات القياس المتعلقة برضا الزبون تتمثل، بعدد شكاوى الزبون، الاحتفاظ بالزبون، معدل نمو السوق، والحصة السوقية (Chi & Hung,2011:226). وكذلك تقديم الخدمة في الوقت المناسب، والجودة المطلوبة ، والتكاليف المناسبة للزبون ، ان كل ذلك سيؤدي إلى زيادة القيمة المقدمة للزبون وبالتالي زيادة رضا الزبون (BA-ABAAD,2009:40).

ت- منظور العمليات الداخلية : يجب دراسة وتحليل العمليات التي تولد الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للزبائن وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الاستراتيجية التي يدرسها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي التعرف على عمليات المنظمة على المستوى العام (المغربي، 2006: 23). بينما يرى (يوسف،2004: 53) بأن هذا المحور يركز على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمنظمة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

وقد حدد (AB-ABAAD,2009: 40) المقاييس التي تتوافق مع منظور العمليات الداخلية حيث اقترح كلا من كابلان ونورتن باستخدام العناقيد (clusters) التي تجمع القيمة المتشابهة في عمليات المنظمة، العناقيد لمنظور العمليات الداخلية هي إدارة العمليات(من خلال تحسين

استخدام الموجودات، إدارة سلسلة التجهيز...الخ) وإدارة الزبون (بتوسيع وتعميق العلاقات) والابتكار (تقديم منتجات وخدمات جديدة) والعلاقات المنظمة والاجتماعية (من خلال إقامة العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح الخارجيين).

ث- منظور التعلم والنمو: يمكن منظور التعلم والنمو المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد، بوصفه شرطاً أساسياً لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل. في هذا المنظور تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الزبائن وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون. إن تعرض المعرفة التقنية للتلف باستمرار يُلزم منظمات الأعمال بالبحث الدائم والسعي لتحديد الموارد المحورية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطويرها المستقبلي. ونتيجة لهذا التوجه الاستراتيجي يتعين على المنظمة أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي المختلفة، ومن ثم يجب أن تجري المنظمة تحليلاً لتقرر أنواع المعرفة والموارد الواجب إدراجها ضمن مجموعة مواردها المحورية ثم تتخذ قراراً استراتيجياً بشأن أي من هذه الموارد التي ينبغي تمويلها وتبنيها (المغربي، 2006: 23). ويمثل هذا المحور البنية الأساسية والمهمة لنجاح المنظمة حيث انه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالمنظمة، حتى يمكنها إن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن ان تتم في عمليات التشغيل الداخلية (يوسف، 2004: 141). وبين (AB- ABAAD, 2009: 40) ان على المنظمة التركيز على الأصول غير الملموسة للمنظمة وبشكل رئيسي على المهارات والموارد الداخلية المطلوبة لخلق قيمة للمنظمة، ويهتم ب(رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، والعمليات المنظمة). وحدد (Chi & Hung, 2011: 226) مؤشرات القياس التي تتعلق بالنمو طويل الأجل للمنظمة من خلال تطوير القوى البشرية و أنظمة وبرامج المنظمة وتحفيز امكانيات العاملين وتنشيط كفاءة نظام المعلومات وتنشيط السلطة والمسؤولية والحوافز وتحفيز معدل دوران العمل ورضا العاملين. ان توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال اقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الابداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرائق ثلاثة هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني، وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي (الخيرو و جلال، 2004: 5):

- 1- تعلم فردي : اذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الافراد انفسهم.
- 2- تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

- 3- تعلم المنظمة : عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- 4- تعلم الزبون : أن تدرك المنظمة ان زبائننا بحاجة إلى المعرفة ولاسيما المتعلقة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص.

المحور الثالث/الجانب الميداني

يمثل الجانب الميداني التفسير المنطقي لخارطة الطريق المعدة في المحور المنهجي، واستنادا إلى ذلك سوف يتضمن هذا المحور على الآتي:

أولاً:- عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي للموارد المعرفية

اشرت نتائج التحليل الاحصائي ان هنالك مستوىً عالياً لأدراك عينة البحث لأهمية موارد إدارة المعرفة وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي العالية (3.775)، وبانسجام عالٍ في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.490) ومعامل الاختلاف (12.98) المنخفضين، مما يدل على تجانس ادراكات العينة حول هذا المتغير وينسحب هذا التقدير على مستوى الابعاد الفرعية، وليتحقق لنا قبول الفرضية الفرعية الأولى.

1- الموارد التقنية : حصل هذا البعد على وسط حسابي عام (3.88) وبانحراف معياري عام (0.62) ومعامل اختلاف (15.9%) مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، وكذلك يدل البعد على تقبل عالٍ من العاملين عينة البحث اتجاه الموارد التقنية التي قيست بأربعة أسئلة (X1, X2, X3, X4)، حققت الفقرة (X2) التي تشير إلى (استخدام تكنولوجيا المعلومات للبحث عن المعرفة الجديدة) على أعلى وسطاً حسابياً حيث بلغ (4.27) ودل على اتفاق اراء العاملين اهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والتي تساعدهم في عملية البحث عن المعرفة الجديدة، وهو ما تم تأكيده من خلال انسجام اجابات افراد العينة التي يعكسها الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (17.56%) المنخفضين، بينما حققت الفقرة (X4) والتي تشير إلى (استخدام تكنولوجيا المعلومات للبحث عن الاسواق والمنافسين) إلى اقل وسط حسابي والذي بلغ (3.68) والذي يشير بدوره إلى ان مستواه هو اعلى من الوسط الفرضي أيضاً و بدوره يعزز اتفاق اراء الموظفين ولكن بشكل اقل ويؤكد وجود انسجام في اجابات العينة التي يعكسها الانحراف المعياري البالغ (1.10) ومعامل الاختلاف (29.95%) وهو ما يتوافق مع الطبيعة العامة للبحث المتمثلة في بيئة البحث التي لا تركز على البحث عن الأسواق والمنافسين لأنها منظمة عامة.

3. الموارد الهيكلية : حقق هذا البعد وسط حسابي عام (3.55) وبانحراف معياري عام (0.64) ومعامل اختلاف مقداره (18.1%) مما يشير إلى انسجام الاجابات الواردة

بخصوص فقرات هذا البعد، وكذلك يدل البعد على تقبل عالٍ من العاملين عينة البحث تجاه الموارد الهيكلية والتي قيست بخمس فقرات (X5, X6, X7, X8, X9) حيث حققت الفقرة (X5) التي تشير إلى (ان هيكل منظمنا يسهل من اكتشاف المعرفة الجديدة) على أعلى وسطاً حسابياً، بلغ (3.89) ويدل على اتفاق عينة البحث على ان الهيكل المنظمي المستخدم هو هيكل يساعدهم على اكتشاف المعرفة الجديدة وهو ما تم تأكيده من خلال انسجام اجابات افراد العينة التي يعكسها الانحراف المعياري (0.81) ومعامل الاختلاف (20.9%) المنخفضين، بينما حققت الفقرة (X8) والتي تشير إلى (ان منظمنا تسهل تحويل المعرفة عبر الحدود الوظيفية) اقل وسط حسابي (3.20) والذي يشير بدوره إلى مستواه العالي نسبياً والذي يبين ان المنظمة تعمل على تسهيل تحويل المعرفة بين المستويات الوظيفية من جهة وبين الموظفين في نفس المستوى من جهة اخرى ويؤكد وجود انسجام في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.77) ومعامل الاختلاف (24.16%).

3- الموارد الثقافية : حصل هذا البعد على وسط حسابي عام (3.76) وبانحراف معياري عام (0.72) ومعامل اختلاف (19.2%) مما يشير إلى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد ، وكذلك يدل البعد على تقبل عالي من العاملين عينة البحث تجاه الموارد الثقافية التي قيست بأربع فقرات (X10, X11, X12, X13) حيث حققت الفقرة (X12) التي تشير إلى (لموظفينا القابلية على التفاعل مع الاخرين) على أعلى وسطاً حسابياً بلغ (4.0) مما يدل على ان موظفينا لديهم مهارات جيدة للتفاعل فيما بينهم من جهة وبين الزبائن الداخليين (الطلبة) من جهة اخرى وهو ما تم تأكيده من خلال انسجام اجابات افراد العينة التي يعكسها الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (21.1%) المنخفضين، بينما حققت الفقرة (X10) التي تشير إلى (ان موظفينا يفهمون اهمية المعرفة) على اقل وسط حسابي (3.41) والذي يوضح ان على موظفينا الاهتمام بأهمية المعرفة ويؤكد وجود انسجام في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (1.01) ومعامل الاختلاف (29.8%).

4- الموارد البشرية : حقق هذا البعد على وسط حسابي عام (3.88) وبانحراف معياري عام (0.72) ومعامل اختلاف (18.6%) مما يشير إلى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد ، وكذلك يدل البعد على تقبل عالي من الموظفين عينة البحث تجاه الموارد البشرية التي قيست بخمس فقرات (X14, X15, X16, X17) حيث حققت الفقرة (X17) التي تشير إلى (يتخصص كل موظف بجزء اساس من العمل) على أعلى وسطاً حسابياً بلغ (4.13) والذي يدل

على أهمية التخصص في انجاز الاعمال لما يحققه التخصص من اداء ذا جودة عالية وهو ما تم تأكيده من خلال انسجام اجابات افراد العينة التي يعكسها الانحراف المعياري (0.83) ومعامل الاختلاف (20.1%) المنخفضين، بينما حققت الفقرة (X15) والتي تشير ان (يمكن لموظفينا ان يقدموا اقتراحات حول مهام الاخرين) اقل وسط حسابي (3.51) والذي يشير إلى ان الموظفين ليس لديهم خبرة او معرفة حول الاعمال الاخرى التي لا يقومون بإنجازها ، ويؤكد وجود انسجام في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (1.18) ومعامل الاختلاف (33.6%).

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لموارد إدارة المعرفة

المتغيرات	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	
الموارد التقنية	X1	يستعمل الموظفون التكنولوجيا للاتصال مع الافراد الاخرين	3.758	0.830	22.09	
	X2	تستخدم التكنولوجيا للبحث عن المعرفة الجديدة	4.275	0.751	17.57	
	X3	تستخدم التكنولوجيا لاسترجاع المعرفة	3.827	0.848	22.16	
	X4	تستخدم التكنولوجيا للبحث عن الاسواق والمنافسين	3.689	1.105	29.95	
		اجمالي الموارد التقنية	3.887	0.621	15.99	
الموارد الهيكلية	X5	ان هيكل منظمنا يسهل اكتشاف المعرفة الجديدة	3.896	0.817	20.97	
	X6	ان هيكل منظمنا يساعد على خلق المعرفة الجديدة	3.586	0.907	25.29	
	X7	تمتلك منظمنا هيكل مكافآت يعزز التشارك المعرفي	3.517	0.911	25.9	
	X8	تسهل منظمنا تحويل المعرفة عبر الحدود الوظيفية	3.206	0.773	24.11	
	X9	يملك الموظفون الحرية بالبحث عن المعلومات التي يحتاجونها	3.586	0.866	24.15	
			اجمالي الموارد الهيكلية	3.558	0.644	18.10
الموارد الثقافية	X10	ان الموظفين يفهمون أهمية المعرفة	3.413	1.018	29.83	
	X11	يقيم موظفونا أهمية خبراتهم الفردية	3.896	1.012	25.98	
	X12	لموظفينا القابلية على التفاعل مع الاخرين	4.000	0.845	21.13	
	X13	تشجع منظمنا موظفيها على النضوج والتجربة	3.758	0.912	24.27	
			اجمالي الموارد الثقافية	3.767	0.725	19.26
الموارد البشرية	X14	يعي موظفينا للمهام الموكلة لهم ولغيرهم	3.862	0.915	23.69	
	X15	يمكن لموظفينا ان يقدموا اقتراحات حول مهام الاخرين	3.517	1.183	33.64	
	X16	يمكن لموظفينا الاتصال بكل الاقسام الاخرى	4.034	0.944	23.4	
	X17	يتخصص كل موظف بجزء اساس من العمل	4.137	0.833	20.14	
			اجمالي الموارد البشرية	3.887	0.724	18.63
			اجمالي موارد إدارة المعرفة	3.775	0.490	12.98

ثانياً: - عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي للأداء المنظمي: اشترت نتائج التحليل الإحصائي ان هنالك مستوىً عالياً لأدراك عينة البحث لأهمية موارد إدارة المعرفة وهو ما لوحظ من خلال قيمة الوسط الحسابي العالية (3.710)، وبانسجام عالي في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.657) ومعامل الاختلاف (17.70) المنخفضين، مما يدل على تجانس ادراكات العينة حول هذا المتغير وينسحب هذا التقدير على مستوى الابعاد الفرعية، وليتحقق لنا قبول الفرضية الفرعية الثانية.

1. البعد المالي : حصل هذا البعد على وسط حسابي عام (4.02) وبانحراف معياري عام (0.63) ومعامل اختلاف (15.7%) مما يشير إلى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، وكذلك يدل هذا البعد على تقبل عالٍ من الموظفين عينة البحث تجاه البعد المالي التي قيست بخمس فقرات (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5) حققت الفقرة (Y5) التي تشير إلى (تعمل الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح اقسام مسائية أو دراسات عليا على النفقة الخاصة او فتح مكاتب استشارية) على أعلى وسطاً حسابياً بلغ (4.34) والذي يدل على اهتمام الكلية بمصادر التمويل وزيادة عائداتها لتغطية مصروفاتها الخاصة والتي لا يمكن تغطيتها عن طريق الموازنة، وهو ما تم تأكيده من خلال انسجام اجابات افراد العينة التي يعكسها الانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (19.7%) المنخفضين، بينما حققت الفقرة (Y4) والتي تشير (تعمل الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الاموال في خدمة الطلبة) على اقل وسط حسابي (3.41) والذي يشير إلى ان الكلية تضع الخطط بشكل مستمر ولكنها لا تتناسب مع زيادة الاستثمار او انها لا تخدم الطلبة بشكل جيد، ويؤكد وجود انسجام في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (1.05) ومعامل الاختلاف (30.8%)

2. بعد الزبائن : تظهر نتائج هذا البعد انه حقق وسط حسابي عام (3.73) وبانحراف معياري (0.60) ومعامل اختلاف (16.2%) مما يشير إلى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، وكذلك يدل هذا البعد على تقبل عالٍ من الموظفين عينة البحث تجاه بعد الزبائن التي قيست بخمس فقرات (Y6, Y7, Y8, Y9, Y10) حيث حققت الفقرة (Y10) التي تشير إلى (تقوم الكلية بوضع جدول متكاملة لجميع الاقسام لتجنب الاختناقات والتزام بين الطلبة) على أعلى وسطاً حسابياً، بلغ (4.10) وهذا يدل على نجاح الكلية بشكل جيد في الجدولة التي وضعتها لكي يتجنب الطلبة التزام داخل الكلية وهو ما تم تأكيده من خلال انسجام اجابات افراد العينة التي يعكسها الانحراف المعياري (0.72) ومعامل الاختلاف (17.6%)

المنخفضين، بينما حققت الفقرة (Y8) والتي تشير (تسعى الكلية لعمل مسح ميداني بين فترة واخرى لقياس مدى رضا المجتمع من خدماتها) على اقل وسط حسابي (3.00) والذي يشير إلى ان الكلية تقوم بعملية المسح ولكنها ربما لا تقوم بأجراء التعديلات المطلوبة في ضوء نتائج المسح ليؤكد وجود انسجام في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (1.13) ومعامل الاختلاف(37.7%).

3. بعد العمليات الداخلية : تظهر نتائج هذا البعد انه حقق وسط حسابي عام(3.83) وبانحراف معياري عام (0.81) ومعامل اختلاف (21.0%) مما يشير إلى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات في هذا البعد، وكذلك يدل هذا البعد على تقبل عالٍ من الموظفين عينة البحث تجاه بعد العمليات الداخلية التي قيست بخمس فقرات (Y11, Y12, Y13, Y14, Y15) حيث حققت الفقرة (Y11) التي تشير إلى (تسعى الكلية إلى توفير هيئات تدريسية متخصصة وكفوءة) على أعلى وسطاً حسابياً، بلغ (4.24) والذي يدل على ان الكلية سعت وبشكل جاد على توفير هيئات تدريسية متخصصة وكفوءة وهو ما تم تأكيده من خلال انسجام اجابات افراد العينة التي يعكسها الانحراف المعياري (0.83) ومعامل الاختلاف (19.5%) المنخفضين، بينما حققت الفقرة (Y14) والتي تشير (تكفي المقررات الدراسية الحالية لأعداد الطلبة اعداداً متخصصاً وتعمل الكلية على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع) على اقل وسط حسابي (3.48) والذي يشير ان الكلية قد حددت المقررات الدراسية لتلائم تخصص الطلبة ولكن ربما تحتاج إلى تطويره بشكل افضل ليتناسب مع التطور الحاصل وثورة المعلومات العالمية ويؤكد وجود انسجام في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري(1.08) ومعامل الاختلاف(31.2%).

4. بعد التعلم والنمو: حقق هذا البعد وسط حسابي عام(3.21) وبانحراف معياري عام (0.65) ومعامل اختلاف (28.9%) مما يشير إلى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات في هذا البعد، وكذلك يدل هذا البعد على تقبل عالٍ من الموظفين عينة البحث تجاه البعد التعلم والنمو التي قيست بأربع فقرات (Y16, Y17, Y18, Y19) حيث حققت الفقرة (Y18) التي تشير إلى تشجع الكلية المبدعين وتبني افكارهم الابداعية على أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.34)، دل على المستوى العالي جداً وهو ما تم تأكيده من خلال انسجام اجابات افراد العينة التي يعكسها الانحراف المعياري (1.04) ومعامل الاختلاف (31.2%) المنخفضين، بينما حققت الفقرة (Y17) والتي تشير (تعتمد الكلية على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج العراق وتمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء) على اقل وسط حسابي (2.96) والذي يشير بدوره إلى مستواها

العالي ليؤكد وجود انسجام في اجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.98) ومعامل الاختلاف(33.0%)

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأداء المنظمي

المتغيرات	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
بعد المالي	Y1	تسعى الكلية إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي المعرفي	4.31	0.80	23.20
	Y2	تسعى الكلية إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها	4.06	0.75	18.49
	Y3	تقوم الكلية بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها	4.00	0.80	20.04
	Y4	تعمل الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الاموال في خدمة الطلبة	3.41	1.05	30.83
	Y5	تعمل الكلية على زيادة عائداتها من خلال فتح اقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص او فتح مكاتب استشارية	4.34	0.85	19.71
		اجمالي البعد المالي	4.02	0.63	15.74
بعد الزبائن	Y6	تحرص الكلية على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية	3.89	0.77	19.81
	Y7	تعمل الكلية على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع	3.82	0.80	21.02
	Y8	تسعى الكلية لعمل مسح ميداني بين فترة واخرى لقياس مدى رضا المجتمع من خدماتها	3.00	1.13	37.79
	Y9	تحاول الكلية تبسيط اجراءات العمل بإرضاء طلبتها	3.82	0.75	19.83
	Y10	تقوم الكلية بوضع جدولة متكاملة لجميع الاقسام لتجنب الاختناقات والتراحم بين الطلبة	4.10	0.72	17.65
		اجمالي بعد الزبائن	3.73	0.60	16.22
بعد العمليات الداخلية	Y11	تسعى الكلية إلى توفير هيئات تدريس متخصصة وكفوة	4.24	0.83	19.57
	Y12	توفر الكلية التقنيات التعليمية الحديثة ومتطورة اللازمة لنجاح الاهداف العلمية من مختبرات ووسائل ايضاح	3.89	0.90	23.10
	Y13	تسعى الكلية للحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة	3.89	1.11	28.56
	Y14	تكفي المقررات الدراسية الحالية لأعداد الطلبة اعداداً متخصصاً	3.48	1.08	31.28

			وتعمل الكلية على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع		
25.24	0.96	3.82	تقوم الكلية بتشجيع الابحاث العلمية المتميزة التي يقوم بها الطلبة	Y15	
21.01	0.81	3.86	اجمالي بعد العمليات الداخلية		
34.35	1.13	3.31	تعمل الكلية على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة	Y16	التعلم والنمو
33.09	0.98	2.96	تعتمد الكلية على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج العراق وتمكنهم من الارتقاء بمستويات الاداء	Y17	
31.22	1.04	3.34	تشجع الكلية المبدعين وتتبنى افكارهم الابداعية	Y18	
36.55	1.18	3.24	تستثمر الكلية أموالاً كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علمياً وعملياً	Y19	
28.92	0.92	3.21	اجمالي بعد التعلم والنمو		
17.70	0.657	3.710	اجمالي الأداء المنظمي		

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS).

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: يمثل اختبار العلاقات بين متغيرات البحث بداية الطريق لأجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى، وبعد اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة والتي استخلصت في الجدول (5) الآتي:

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأداء المنظمي	بعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
موارد المعرفة	0.743	0.589	0.732	0.615	0.684
الموارد التقنية	0.233	0.189	0.297	0.115	0.236
الموارد الهيكلية	0.731	0.541	0.662	0.644	0.704
الموارد الثقافية	0.638	0.488	0.613	0.543	0.596
الموارد البشرية	0.522	0.462	0.523	0.450	0.425

*P ≤ 0.05 N=29

ومن الجدول (4) فقد ظهرت لنا المؤشرات الآتية:

- اظهر اجمالي موارد إدارة المعرفة خمس علاقات ارتباط ايجابية مع ابعاد الأداء المنظمي فضلا عن المستوى الاجمالي وبمستوى معنوية (0.05) من اصل خمس علاقات، اي ما نسبته (100%) وكانت معاملات الارتباط جيدة نوعاً ما، لتوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسة الاولى على المستوى الاجمالي.

- أظهرت الموارد التقنية خمس علاقات ارتباط ايجابية مع ابعاد الأداء المنظمي فضلا عن المستوى الاجمالي وبمستوى معنوية (0.05) من اصل خمس علاقات، اي ما نسبته (100%) وكانت معاملات الارتباط جيدة نوعا ما، وهذا ما يؤشر ان النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى.

- أظهرت الموارد الهيكلية خمس علاقات ارتباط ايجابية مع ابعاد الأداء المنظمي فضلا عن المستوى الاجمالي وبمستوى معنوية (0.05) من اصل خمس علاقات، اي ما نسبته (100%) وكانت معاملات الارتباط جيدة نوعا ما، لتوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى.

- أظهرت الموارد البشرية خمس علاقات ارتباط ايجابية مع ابعاد الأداء المنظمي فضلا عن المستوى الاجمالي وبمستوى معنوية (0.05) من اصل خمس علاقات، اي ما نسبته (100%) وكانت معاملات الارتباط جيدة نوعا ما، لتوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى.

- أظهرت الموارد الثقافية خمس علاقات ارتباط ايجابية مع ابعاد الأداء المنظمي فضلا عن المستوى الاجمالي وبمستوى معنوية (0.05) من اصل خمس علاقات، اي ما نسبته (100%) وكانت معاملات الارتباط جيدة نوعا ما، لتوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى.

توفر النتيجة السابقة التهيئة لاختبار مدى التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد لمعرفة الأثر الناجم عن موارد إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المنظمي.

رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث: استنادا إلى مضمون الفرضية الرئيسية التي تنص على (يتحقق الاداء المنظمي في المنظمة التعليمية من خلال مساهمة موارد إدارة المعرفة فيه) يأتي مضمون هذه الفقرة لاختبار علاقة التأثير لتفسير المحور الاول، إذ اختبرت العلاقة من خلال معادلات الانحدار الخطي البسيط، والتي شكلت ابعاد موارد إدارة المعرفة المتغير المفسر، في حين مثل الأداء المنظمي المتغير المستجيب، كما في الصف الاول من الجدول (5). وكذلك تضمن ذات الجدول تفسير المحور الثاني من خلال الانحدار المتدرج لتوضيح الموارد الأكثر تأثيراً في الأداء المنظمي كما في الصف الثاني والثالث.

جدول (5) تحليل التأثير لأبعاد الموارد المعرفية في الأداء المنظمي

الأداء المنظمي				a	المتغير المستجيب
R ²	F	T	B		المتغيرات المفسرة
0.55	33.267	5.768	0.995	0.047	ابعاد الموارد المعرفية
0.63	21.715	3.896	0.558	0.521	الهيكلية
		2.508	0.319		الثقافية

*P ≤ 0.05 N=29

ومن خلال معطيات الجدول (5) اعلاه تم التوصل إلى النقاط الآتية:

أ- **على المستوى الكلي:** يتضح من تقدير معادلة انحدار الاداء المنظمي على الموارد المعرفية ،أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد الموارد المعرفية في الاداء المنظمي، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.995$)، والذي يعني إن زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بنسبة (99%)، وهو تأثير معنوي وفقاً لقيمة (t=5.768) التي تعتبر قيمة معنوية، فضلاً عن المعنوية الاجمالية حسب اختبار (F= 33.267) ، وقد فسرت ابعاد موارد المعرفة جزءاً مهماً من تباين الاداء المنظمي بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.552$)، وهذا يعني أن الموارد المعرفية تفسر ما قيمته 55% من التغير في الاداء المنظمي أما الجزء المتبقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق المحور الأول من الفرضية الرئيسة، وهي تتفق مع ما وجدته (Lee & Choi,2003) في ان موارد إدارة المعرفة(الثقافة والهيكل والاستراتيجية والافراد) لها علاقة مع الأداء التنظيمي فضلاً عن (Davenport & Grover,2001) في ان هذه الموارد لها أثر على نمو الاعمال وتحسين التنافسية (Chuang etal,2012:260).

ب- **على المستوى الفرعي:**

بناءً على نتائج التحليل في الخطوة السابقة فقد تطلب منا القيام بتحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) من اجل معرفة المتغيرات الاكثر تأثيراً في الأداء المنظمي وبعد اجراء عملية التحليل تبين ان متغيرات الموارد الهيكلية والثقافية كان لها الأثر الاكبر في نموذج الانحدار حيث فسرت ما نسبته 63% من التغيرات الحاصلة في الأداء المنظمي، وان النموذج معنوي بشكله الإجمالي حسب قيمة (F) التي بلغت (21.715) فضلاً عن ذلك فإن قيمة (t) لكل متغير كانت معنوية ايضاً (3.896) (2.508) على التوالي فتعتبر قيمة (t) معنوية اذا تجاوزت (2) صحيح.

ومن الجدير بالذكر ان نتائج الاختبار أظهرت استبعاد المتغيرات التقنية والبشرية اذا بلغت قيمة (t) لكل منهما (-0.58) و(1.027) على التوالي بسبب من الاسباب : اما عدم تشجيع الكلية وتحفيز افرادها على استخدام الاساليب الالكترونية في اعمالهم فضلاً عن ابداعاتهم في العمل او لعدم ادراك عينة البحث اهمية المتغيرات البشرية والتقنية في اداء الاعمال الموكلة اليهم بسبب طبيعة الثقافة المحلية السائدة والبيئة المتعلقة نوعاً ما.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- خرج البحث بمجموعه من الاستنتاجات معتمدا في ذلك على نتائجه التحليلية وكان ذلك كالآتي:
1. تبين ان المنظمة المبحوثة لديها اهتمام كافٍ بما تمتلكه من موارد ثقافية عززت من قيمتها في تحقيق الأداء المنظمي
 2. ادرك الافراد عينة البحث أهميه الهيكل المنظمي في عملهم وقاموا بعكسها في اداء المهام الموكلة اليهم التي حققت بالتالي اداءً منظمياً لأبأس به .
 3. ان الافراد عينة البحث لم يولون الاهتمام لما يمتلكونه من معرفة وخبرات في تحقيق الأداء المنظمي وقد يعود السبب اما على خفق التشجيع من قبل الإدارة العليا على اطلاق ابداعاتهم فضلاً عن عدم وجود وسائل تواصل بينهم.
 4. ارتباطاً مع الاستنتاج الثالث فإن الموارد التقنية للمنظمة المبحوثة كانت ضعيفة وقد استبعدت من أثرها الاجمالي في الأداء المنظمي بسبب عدم وجود ثقافة تكنولوجية او بناء تحتي لتكنولوجيا المعلومات يساعد على إدارة المعرفة في المنظمة .

ثانياً: التوصيات

- اعتماداً على الاستنتاجات أعلاه فإن الباحثين يوصيان بالتوصيات الآتية:-
1. ايلاء الاهتمام من قبل الإدارة العليا بما تمتلكه منظمته من موارد ثقافية تعكس الفعل الحقيقي للمجتمع في محافظة صلاح الدين القائم على الثقة والعلاقات الاجتماعية العالية.
 2. التركيز على اعطاء اهمية في بناء هياكل تنظيمية منفتحة وتساعد على الابداع والتجديد ورفع الحواجز التي تعيق من إدارة المعرفة .
 3. تشجيع الأفراد على اطلاق ابداعاتهم وما يمتلكونه من معرفة لتعزيز مواقعهم الوظيفية بهذه المعرفة وجعلها ميداناً تطبيقياً لكثير من الاعمال التي تسود في المجتمع الاكاديمي .
 4. توفير وسائل تكنولوجيا المعلومات التي تساعد على انجاز اعمال المنظمة، وتوفير ثقافة داعمة وهي الأهم للتشجيع على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات.

المصادر

1. ابو خضير، ايمان سعود.(2009)، " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي افكار وممارسات" ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات،الرياض ، المملكة العربية السعودية .
2. أحمد، علاء .(2005)، "القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير"، مجموعة النيل العربية، القاهرة .
3. الاعظمي، تغريد خليل إبراهيم. (2013)،"الموارد المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية، بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. الاغا ، ناصر جاسر وابو الخير، احمد غنيم.(2012)، "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، فلسطين.
5. امينة، مامش. (2015)، " المناخ المنظمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العقيد اكلي محند اول حاج ، البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
6. بلاسكة، صالح. (2012)، " قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات" رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر .
7. البناء، بشير عبد العظيم. (2010)، "رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية"، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. www.hrdiscussion.com.
8. جرادات، ناصر محمد سعود والمعاني ،احمد إسماعيل. والصالح، اسماء رشاد. (2011)، " إدارة المعرفة"، اثناء للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،عمان ،الاردن .
9. الخيرو ، قتيبة صبحي احمد ، وجلال، سحر (2004) ،أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الادارية ، دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية" ، المؤتمر السنوي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الزيتونة ، الاردن .
10. الدليمي، عراك عبود عمير.(2014)"الاستراتيجيات التنافسية العامة بين ادارة المخاطر وعوامل النجاح الحرجة/ بحث ميداني في عدد من المصارف العراقية الخاصة"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. دوش،انعام عبد الزهرة. (2011)، "إمكانية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في القيادة الاستراتيجية في المنظمات ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"، مركز دراسات الكوفة، العدد الواحد والعشرون .
12. شاکر ،شذى عبود.(2006)، "العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة ودورة حياة المنظمة وأثرها في الأداء المنظمي، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية العراقية"، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .
13. عبيد، علاء محمد.(2005)، "دور المعلومات المحاسبية في تقويم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

14. عبيد، نغم حسين نعمة.(2000) " اثر استثمار راس المال الفكري في الاداء المنظمي :دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
15. الفارس، سليمان.(2010)، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات(دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
16. القرالة، ع صمت سليم.(2009)، "الحكمانية في الاداء المنظمي"، دار جليس الزمان ، دار الرمال الطبعة الاولى ،عمان، الاردن
17. الكبيسي ،صلاح الدين عواد كريم والحمداني ،حاتم علي عبدالله.(2016)، "القيمة المضافة للمعرفة: تداوية العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات"، ط1، مركز الضاد للطباعة والاستنساخ ، بغداد.
18. الكبيسي، صلاح الدين عواد.(2002)، "إدارة المعرفة وإثرها في الإبداع المنظمي-دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
19. الماضي، مساعد.(2010)، "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء المنظمي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
20. محمد ، أثمار عبد الرزاق.(2008) ، "إنعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" ، اطروحة دكتوراه ، (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
21. مسلم،علي عبد الهادي.(2009)، "إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج المنظمي"، المؤتمر الدولي للتنمية البشرية :نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ،الرياض.
22. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2006) ، "قياس الاداء المتوازن /المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي" ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، الملحق الثاني ، عدد 1 ، جامعة طنطا.
23. النسور، اسماء سالم.(2010)، "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ،دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
24. يوسف، محمد محمود.(٢٠٠٤) ، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
25. Ba–Abaad, Khaled Mohammed. (2009), "Review Of The Literature Of Balanced Scorecard And Performance Measurement: The Case Of Healthcare Organization", Business E–Bulletin Vol. 1, Issue 1.

26. Cheung, C.F., Ma, Ricky., Wong, W,Y.& Tse, Y,L.(2012),"Development of an Organization Knowledge Capabilities Assessment(OKCA) Method for Innovative Technology Enterprises", International Scholarly and Scientific Research& Innovation,6(7).
27. Chi, Der-Jang;& Hung, Hsu-Feng; 2011, Is the balanced scorecard really helpful for improving performance? Evidence from software companies in China and Taiwan; African Journal of Business Management Vol. 5(1),.
28. Daft , R . L . , (2001), "Organization Theory and Design" , 7th ed , , U.S.A , South Western College Pub .
29. Gareth ,Morgen, (1997) , " Images of Organization, Thousand Oaks", Sage Publications.
30. Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Marko.(2014),"A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)", SAGE Publications, Inc, USA.
31. Hoffman , L . Hoelscher & Sherif , (2005) " Social Capital , Knowledge Management , and Sustained Superior Performance " . Journal of Knowledge Management
32. Jay, Liebowitz, ,(2000)," Knowledge Management Handbook", Washington, D.C.: CRC Press.
33. Laudon ,Kenneth C.& Laudon ,Jane P.,(2011) "management information Systems " , pearson prentice Hall ,inc., Upper Saddle river ,New jersey.
34. Lee, Heesok. & Choi, Byounggu.(2003),"Knowledge Management enablers, processes, and Organizational performance: An integration and empirical examination", Journal of Management information systems, 20(1), pp179-228, Sharpe, Inc..
35. Martine Maadanie, Karim Said ,(2009), "Management et pilotage de la performance", Hachette livre, Paris,.
36. McDermott & O'Dell, (2001), "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge" . The Journal of Knowledge Management, January.
37. Rankins, G J; (2006), "Aligning Projects to Strategy using Balanced Scorecards and Benefits Models", the 3rd International Conference on Project Management on 29 September, in Sydney, Australia