

## أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط

أ.م. د أكرم محسن الياسري      م.م. ظفر ناصر حسين  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

بحث مستل

### المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) وتم التعبير عن التعلم التنظيمي (استراتيجية تعلم تنظيمي، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو). وأجري البحث في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء وبابل والكوفة والقادسية)، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء (٨٢) من القيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام). تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية كان منها معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد. كما توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في الأداء الاستراتيجي. ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته الثلاثة.

## The Effect Of Knowledge Management Processes And Organizational Learning on Strategic Performance

Assist. Prof. (Ph. D.)

Akram M. AL-Yasiri

Assist. Lecturer

Thafar N. Hussein

Karbala University

College of Administration & Economic

### Abstract:

This Research aims to determine the effect of Knowledge Management Processes and Organizational Learning in Strategic performance, and in order to achieve that the research adopted the Core knowledge management processes (Knowledge Generation, Knowledge Storage, knowledge Distribution & Knowledge Application) the Organizational Learning was expressed as (Organizational Learning Strategic, Organizational Structure & Organizational Culture) the strategic performance was expressed as (the Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Processes Perspective & Learning and Growth perspective). This Research is carried out in the Universities of the Middle Euphrates (Karbala, Babylon, Kufa, and Qadisiyah) the information was obtained for the field through a questionnaire prepared for this purpose

and the number of the sample members were (82) of Administrative Leaders (Deans, Dean Assistants, and Heads of departments) The use of coefficient correlation to measure the correlation between variables and T-test, and multiple regression analysis and the selection F-test, as well as using ( $R^2$ ) to explain used the amount of effect the independent variable have on the dependent variable. This Research also found a set of conclusions that can be summarized as that there is effect relations, knowledge Management Processes and Organizational Learning in Strategic Performance in the university study sample, This Research arrived to many recommendations that have to do with the three changes.

### المقدمة

شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في (زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة، وزيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات، وزيادة حركة العولمة الإدارية، وسرعة التغيرات التكنولوجية، والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة والنظر إلى المعرفة على إنها الأداة الحاسمة لتوليد القوة، وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العالم، وتعقد معايير نجاح الإدارة) مما استلزم إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وقيام المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة تمكنها من البقاء والتكيف وعن استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق السبق في مواجهة تلك التحديات، فظهرت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التطوير والتغيير المطلوب والتي شهدت اهتماماً متزايداً من قبل منظمات الأعمال بكافة إشكالها، فأصبحنا نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وأن من له القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الأعمال هو من يمتلك سلاح المعرفة والتعلم، وأن تفاعل إدارة المعرفة مع التعلم التنظيمي سيسهم وبلا شك في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال الإسهام في رفع كفاءة الأنشطة المختلفة للمنظمة وزيادة فاعليتها. وانطلاقاً من أهمية هذين الموضوعين ودورهما الكبير في الأداء الاستراتيجي، جاء هذا البحث ليقف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بها، والتعرف على دور كل من عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي. تم عرض البحث من خلال أربعة مباحث: تناول المبحث الأول الإطار النظري، وخصص المبحث الثاني لمنهجية البحث، فيما خصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات البحث، أما استنتاجات البحث وتوصياته فكانت من نصيب المبحث الرابع والأخير.

### المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات البحث

#### **أولاً: عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes**

##### أ- إدارة المعرفة Knowledge Management

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تُعدّ من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ إنها نشأت في أوائل التسعينيات وأصبحت ذات مركزاً مهماً للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود (الخطيب وزيجان، ٢٠٠٩: ٥). ويرى (Jashapara, 2011:11) انه بسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة أن نجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة

المعلومات وبعضها من وجهة نظر الموارد البشرية وتعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية وذلك بسبب ادراك المنظمات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية والجدول (١) يعكس وجهات النظر المختلفة.

### جدول (١)

إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة

ت	المصدر	مفهوم إدارة المعرفة
1	Mertins,et al.,2003:11	هي كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، و تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لعمليات الأعمال.
2	Luthans,2005:38	هي أدوات، عمليات، نظم، هياكل وثقافة لتحسين خلق المعرفة والمشاركة بها واستخدامها لصنع القرار.
3	Robbins &coulter, 2007:47	هي غرس ثقافة التعلم حينما يجتمع أعضاء المنظمة بشكل منظم داخل منظماتهم لتقاسم المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل.
4	Mcshane&Glinow,2007:13	هي أي نشاط منظم يحسن من قدرة المنظمة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاؤها ونجاحها.
5	Kinicki&Williams,2008:11	تطبيق الأنظمة والممارسات لزيادة تقاسم المعرفة في كافة أنحاء المنظمة.
6	Jones,2010:368	هي نوع من تكنولوجيا المعلومات التي تمكن العلاقات التنظيمية التي لها نتائج مهمة لكلا التعلم التنظيمي وصنع القرارات.
7	Schermerhorn , 2010:43	هي مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح.
8	Laudon &Laudon, 2011: 434	هي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار.

المصدر: إعداد الباحثين استناداً للأدبيات المشار إليها في الجدول

ومن خلال المراجعة التحليلية لمفاهيم إدارة المعرفة التي تم عرضها في الجدول (١) يمكن القول أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين والممارسين لمفهوم إدارة المعرفة ومع ذلك فإن هناك مجموعة من الخصائص التي تتضمنها هذه التعاريف تتمثل بالآتي:

- التركيز على أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والتي تتضمن (توليد، واكتساب، وأسر، وتخزين، وتوزيع، وتطبيق، والمشاركة، وتطوير، وتنظيم).
- التركيز على دور إدارة المعرفة في صنع القرار.
- التركيز على التكامل والتداخل بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا.

### ب- عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

يرى كل من (Laudon &Laudon, 2001: 435) أن إدارة المعرفة تسعى للحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول إليها وهذه العمليات أصبحت موجودا استراتيجيا يعتمد عليه في نجاح وبقاء المنظمة. ويشير (Kucza,2001:16) إلى أن المهمة العامة لإدارة المعرفة هي إدارة عملية خلق وتخزين والمشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى المهام الأخرى ذات العلاقة بهذه العمليات. ويؤكد كل من ( Baker & Badamshina, 2004: 11 ) أن معظم

مفاهيم إدارة المعرفة ومداخلها ونماذجها ركزت على إن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات (Processes) موجهة نحو (خلق، واسر، وخزن، وتقاسم، وتطبيق، وإعادة استخدام المعرفة). ويرى (Ress, 2010: 3) أن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي المكان المناسب وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية القرارات المتخذة ولأجل تحقيق ذلك يتطلب الأمر القيام بمجموعة من العمليات والمتضمنة اسر المعرفة وخزنها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها. وعن أهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي يشير (King, 2009: 6) إلى أن عمليات إدارة المعرفة والتمثلة في (خلق، واكتساب، وتنقية، وخزن، ونقل، ومشاركة، وإعادة استخدام) تؤدي إلى تحسين عمليات الأعمال والمتضمنة (الإبداع، والتعلم الفردي، والتعلم الجماعي، وصنع القرار) وهذه بدورها تؤدي إلى تحسين العمليات الوسطية المتمثلة ( السلوك التنظيمي، والقرارات، والعمليات، والمنتجات، والخدمات، والعلاقات مع الزبائن، والمجهزين) وبالتالي تحسين الأداء الاستراتيجي. إما (Mertins, et al., 2001: 24) فقد أشاروا إلى أربع عمليات والتي أطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة هي سلسلة متتابعة ومكاملة بعضها البعض رغم اختلاف الباحثين والكتاب في تحديد عددها وتسميتها وسيتم تبني عمليات إدارة المعرفة الجوهرية الأربع والتي حددها (Mertins, et al., 2001, 24) والمتضمنة ( توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ) وذلك لكونها الاشمل بين العمليات فضلاً عن انه هناك عدداً من العمليات المتشابهة التي يمكن دمجها لتشكل عملية رئيسة والتي سيتم الإشارة إليها في الفقرات اللاحقة .

١- توليد المعرفة Knowledge Generating: ويندرج تحت هذا العنوان جذب Capturing، أو شراء Buying، أو خلق Creating، أو اكتشاف Discovering أو امتصاص Absorption واكتساب أو الاستحواذ Acquiring (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٦٩). ويرى كل من ( McShane & Glinow, 2007: 13) أن عملية اكتساب المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها وأحدى أقوى وأسرع الطرق لاكتساب المعرفة هو من خلال تعيين الافراد أو اكتساب الشركات بشكل كامل وكذلك تدخل المعرفة إلى المنظمة عندما يتعلم العاملون من مصادر خارجية مثل اكتشاف مصادر جديدة من المجهزين أو إدراك أكبر لتوجهات الزبائن والإستراتيجية الأخرى لاكتساب المعرفة هو من خلال التجربة .

ويضيف كل من (Laudon & Laudon, 2007: 436) إن المنظمات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتماداً على نوع المعرفة التي تبحث عنها فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الإنترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة ، وأحياناً المنظمات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع المهندسون اكتشاف معرفة جديدة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والآراء القانونية والبحوث العلمية والإحصاءات الحكومية.

ومما سبق يمكن القول أن توليد المعرفة يعني الحصول على معرفة جديدة من مصادرهم المختلفة الداخلية والخارجية .

٢- خزن المعرفة Knowledge Storage: عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ (Keeping) والإدامة (Maintenance) والبحث (Search) والوصول (Access) والاسترجاع (Retrieval) التخزين (warehousing) ، ويعد خزن المعرفة والاحتفاظ بها من الأمور المهمة لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل

والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (الكبيسي، 2005: 75). ويشير (Gottschalk, 2005: 93) إلى أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert systems) والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأضاف كل من (Laudon & Laudon، 2007: 435) أن المعرفة يجب أن تخزن من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين ويتم ذلك من خلال أنظمة إدارة الوثائق التي تصنف الوثائق حسب إطار شامل يقوم بخزن جميع الوثائق، وقواعد بيانات معرفية، والأنظمة الخبيرة التي تساعد على الاحتفاظ بالمعرفة من خلال تحويل المعرفة إلى ثقافة وعمليات تنظيمية، وهنا يجب على الإدارة دعم ومساندة أنظمة الخزن من خلال مكافئة العاملين على بذل الجهد والوقت لتحديث وخزن هذه الوثائق بشكل دوري ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن. مما سبق يمكن القول إن خزن المعرفة هو الاحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة التنظيمية والعمل على استرجاعها واستخدامها من قبل العاملين.

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

**4- تطبيق المعرفة Knowledge Application:** وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستخدام (Utilization) فضلاً عن التطبيق (Application)، أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (الكبيسي، 2005: 79). ويؤكد كل من (McShane & Glinow, 2007: 14) على أن جميع العمليات السابقة لا تُعد مفيدة ما لم توضع المعرفة بالاستخدام بشكل فاعل ولعمل ذلك على العاملين أن يدركوا أن المعرفة متوفرة ولديهم الحرية الكاملة لتطبيقها وهذا يتطلب ثقافة لدعم التعلم والتغيير. ويرى كل من (Laudon & Laudon, 2007: 435) أن المعرفة التي لا يتم التشارك بها وتطبيقها على المشاكل الواقعية التي تواجه المنظمات فأنها سوف لن تضيف أي قيمة ولأجل الحصول عائد على الاستثمار فأن المعرفة التنظيمية يجب أن تصبح جزءاً نظامياً



من صنع القرار الإداري وتصبح مناسبة في أنظمة دعم القرار، وإن المعرفة الجديدة يجب أن تبني داخل عمليات المنظمة وتقوم الإدارة بدعم هذه العملية من خلال خلق تطبيقات عمل جديدة مستندة إلى المعرفة الجديدة وكذلك إيجاد منتجات وخدمات وأسواق جديدة للمنظمة. ومما سبق يمكن القول إن عملية تطبيق المعرفة تتضمن وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وإدراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم وإن هناك إمكانية لتطبيقها.

### ثانياً: التعلم التنظيمي Organizational Learning

#### أ- مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning Concept

تعد عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف المستويات التنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية (السالم، 2007: 34). ويؤكد (Hitt, et al., 2009: 477) على أن مفهوم التعلم التنظيمي رغم حداثة إلا أنه أصبح مدخلاً رئيساً للتغيير والتجديد التنظيمي. وفي هذا الصدد يضيف كل من (Wheelen & Hunger, 2010: 61) إن التعلم التنظيمي هو أحد نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول أن المنظمة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيرات البيئة وتستخدم المعرفة بشكل فاعل لتحسين الملائمة بينها وبين البيئة ووجهة النظر هذه تشمل جميع الأفراد في كل مستويات المنظمة. والجدول (2) يعرض عدداً من التعريفات المختلفة لمفهوم التعلم التنظيمي على وفق سياقها الزمني.

#### جدول (2)

إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي

ت	المصدر	مفهوم التعلم التنظيمي
1	Mckenna, 2000: 181	هو أي تغيير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة ويركز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات.
2	Daft, 2001: 641	عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياسات والسياقات المعيارية.
3	Jones & George, 2003: 237	العملية التي يسعى من خلالها المدبرون لتحسين رغبة وإمكانية العاملين لفهم وإدارة المنظمة وبيئة المهمة.
4	Mcshane & Glinow, 2005: 24	عملية إدارة معرفة والتي تتضمن اكتساب، وتقاسم، واستخدام المعرفة.
5	Jackson, 2005: 9	هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب معرفة أو تكنولوجيا جديدة وذلك لغرض استخدامها في صنع قرارات استراتيجية، ولتحسين القابليات في تطوير وتطبيق وسائل جديدة، وبالتالي زيادة فرص البقاء والنجاح.
6	Kinicki & kreitner, 2008: 414	معرفة كيفية الخلق الاستباقي والأمور المكتسبة ومعرفة كيفية نقل المعرفة وكيفية التغيير في سلوكها على أساس معرفة جديدة ورؤى جديدة.
7	Jones, 2010: 363	العملية التي يستخدمها المدبرون لتحسين قدرة ذاكرة المنظمة وذلك لفهم وإدارة المنظمة وبيئتها لأجل صنع القرار ولزيادة الفاعلية التنظيمية.
8	Rahim, 2010: 34	عملية تتضمن اكتساب المعرفة وتوزيعها وتفسير المعلومات مع وجود الذاكرة التنظيمية لأجل استخدام المعلومات في المستقبل.
9	Jashapara, 2011, 133	تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين أنشطتها من خلال المعرفة والفهم لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة.

المصدر : إعداد الباحثين استناداً للأدبيات المشار إليها في الجدول

ومن خلال التعاريف الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول أن جوهر التعلم التنظيمي يستهدف وصول المنظمة إلى رؤية مشتركة تمكنها من زيادة تطوير قدرتها على التكيف مع البيئة لذا فإن التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للتكيف مع البيئة من خلال اكتساب معارف جديدة وتطوير قدرتها الذاتية لأجل تحسين الأداء وضمان بقاؤها واستمرارها.

### ب- نماذج التعلم التنظيمي Organizational Learning Models

ومن خلال دراسة انموذج (أيوب، 2004: 73) التي استندت في دراستها إلى دراسات كل من (Marquardt & Reynolds, 1994: 91; Denton, 1998: 91; Goh, 1998) نجد أن هناك أنموذجاً عاماً للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي، هذا الأنموذج يقوم على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الاستراتيجي) والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة (البعد التنظيمي) وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي (البعد الثقافي) لذلك سيتم اعتماد هذا الأنموذج نظراً لما يحويه من مضامين فلسفية تفسر وتتفاعل وتتداخل مع أحداث الواقع الميدان ويمكن بيان أبعاده كما يأتي (أيوب، 73: 2004)

#### 1- إستراتيجية التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي): يتضمن هذا البعد إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط من خلال :-

- أ- الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة وتعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية مشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- ب- متابعة التغييرات البيئية وتعني توقع التغييرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الإمكان لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم.

ج - إستراتيجية التعلم وتعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعد هذه الإستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

#### 2- بعد هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي (البعد التنظيمي): يتضمن الآتي:-

أ- تشجيع العمل من خلال الفريق، إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات وتوليد الأفكار الجديدة والاستجابة للتغيرات مما يؤمن تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

ب- الهيكل التنظيمي المرن قد يكون أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي كهيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار والعمل على تقليل المستويات الإدارية وتجاوز الروتين.

ج- أيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها مع أفراد المنظمة جميعاً ويتضمن ذلك اكتساب الخبرة والمعلومات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة ونشرها والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها.

#### 3- بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي (البعد الثقافي):- يتضمن العناصر الآتية :

أ- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة وذلك بإيجاد بيئة عمل تشجع التعلم بدرجة عالية وتشجعه، وتعد أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد عند التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

ب- البيئة المساندة للتعليم وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ومن ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد على إيجاد طرائق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين.

ج - جودة التعلم أن الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالباً ما تعد الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

### ثالثاً: الأداء الاستراتيجي Strategic Performance

#### أ- مفهوم الأداء الاستراتيجي Strategic Performance Concept

يشكل الأداء قاسماً مشتركاً للعلماء والكتاب والمهتمين في الإدارة كما يعد مفهوماً جوهرياً لمنظمات الأعمال بشكل عام مهما كانت طبيعة عملها إذ يتمحور معه وجود المنظمة من عدمه وتزخر الأدبيات الإدارية بالكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء من جوانبه كافة لكنها لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع على مفهوم محدد للأداء لارتباطه بالتغيرات البيئية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية (الملكوي، 2008:30). والجدول (3) يعكس بعض إسهامات الكتاب والباحثين لمفهوم الأداء الاستراتيجي.

#### جدول ( ٣ )

إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي

ت	المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي
1	David,2001:308	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.
2	Cokins,2003:2	ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالاً.
3	Carton & Hofer,2006:3	مقياس للحالة التي تكون عليها المنظمة، أو النتائج المتحققة نتيجة القرارات الإدارية ، وإن المقياس المختار يمثل تلك النتائج سواء كانت جيدة أم سيئة.
4	Jones & George,2008:6	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.
5	Peng,2009:34	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي ، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
6	Robbins&Coulter,2009:4 19	النتيجة النهائية المترجمة لكل نشاطات عمل المنظمة.
7	Wheelen& Hunger,2010:380	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ومن خلال استقراء التعاريف الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول أن الأداء الاستراتيجي هو نتائج الأنشطة التي تسعى إليها المنظمة لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

#### ب - قياس الأداء الاستراتيجي Strategic Performance Measurement



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

١- **مقاييس مالية تقليدية**:- وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الإرباح وهي العائد على رأس المال المستثمر، وربحية السهم الواحد، والعائد على حق الملكية، والتدفق النقدي الحر.

٢- **مقاييس أصحاب المصالح**:- كل من أصحاب المصالح له مجموعة من المقاييس الخاصة به لتحديد كيف تؤدي المنظمة وتتضمن مجموعة مقاييس من شأنها إن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم.

٣- **قيمة حاملي الأسهم**:- بسبب اعتقاد المنظمات أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على السهم هي مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها للقيمة الاقتصادية للمنظمة، تستخدم معظم المنظمات قيمة حاملي الأسهم مقياساً مفضلاً لقياس أداء المنظمة وفاعلية الإدارة الاستراتيجية، وهذا المقياس يمثل القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي المتوقع زائداً قيمة المنظمة، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر من رأس المال المستثمر.

٤- **مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة**:- قدم كل من (Kaplan & Norton) أنموذجاً لقياس الأداء الاستراتيجي هو بطاقات الدرجات المتوازنة، ونظراً لشمولية هذا الأنموذج بوصفه أحد التقنيات الحديثة لتزويد المديرين بالمقاييس المالية وغير المالية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات سيتم اعتماده لأغراض الجانب التطبيقي للبحث.

عرف كل من (Kaplan & Norton, 2001:22) بطاقة الدرجات المتوازنة إطار جديد لقياس أداء المنظمة، يستخدم للتغلب على القيود الناتجة من استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال استخدام عدة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن، المجهزين، التكنولوجيا، الإبداع. وتضم بطاقة الدرجات المتوازنة أربع منظورات (٢٨-٢٥ Kaplan&Norton, 1996؛ البدران، ٤٧-٤٠: ٢٠٠٧) وكما يأتي:-

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

٢- **منظور الزبون (Customer Perspective)**: عند اختيار مقاييس منظور الزبون في بطاقة الدرجات المتوازنة، على المنظمات الإجابة عن سؤالين مهمين "من هم زبائننا المستهدفين؟ وما هي قيمنا المقترحة لخدمتهم؟" ويعبر هذا المنظور عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المنظمة إذ تهتم

العديد من المنظمات في الوقت الحاضر بالمحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب واكتساب المزيد من الزبائن الجدد، وأصبحت من أولويات اهتمامات المنظمات اكتساب ثقة زبائنها من خلال تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة والمتطورة وفي ظل البيئة التنافسية أصبح الزبون أكثر معرفة وإدراك لخصائص المنتجات المختلفة ورغم أهمية الزبائن ودورهم في صياغة استراتيجيات المنظمات، إلا أن الطابع غير الملموس لإرضاء الزبائن يجعل من الصعب قياسه في صورة كمية وضمن هذا المنظور فإن بطاقة الدرجات المتوازنة تطلب من المديرين أن يترجموا رسالتهم العامة عن خدمة الزبائن إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم الزبائن، وإن اهتمامات الزبائن تقع ضمن أربع مجالات وهي الوقت، والجودة، والأداء والخدمة، والكلفة، وفي مجال الجامعات فإن الزبون يتمثل بالمجتمع بشكل عام وسوق العمل بشكل خاص والذي يمثل المنظمات بأنواعها جميعاً والتي تستقطب خريجي الجامعة للعمل لديها كذلك تستقبل البحوث العلمية والأفكار والاختراعات التي تحل المشاكل التي تواجهها المنظمات، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أداء الجامعة في هذا المجال الآتي:-

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

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

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

**٤- منظور التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective):** تتضمن مقاييس هذا المنظور الإجابة على السؤال الآتي " كيف يمكن أن نعزز من قدرتنا على التحسينات المستمرة وخلق القيمة؟" ويعبر هذا المنظور عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو

والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد إذ يعد مجال التعلم احد محددات نجاح المنظمة واستمرارها في المنافسة، إذ يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، ويؤدي امتلاك العنصر البشري قدرات الإبداع والتطور إلى تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية التي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من الزبائن والذي يقود في النهاية إلى زيادة إيرادات المنظمة وبالتالي ارتفاع معدل ربحيتها ويرتكز هذا المنظور على التعلم التنظيمي والذي يعني تحديد البنية التحتية التي يجب ان تحققها المنظمة لنمو وتحسين بعيد الأمد. وفي مجال الجامعات يمكن استخدام المقاييس الآتية:

- عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة، براءات الاختراع التي تقدمها الجامعة.
  - عدد الدورات التدريبية التي تقيمها الجامعة لملاكها في داخل الجامعة أو خارجها.
  - المواصفات والخصائص الفريدة والمميزة للخدمات مقارنة بالمنافسين.
  - درجة المرونة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.
- ويشير كل من (Kaplan&Norton,2006:7) الى أن المنظورات ترتبط بعلاقة السبب والنتيجة فمثلاً برنامج التدريب يحسن من مهارات العاملين (منظور التعلم والنمو) والذي بدوره يؤدي إلى تحسين خدمة الزبائن (منظور العمليات الداخلية) وهذا بدوره يؤدي إلى رضا الزبائن (منظور الزبون) وفي النتيجة زيادة العائدات وتحقيق الأرباح (المنظور المالي).

### المبحث الثاني: منهجية البحث

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

- أ- هل ترتبط عمليات إدارة المعرفة ، والتعلم التنظيمي، والأداء الاستراتيجي بعلاقات ذات دلالة معنوية؟
- ب- هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي؟
- ت- هل يؤثر التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي؟
- ث- هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي؟

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

- أ- يعد هذا البحث مساهمة متواضعة في أغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث الثلاث.
- ب- تتمثل أهمية البحث في محاولة إثارة اهتمام المنظمات عموماً والجامعات العراقية خصوصاً في تناولها لمثل هذه الموضوعات المهمة، ومن ثم زيادة إدراك القيادات الإدارية في تلك المنظمات لمفهوم وأهمية عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورهما في الأداء الاستراتيجي الذي يسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات في تعزيز موقعها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل، نظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها الجامعات العراقية في الوقت الراهن.

#### ثالثاً: أهداف البحث: تتحدد أهداف البحث بالآتي:

- أ- تحديد علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي .
- ب- تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي.
- ت- تحديد أثر التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي.
- ث- تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.
- هـ- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للجامعات عينة الدراسة عن مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في تحقيق فاعلية اكبر للأداء .

**رابعاً: متغيرات البحث:** وتتضمن ثلاث متغيرات رئيسية هي :

- **المتغير المستقل الأول :** ويتمثل بعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، و تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) استناداً إلى ( Mertins,et al.,2001: 28 ) وتم التعبير عنها بالفقرات (1-20) في الاستبانة (أنظر الملحق).
- **المتغير المستقل الثاني :** ويتمثل بالتعلم التنظيمي وأبعاده (إستراتيجية تعلم تنظيمي، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) (أيوب، 2004: 73) التي استندت في دراستها إلى دراسات كل من (Marquardt & Reynolds, 1994: 91; Denton, 1998: 91; Goh, 1998:15-21) وتم التعبير عنها بالفقرات (21-35) في الاستبانة.
- **المتغير المعتمد :-** ويتمثل بالأداء الاستراتيجي ومؤشراته ( المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو ) استناداً إلى Kaplan & Norton, 2006:6) وتم التعبير عنها بالفقرات (36-55) في الاستبانة ويبين الشكل (١) مخطط البحث الفرضي.

**خامساً: فرضيات البحث :**

- من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار المخطط الفرضي فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية وعلى النحو الآتي :-
١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته.
  ٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته.
  ٣. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع والأداء الاستراتيجي .
  ٤. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي .
  ٥. **الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي .
  ٦. **الفرضية الرئيسية السادسة:** توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.

**سادساً: حدود البحث وعينته:**

لقد وقع الاختيار على جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، وبابل، والكوفة، والقادسية) لتمثل عينة الدراسة وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه في بناء المجتمع إضافة إلى كونها من المجتمعات المتميزة والمتعاونة والمتفهمة للأبحاث والدراسات العلمية ، وشملت العينة القيادات الإدارية والمتمثلة بـ (عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية) بلغ عددهم (٨٢) قائداً إدارياً وكان عدد الاستثمارات الموزعة (١٠٠) استثماراً، وعدد المسترجعة (٨٢) استثماراً، وهذا يعني إن نسبة الاستجابة كانت (٨٢ %).

**سابعاً- الأساليب الإحصائية:** من أجل قياس واختبار فرضيات البحث ، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، هذا فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS12 for windows ) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي (١) معامل الارتباط البسيط لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث. (٢) T- test لاختبار معنوية معامل الارتباط البسيط. (٣) تحليل الانحدار المتعدد وقد أستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة بشكل مجتمع في المتغير المعتمد. (٤) F- test لاختبار معنوية أنموذج

الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة (X) والتعلم التنظيمي (Y) كل على انفراد وبشكل مجتمع في المتغير المعتمد (Z) الأداء الاستراتيجي .  
(٥)  $R^2$  معامل التفسير (التحديد) لتوضيح مقدار ما يفسره المتغير أو المتغيرات المستقلة من تغيرات تطرأ على المتغير المعتمد.

### المبحث الثالث: اختبار أنموذج البحث وفرضياته

**أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:** تهدف هذه الفقرة الى تحقيق هدفين هما:

- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (t)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (١%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية.

- اختبار علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقلين (عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي) بشكل مجتمع والمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)، باستخدام معامل الارتباط المتعدد واختبار (F) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغيرات، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .

وبناءً على ما تقدم، سيتم تحقيق أهداف البحث من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسة، وكما يأتي :

#### ١- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى) .

يشير الجدول (٤) إلى ما يأتي:

١- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (٠,٦٨) وعند مستوى (١%) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (٨,٢٩) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (٢,٣٩) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن عمليات إدارة المعرفة لها علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

٢- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور الزبون (Z٢) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (٠,٦٥) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (٧,٧٢) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (٢,٣٩) وذات دلالة معنوية عند (١%) . وهذا يؤكد إن عمليات إدارة المعرفة ترتبط إيجابياً مع منظور الزبون الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات.

٣- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z٣) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (٠,٥١) وذات دلالة معنوية عند (١%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٥,٣٤) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والعمليات التي تساعد على تحسين الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكليات.

٤- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (٠,٦٣) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٧,١٨) وهي أعلى من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) .



ويتضح مما سبق ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأسس التي يجب ان تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد .

٥- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة (X) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٤) عند مستوى (١ %) وما يدعم هذه النتيجة هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٩,٦٨) عند مستوى المعنوية السابقة نفسها .

وعلى ما تقدم من نتائج تأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص: ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ).

#### جدول ( ٤ )

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

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					المتغير المعتمد	المتغير المستقل
القيمة الجدولية (t)	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		
٢,٣٩	٠,٦٣	٠,٥١	٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٧٤	عمليات ادارة المعرفة X
درجة الثقة	٧,١٨	٥,٣٤	٧,٧٢	٨,٢٩	٩,٦٨	قيمة (t) المحسوبة
٠,٩٩	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ١ % ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

N=82

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

#### ٢- (اختبار الفرضية الرئيسة الثانية)

يشير الجدول (٥) إلى ما يأتي:-

١- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.68) وعند مستوى (١ %) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.25) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح ان التعلم التنظيمي له علاقة ايجابية بالمؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

٢- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر منظور الزبون (Z2) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.78) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (10.96) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (١ %). ويتضح مما تقدم العلاقة الايجابية بين التعلم التنظيمي ومعدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكليات بوصفه احد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها .

٣- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.66) وذات دلالة معنوية عند مستوى (١ %) وما يؤكد هذه العلاقة ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.76) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح ان هناك علاقة ارتباط ايجابية للتعلم التنظيمي مع العمليات التي تساعد على تحقيق قيمة تفرديه للزبائن من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكليات.

- ٤- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z٤) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (٠,٧١) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.94) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) . ويتضح مما تقدم العلاقة الايجابية بين التعلم التنظيمي والأسس التي يجب إن تتبناها الكليات لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد .
- ٥- وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي (Y) الأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٤) عند مستوى (١%) ويدعم هذه النتيجة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (١٣,٦) عند نفس درجة المعنوية السابقة .
- مما تقدم من نتائج تأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) .

## جدول (٥)

نتائج علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الأداء الاستراتيجي Z	مؤشرات الأداء الاستراتيجي				قيمة (t) الجدولية
		المنظور المالي Z1	المنظور الزبون Z2	المنظور العمليات الداخلية Z3	المنظور التعلم والنمو Z4	
التعلم التنظيمي Y	0.84	0.68	0.78	0.66	0.7١	2.39
قيمة (t) المحسوبة	13.6	8.25	10.96	7.76	8.94	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى ١% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

N=82

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

## ٣- ( اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة).

إذ يشير الجدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي مع الأداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة الارتباط المتعدد (٠,٨٤) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرات ومما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (٩٥,٧) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤,٦١) عند مستوى (١%). وتؤكد هذه النتيجة قبول صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

## جدول (٦)

نتائج علاقات الارتباط المتعدد لعمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي بشكل مجتمع مع الأداء الاستراتيجي

المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة	الأداء الاستراتيجي Z	قيمة F		درجة الثقة
		الارتباط المتعدد r	المحسوبة	
عمليات إدارة المعرفة X والتعلم التنظيمي Y	٠,٨٤	٩٥,٧	٤,٦١	٠,٩٩
نوع العلاقة	علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى ١%			

(N=82)

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

**ثانياً: اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث:** تهدف هذه الفقرة إلى قياس تأثير المتغيرين المستقلين ( عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ) بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) وتحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis ) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط والمتعدد ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (١%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد.

#### ١- (اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة).

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية الرابعة تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (7) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Z = 0.715 + 0.815 * X$$

إذ إن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .  
وان X تمثل المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) .

#### جدول (٧)

تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عمليات إدارة المعرفة X	CONSTANT	المتغير المستقل X
	الجدولية (١%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.54	7.08	93.74	0.815	0.715	الأداء الاستراتيجي Z

N=82

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (٧) يتضح ما يأتي:-

١- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لعمليات إدارة المعرفة (X) بلغت (٩٣,٧٤) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٠٨) عند نسبة مستوى معنوية (١%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.815$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على أن متغير عمليات إدارة المعرفة يؤثر وبشكل كبير في الأداء الاستراتيجي أي إن تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0.815) في الأداء الاستراتيجي ، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . ومما تقدم يتضح بأن عمليات إدارة المعرفة (X) لها تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي (١%) .

٢- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (٠,٥٤) وهذا يعني إن عمليات إدارة المعرفة (X) تفسر ما نسبته (٥٤%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (٤٦%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . مما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.

## ٢ - (اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة).

ومن أجل إثبات الفرضية الرئيسية الخامسة تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (8) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية:

$$Z = 0.685 + 0.815 * Y$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .  
وان Y تمثل المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) .

## جدول (٨)

تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التعلم التنظيمي Y	CONSTANT	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.698	7.08	185.17	0.815	٠,٦٨٥	الأداء الاستراتيجي Z

(N=82)

المصدر : إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (٨) يتضح ما يأتي:

- ١- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للتعلم التنظيمي (Y) والبالغة (١٨٥,١٧) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٧,٠٨) عند مستوى (١ %) .  
مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = ٠,٨١٥) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على أن متغير التعلم التنظيمي يؤثر وبشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي أي إن تغير بوحدة واحدة في التعلم التنظيمي يؤدي إلى تغير مقداره (٠,٨١٥) في الأداء الاستراتيجي . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط . ومما تقدم يتضح بأن التعلم التنظيمي (Y) له تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z). ويعد هذا التأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (١ %) .
- ٢- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (٠,٦٩٨) وهذا يعني إن التعلم التنظيمي (Y) يفسر ما نسبته (٦٩,٨ %) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (٣٠,٢ %) والتي لم يستطيع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية . مما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الخامسة.

## ٣- (اختبار الفرضية الرئيسية السادسة)

ولأجل إثبات الفرضية الرئيسية السادسة تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار المتعدد وكما هو موضح في الجدول (9) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية:

$$Z = 0.762 + 0.118X + 0.676Y$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) .  
وان X تمثل المتغير المستقل الأول (عمليات إدارة المعرفة) .  
Y تمثل المتغير المستقل الثاني (التعلم التنظيمي).

## جدول (9)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		التعلم التنظيمي Y	عمليات إدارة المعرفة X	CONSTANT	المتغير المستقل الأول X والمتغير المستقل الثاني Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B2	B1	A	المتغير المعتمد Z
0.708	4.98	95.7	0.676	0.118	0.762	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر: إعداد الباحثين وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية (N=82)

ومن النتائج الواردة في الجدول (٩) يتضح ما يأتي :

- ١- بلغت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي المتعدد لعمليات إدارة المعرفة (X) والتعلم التنظيمي (Y) (95.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى معنوية (١%) مما يدل على ثبوت معامل الانحدار لعمليات إدارة المعرفة والبالغ (b1=0.118) والتعلم التنظيمي والبالغ (b2=0.676) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن زيادة مقدارها وحدة واحدة لعمليات إدارة المعرفة تؤثر بمقدار (0.118) في الأداء الاستراتيجي وكذلك زيادة مقدارها وحدة واحدة للتعلم التنظيمي تؤثر بمقدار (0.676) في الأداء الاستراتيجي . وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد أي إن عمليات إدارة المعرفة (X) والتعلم التنظيمي (Y) لهما تأثير بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي (Z) ، وبعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي عند مستوى معنوية (1%) .
- ٢- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.708) أي إن متغيري عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يفسران ما نسبته (70.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي أما النسبة الباقية والبالغة (29.2%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة. ومما تقدم يتضح ثبوت صحة الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي) .



## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- ١- ترتبط عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها وهي (توليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) مع الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) وفق الترتيب الآتي (عملية تطبيق المعرفة وعملية توزيع المعرفة وعملية توليد المعرفة وعملية خزن المعرفة).
- ٢- ترتبط أبعاد التعلم التنظيمي التي تم اعتمادها وهي (إستراتيجية التعلم التنظيمي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مع الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) وفق الترتيب الآتي (استراتيجية التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي).
- ٣- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.
- ٤- تؤثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي وفقاً لما يأتي:
  - أ- كلما اهتمت الكليات بعملية تطبيق المعرفة، من حيث وضع المعرفة موضع التنفيذ وبشكل فاعل وإدراك العاملين أن المعرفة متاحة لهم وأن هناك إمكانية لتطبيقها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، إذ جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الأولى.
  - ب- كلما اهتمت الكليات بعملية توزيع المعرفة، من حيث تشجيع المشاركة بالمعرفة وتوزيعها إلى المستفيدين منها بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثانية.
  - ج- كلما اهتمت الكليات بعملية توليد المعرفة، من حيث استنباط الأفكار والمعلومات من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثالثة.
  - د- كلما اهتمت الكليات بعملية خزن المعرفة، من حيث الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات والأنظمة الخبيرة، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة.
- ٥- يؤثر التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي وفقاً لما يأتي:
  - أ- كلما اهتمت الكليات بإستراتيجية تعلم تنظيمي تدعم عملية التعلم للتكيف مع الظروف البيئية المختلفة والاستعداد لمواجهةها والتي يتم بناؤها على ضوء الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الأولى.
  - ب- كلما اهتمت الكليات بالثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التعلم، من حيث إمكانية نشر القيم والمعتقدات التي تشجع على بذل المزيد من الجهد للارتقاء بأداء الكلية وتسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، وقد جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثانية.
  - ج- كلما اهتمت الكليات بالهيكل التنظيمي الداعم لعملية التعلم، من حيث مرونته للتكيف مع التغييرات البيئية وبما يؤمن نقل وتبادل المعلومات بين الوحدات، كلما ساعد ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي، وقد جاءت قوة التأثير لهذه العلاقة بالمرتبة الثالثة.
  - ٤- أظهرت النتائج الإحصائية علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمع في الأداء الاستراتيجي.

**ثانياً: التوصيات:**

- ١- وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.
- ٢- إنشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه تسمية (إدارة المعرفة) يظهر في الهيكل التنظيمي لكل جامعة يتولى إدارة موجودات المعرفة وإشاعة ثقافة المشاركة بالمعرفة ونشرها في الجامعة.
- ٣- تعزيز المشاركة بالمعرفة من خلال الاتصالات واللقاءات الجماعية وإقامة المحاضرات والندوات والمعارض والمشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية داخل العراق وخارجه.
- ٤- البحث عن المعرفة الجديدة من خلال وسائل الاتصالات الحديثة والاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)، أو الأفكار الإبداعية التي تفرزها عملية التعلم في الجامعات.
- ٥- رصد المعرفة الناتجة عن خبرات وتجارب الأفراد في الجامعات عينة الدراسة وفي بيئتها وخزنها في قواعد بيانات وجعلها ذات قيمة للمستفيدين ومراجعتها بين حين وآخر لتحديثها والاستفادة منها في حل المشكلات الحالية في العمل أو تجنب المشكلات المتوقعة حدوثها.
- ٦- ضرورة تبني الجامعات بناء شامل لعملية التعلم التنظيمي بأبعادها كافة والعمل على نشر ثقافة التعلم وتوفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التعلم في تعزيز الأداء الاستراتيجي.
- ٧- أن تولي الجامعات اهتماماً أكبر بعملية تكوين رؤية مشتركة بين العاملين عن أهداف التعلم وتشجيعهم على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتحديد حاجاتهم للتنمية والتطوير بما يؤمن وضع منهج استراتيجي لتطوير العاملين وتحسين أدائهم والمحافظة على مستوى متفوق للمعرفة يجعلها أكثر استجابة للتغيرات البيئية كي تتبوأ موقعاً قيادياً مميزاً في قطاعها.
- ٨- اعتماد هيكل تنظيمي يسمح بديمقراطية العلاقات وتشجيع الاتصالات والمشاركة وفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة.
- ٩- تأمين بيئة عمل تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات، واعتماد مبدأ المشاركة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها الأفراد لغرض الوصول إلى القرارات التي تحقق أهداف التعلم.
- ١٠- ضرورة تبني الجامعات في تحقيق الأداء الاستراتيجي بطاقة الدرجات المتوازنة لشمولها على المنظورات الأساسية ولجعل الفعاليات والأنشطة التي ينبغي القيام بتحقيق أفضل المردودات وتوظيفها في تحقيق الأداء الاستراتيجي .
- ١١- القيام بالدورات التدريبية المختصة لتدريب العاملين في الجامعات مع تأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة للاطلاع على كيفية تطبيق أنموذج (BSC) والمزايا الناجمة عن تطبيقه.
- ١٢- تناولت الكثير من الدراسات والبحوث العراقية موضوع تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة وكيفية تطبيقها في بعض القطاعات، يوصي الباحثان بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في كيفية تطبيق هذه التقنية في قطاع التعليم العالي والبحث عن مقاييس ومؤشرات جديدة تدعم فلسفة هذه التقنية وبالشكل الذي يقود إلى قناعة التطبيق العملي لها .

• ثبت المراجع:

أولاً: المصادر العربية:

- ١- الخطيب ، أحمد ، زيغان ، خالد ، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات" ، الطبعة الأولى ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ .
- ٢- السكارنة ، بلال خلف ، "دراسات إدارية معاصرة" ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ .
- ٣- الكبيسي ، صلاح الدين ، "أدارة المعرفة" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٥ .
- ٤- الملكاوي ، إبراهيم الخلف ، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ .
- أ- الدوريات:-
- ٥- أيوب ، ناديا ، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية" ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد ( 44 ) ، العدد ( ١ ) ، ٢٠٠٤ .
- ٦- البدران ، عبد الإله جميل وطن ، "نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية" ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد ( ٩ ) ، العدد ( ٣ ) ، ٢٠٠٧ .
- ٧- السالم ، مؤيد سعيد ، والحياني ، عبد الرسول ، "مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بإدارة المنظمة" ، دراسة حالة مستشفى أردني ، المجلة الأردنية للإدارة ، مجلد ( ٢٧ ) ، العدد ( ١ ) ، عمان ، ٢٠٠٧ .

ثانياً: المصادر الأجنبية:

**A: Books:**

1. Carton, Robert B., & Hofer, Charles W., "Measuring Organizational Performance", MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Britain, 2006.
2. Coakes, Elayne , " knowledge management: current Issues and challenges" , Idea Group publishing , U.S.A, 2003.
3. Daft, Richard L., " Organization Theory and Design " , South Western College Publishing, Ohio, 2001.
4. David , Fred R. , " Strategic management : concept and cases" , 8 ed , prentice – Hall , New Jersey , 2001 .
5. Gottschalk , Petter , "Strategic Knowledge Management Technology" , Idea Group, Inc., 2005.
6. Hitt , Michael A.; Black , J. Stewart ; Porter , Lyman W., "Management" , 2ed , Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2009.
7. Jackson , Brian A., " Organizational Learning In Terrorist Groups", RAND Corporation, 2005.
8. Jashapara , Ashok, " Knowledge Management An Integrated Approach " , 2 ed , Pearson Prentice Hall, 2011.

9. Jones , Gareth R., "**Organizational Theory , Design , and change**" , 6 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.
10. Jones , Gareth R., "**Organizational Theory , Design , and change**" , 6 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.
11. Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., "**Contemporary Management**", 5 ed, McGraw-Hill , Inc., New York, NY,2008.
12. Jones ,Gareth R. & George , Jennifer M., "**Management**" ,2 ed , McGraw-Hill , Inc., New York, NY,2003.
13. Kaplan, Robert S.,& Norton,David P., "**Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action**" ,Harvard Business school Press,boston,Massachusetts,1996.
14. Kaplan , Robert S.& Norton, David P., "**Alignment : Using the Balanced Scorecard to create corporate Synergies**" , Harvard business School press , Boston , Massachusetts , 2006 .
15. Kaplan, Robert S.,& Norton,David P., "**the strategy focused organization**", Harvard business school press,2001.
16. King, William ,"**Knowledge management and organizational Learning**",Sipringer Science LLC,2009.
17. Kinicki , Angelo & Kreitner , Robert ,"**Organizational Behavior ,Key Concepts ,Skills & Best Practices**" ,3 ed , McGraw- Hill Companies , Inc., New York, 2008 .
18. Kinicki , Angelo & Williams , Brian K.,"**management**" ,3 ed , McGraw-Hill Companies , Inc., New York, 2008.
19. Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "**Management Information Systems**" , 4 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2001.
20. Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "**Management Information Systems**" , 10 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2007.
21. Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "**Management Information Systems**" ,Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2011.

22. Luthans , Fred, "**Organizational Behavior**", 10 ed , McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2005.
23. McKenna , E., "**Business Psychology And Organizational Behavior : A Students Hand Book**", 3 ed, Psychology Press , England , 2000.
24. McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , "**Organizational Behavior**" , McGraw-Hill, Inc. , New York, NY , 2000.
25. McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , "**Organizational behavior**" , 3 ed , McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2005.
26. McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , "**Organizational behavior**", McGraw-Hill , Inc., New York, NY, 2007.
27. Mertins, Kai ; Heisig, Peter ; Vorbeck, Jens, "**Knowledge Management :Best Practices in Europe**", Springer-Verlay Berlin Heidelberg, 2001.
28. Mertins, Kai ; Heisig, Peter ; Vorbeck, Jens, "**Knowledge Management and Best Practices**" , 2 ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2003.
29. Peng , Mike W., "**Global Strategic Management**" , 2 ed , South-Western , a part of Cengage Learning, 2009.
30. Rahim , M. Afzalur, "**Managing Conflict In Organizations**" , 4 ed , New Jersey, 2010.
31. Robbins , Stephen P. , "**Organizational Behavior**" , 9 ed , prentice –Hall of India . private limited , New Delhi , 2001 .
32. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, "**Management**", 10 ed, Pearson Prentice Hall , Inc., New Jersey, 2007.
33. Schermerhorn , John R., "**Management**" , John Wiley & sons, Inc., 2010.
34. Wheelen , Thomas L., Hunger, J. David, "**Strategic Management and Business Policy**" , 12 ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall , New Jersey, 2010.

#### **B-Internet**

- 34- Baker, Kathryn A., & Badamshina, Ghuzal M. , "**Knowledge Management**" ch 5, 2004.
- 35- Kucza , Timo , "**Knowledge Management Process Model**" , Technical Research Centre of Finland , VTT Publication, <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications>, 2001.
- 36- Newman , Brian & Conrad, Kurt W. , "**A Framework for characterizing Knowledge Management Methods , Practices , and Technologies**", <http://www.Theory.Papers,Km-forum.org>, 1999.
- 37- Rees , Lynda , "**Knowledge Management: ACA Service Management Process Map**" , 2010.