

**أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء ثقافة الأداء المتميز****دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية / بابل**

أ.م. د علي كريم الخفاجي      م.م محمد جبار هادي الظالمي

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء // المعهد التقني / كربلاء

**Abstract**

Study examined the relationship and impact between knowledge management strategies and performance excellence and aimed to identifying strategies for knowledge management and its role in the development and evolution through the use of intellectual capital, including loads experience and mental skills contribute to enhancing the excellence performance of the company , and the study was based on a set of references and scientific, which focused on subject . was hosen as a sample of unintended managers in the company of the textile industries in the province of Babylon, have been concentrated in the aspects of the study highlight the importance of knowledge management strategies and their role in proving the performance of was the use of from – resolution and distribution of (62) sample of managers in the company and the main conclusions of the lack of high confidence with the knowledge existing in the company because of the lack of attention and support from the company in the field of information technology , creativity, innovation, and quality and change , which leads to low performance and lack of competition with other companies , recommends that researchers need to address the adoption of knowledge management strategies for the development of performance parallel to the scientific and technical development in the modern world and increase levels of utilization of available resources, which contributes to the promotion of excellence performance of the company.

**المخلص**

تناولت الدراسة العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز، وهدفت إلى التعرف على استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في التنمية والتطور من خلال استخدام رأس المال الفكري بما يحمل من خبرات ومهارات عقلية تسهم في تعزيز الأداء المتميز للشركة، واستندت الدراسة إلى مجموعة من المراجع والمصادر العلمية التي اهتمت بالموضوع . وتم اختيار عينة مقصودة من المدراء في الشركة العامة للصناعات النسيجية في محافظة بابل، وقد تركزت جوانب الدراسة في إبراز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الشركة، وتم استخدام استمارة الاستبانة وتوزيعها على (62) من المدراء في الشركة ، ومن أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هي عدم وجود ثقة عالية بالمعرفة الموجودة في الشركة وذلك بسبب قلة الاهتمام والدعم من قبل الشركة في مجال تقنيات المعلومات والإبداع والابتكار وتحسين الجودة والتغيير، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وضعف المنافسة مع الشركات الأخرى. ويوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات إدارة المعرفة لتطوير أداء الشركة ومواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة في العالم وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة مما يساهم في تعزيز الأداء المتميز للشركة.

**المقدمة:**

تعد المعرفة واستراتيجيات إدارتها قاعدة أساسية في تحقيق الأداء المتميز في عالم الأعمال الجديد، لذا تعاضمت أهميتها مما حدا بالمنظمات إلى توجه إدارتها إلى اكتساب المعرفة وتوليدها والتشارك بها والعمل على تفعيلها من خلال استراتيجياتها، وبما يعزز من القدرة على الإبداع والتطور وتحقيق الأداء المتميز. ومن هنا نجد أن توجه المنظمات نحو استراتيجيات إدارة المعرفة أصبح هدفاً استراتيجياً في خططها وبرامجها لوضع رؤية مستقبلية لأعمالها، كما أن الأداء المتميز أصبح هدفاً من أهداف المنظمات وذو أولوية أساسية في خططها واستراتيجياتها، وهي تسعى دائماً لأن تكون متميزة في تخصصها وتقديم كل ما هو جديد من سلع أو خدمات ( عامة أو خاصة) وبعتماد طرق الابتكار والإبداع واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتأتي أهمية الدراسة الحالية لتوضيح أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز، وإبراز دور استراتيجيات إدارة المعرفة في التنمية والتطور من خلال استخدام رأس المال البشري بما يحمل من خبرات ومهارات عقلية تسهم في بقاء وديمومة تلك المنظمات.

وتكمن مشكلة الدراسة في معالجة الأداء المتدني للمنظمات والأفراد التي تعاني منها المنظمات الإنتاجية والخدمية خاصة في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة في الألفية الثالثة والمتمثلة في اعتماد الأساليب التقنية الحديثة التي تعمل على تقديم منتجات تحقق أهداف المنظمة وحاجات الزبائن وتتجاوز الأداء التقليدي وصولاً إلى تحقيق مستويات عالية الأداء ، واعتمد الباحثان على مجموعة من أدوات التحليل من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ، أما طريقة الحصول على البيانات فقد تمت من خلال استخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي لإيجاد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة من خلال معامل التحديد بينهما . وتم تبويب الدراسة إلى خمس مباحث خصص المبحث الأول إلى المنهجية العلمية للدراسة وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة وخصص المبحث الثالث إلى عرض وتحليل وتفسير النتائج أما المبحث الرابع فقد انفرد باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة أما المبحث الخامس فقد كرس لعرض أبرز الاستنتاجات والتوصيات للأخذ بها والاستفادة من عملية نقلها من الواقع التقليدي إلى الواقع المعاصر .



## المبحث الأول :- منهجية الدراسة

## أولاً: مشكلة الدراسة :-

نتيجة للتنافس المتزايد أجبرت المنظمات الإنتاجية على إعادة التفكير في كيفية إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، ومعالجة الأداء المنخفض للأفراد والمنظمات والذي يعتبر من المشاكل الأساسية التي تعاني منها اغلب المنظمات ، و تبني استراتيجيات لإدارة المعرفة التي تسهل التوجهات والتفكير والسلوك الإبداعي للمنظمة، ويمكن تلخيص أهم معالم مشكلة الدراسة بالتساؤلات والنقاط التالية:-

1. ضعف إدراك الشركة (مجتمع الدراسة) مدى أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الأداء المتميز .
2. ماهو مدى تشخيص الشركة المبحوثة لأنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة التي تعتمدها حالياً ؟
3. وعلى ضوء ماورد أعلاه فإن مشكلة الدراسة تتجسد في الإجابة عن مدى تأثير أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة في مستوى الأداء المتميز في المنظمة عينة الدراسة.

## ثانياً: أهمية الدراسة :-

تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية :

1. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والتي تعد متغيرات مهمة بالنسبة للمنظمات باختلاف إشكالها وأنواعها، ومالها من تأثير في تميز المنظمة وتحقيق المكانة وزيادة حصة السوق والاستثمار والربحية والإبداع.
2. التعرف على أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء المتميز في المنظمة عينة الدراسة.
3. توفير قاعدة معرفة بقصد الإفادة منها في تعزيز الأداء المتميز وإثارة الاهتمام لدى إدارة الشركة بشأن انتهاج الأساليب الجديدة في العمل.
4. كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز، ومدى استفادة المنظمة المبحوثة من هذه النتائج وخططها واستراتيجياتها.

## ثالثاً : أهداف الدراسة Objective Study

تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على إسهام استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز، وذلك لبلوغ الأهداف الآتية:

1. تأكيد أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الأداء المتميز في المنظمة عينة الدراسة.
2. التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة عينة الدراسة.
3. تشخيص مدى إدراك الأداء المتميز وأبعاده في المنظمة عينة الدراسة.

## رابعاً: فرضيات الدراسةHypotheses Study

استكمالاً لمتطلبات الدراسة ويهدف الإجابة عن التساؤلات والنقاط المثارة في مشكلة الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات الآتية :

## أولاً: فرضيات الارتباط

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الآتية

-:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية التمييزية والأداء المتميز.

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية الشخصية والأداء المتميز.

## ثانيا: فرضيات التأثير :-

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء المتميز وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :-

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإستراتيجية الترميزية في الأداء المتميز .

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإستراتيجية الشخصية في الأداء المتميز ..

## خامسا : مجتمع الدراسة وعينتها: Society Study&amp; sample

يحتل القطاع الصناعي مكانة متميزة في الاقتصاد العراقي ويعتبر ميدانا ملائما لاختبار عينة الدراسة لذلك تم اختياره مجالا للدراسة وتم اختيار عينة قسديه من مدرء الأقسام العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / بابل شملت عينة الدراسة ( 62 ) فردا من المدير العام ومعاونيه وأعضاء مجلس الإدارة ومدرء الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية لكونهم يملكون دوراً مؤثراً في قيادة الشركة وتوجهاتها وقراراتها ويشاركون في صنع القرارات ويعملون على رسم الإستراتيجية المناسبة التي تحقق أهداف الشركة فضلاً عن الخبرة الكبيرة في المجال القيادي ، والدور الفعال للقيادات العليا في ردد الأسواق بالسلع والخدمات التي تسهم في خدمة الاقتصاد الوطني، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (70) فردا من القيادات الإدارية في الشركة . وبلغ عدد الاستثمارات المستردة ( 62 ) أي نسبة ( 88% ) وقد استغرقت عملية توزيع واسترداد استماراته للفترة الزمنية الممتدة من 2011/10/1 ولغاية 2011/11/30.

## سادسا: أسلوب وأدوات الدراسة: study technique

تم استخدام ( الاستبانة ) كأداة رئيسية للدراسة(أنظر الملحق 1)تم بموجبها استيعاب جميع المتغيرات الرئيسية والفرعية لجعلها مقياسا ثابتا وصادقا بأسلوب استطلاعي تحليلي ، واشتملت الاستبانة على محورين رئيسيين:

المحور الأول : تضمن معلومات عامة عن الأشخاص المجيبين عن الاستبانة مثل ( الجنس ، الفئة العمرية ، الحالة الاجتماعية ، التحصيل العلمي ، العنوان الوظيفي ) .

المحور الثاني: اشتمل على مجموعة من الأسئلة( العبارات) وضعت أمام المجيب بمحاور مختلفة تتسجم وفرضيات الدراسة وتحقيقا لهدفها حيث يختار أفراد العينة الإجابات التي تعكس طبيعة استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز في الشركة التي يعملونها . و جدير بالذكر إن الباحثان قاما بتوزيع (70) استمارة استبانته وقد بلغت نسبة الاسترجاع ( 88 % ) أي (62) استمارة صالحة للاختبار من تلك الاستثمارات وقد تم صياغة المحور الثاني من الاستمارة بشكل يساعد في عملية القياس حيث اعتمد مقياس ليكرت ذي النقاط الخمسة التي تتراوح قيمته بين خمس درجات وهي اتفق بشدة وبين درجة واحدة وهي لا اتفق بشدة .

## سابعاً: الأساليب الإحصائية : Study of statistical analysis

استنادا إلى طبيعة فرضيات الدراسة ووصولاً إلى أهدافها تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية فقد استخدمت النسب التكرارية في تحليل البيانات والخصائص العامة للأفراد عينة الدراسة بينما استخدم الوسط الفرضي (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات الباحثين وذلك ضمن أسلوب التقدير اللغضي لأوزان الاستبانة علماً إن الوسط الفرضي (3) هو عبارة عن معدل أعلى درجة في المقياس وأوطأ درجة فيه (1) أي إن  $(1+5/2 = 3)$  واختبار (t) للدلالة على معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وقياسها ، واختبار (F) الذي يمثل معنوية علاقات التأثير للدلالات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة .



## المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة Knowledge Management Strategies

## أولاً: المفهوم والأهمية: Concept &amp; Importance

أن (شركات المعرفة) هي الشركات التي تعتبر المعرفة مورداً أساسياً وإصلاً رئيسياً من أصول الشركات، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه (الشركات) لابد من أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية ، أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في الشركة ( نجم ، 2005 : 162 ).

و تناول الباحثون مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة بمفاهيم مختلفة، ويعود السبب إلى أن الإستراتيجية عمل معرفي أولاً، فضلاً عن أن المنظمات تعمل في بيئة تنافسية سريعة التغيير بما يجعلها تهتم بتقويم المعرفة وتمايزها لأجل البقاء والنمو ثانياً. ويأتي الأداء المتميز من تطوير النشاطات الفريدة الخالقة للقيمة ولذلك ومن أجل تطوير إستراتيجية المعرفة فإنه من الضروري تفهم كيفية استخدام الموارد المعرفية لإتجاز النشاطات الأساسية للمنظمة والقيمة التي تخلقها ( Porter , 1996 : 74 ).

و يرى (Zack,1999,125) إن استراتيجيات إدارة المعرفة هي الموازنة المعرفية المعتمدة على الموارد والقابليات التي تستلزمها المعرفة لتطوير المنتجات أو الخدمات بطريقة تتفوق فيها المنظمة على منافسيها. أما (Krogh etal, 2001: 426) فيعرفها بأنها استخدام عمليات المعرفة للوصول أو اكتساب المعرفة الجديدة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ويشير (Prusak,2008:1) بأنها وسيلة أو خطة تتبناها المنظمة لتحقيق التوازن بين البيئة الخارجية وبين قابليتها الداخلية. ويشير (الجوراني، 2011:44) بأنها خطة لاستخدام المنظمة وسائل معينة ومناسبة لإدارة معرفتها بشكل فاعل وبما يحقق إضافة القيمة للمنظمة وزبائنها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. وذهب (الساعدي، 2006:196) إلى أنها تعني إستراتيجية إدارة مدخلات ومخرجات العقل الأبتكاري الخلاق المتمثل برأس المال الفكري بأنواعه المختلفة. وبناء على ذلك يمكن تعريف إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها هي خطة أو مجموعة من الأفعال والحقائق التي تصف الكيفية التي ستدير بها المنظمة المعرفة بشكل أفضل وذلك لصالحها ولزبائنها ومورديها والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

إما استراتيجيات إدارة المعرفة فإن أهميتها تبرز بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية خلق قيمة للزبون عند تبني المنظمات الإيصائية العالية وجعلهم شركاء حقيقيون في المنظمة، وتسعى المنظمات عند تبنيها استراتيجيات إدارة المعرفة تسهيل استعمال الموجودات المعرفية واكتساب وتقاسم المعرفة الضمنية لدى العاملين في المنظمة والمتعاملين معها ومن ثم ترميزها للحفاظ عليها (Hansen etal,1999:110) . في حين ويرى (Prusak .2000:5) بأن المنظمات تحتاج إلى تقييم أهمية المعرفة الموجودة في المنظمة وتسخير هذه المعرفة من خلال إستراتيجيات إدارة المعرفة الملائمة وتوحيدها مع إستراتيجية الأعمال ، فضلاً عن ذلك فإنها تحتاج إلى بناء معرفة جديدة من خلال الطرائق الإبداعية وبناء قابليات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويؤكد (نجم، 2005:149) بأنها إستراتيجية وظيفية تهتم بالمستوى الفني للمعرفة وأصولها وتحويلها إلى قواعد وإجراءات وعمل المنظمة على أفضل توظيف لمعرفتها وبما يحقق الميزة التنافسية .

أما (Snyman & Kruger , 2002 : 261) فقد أكدوا على أهمية إستراتيجية إدارة المعرفة فضلاً عن الاعتماد المتبادل بين إستراتيجية المعرفة وإستراتيجية إدارة العمل. وأن إستراتيجية إدارة المعرفة توفر الإطار للعمل وتساعد المنظمات على إدارة المبادرات الجديدة التي تستهدف تلبية الموجودات غير الملموسة للمنظمة . وفضلاً عن ذلك فإن الاستراتيجيات تحدد العمليات والتقنيات والتقنية المطلوبة لتدقيق المعرفة بفاعلية. ومع ذلك فإن إستراتيجية إدارة المعرفة لن تدار بموازاة إدارة إستراتيجية العمل ولكن يجب أن تكون جزءاً متمماً من إستراتيجية العمل. أن إستراتيجية إدارة المعرفة ستفشل في تحقيق الأهداف المادية الملموسة في المنظمة .

### ثانياً: أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة: Types of Knowledge Management Strategies

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة، فقد وصنف ( McElroy ، 2000 ) استراتيجيات إدارة المعرفة إلى إستراتيجيتين هما استراتيجيات جانب العرض Supply-side strategies التي يميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعاً لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها، واستراتيجيات جانب الطلب Demand - side strategies التي تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة. هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة . وعلى الرغم مما قد توحي به كلتا الإستراتيجيتين أن الأولى تصلح للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة والثانية تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع إلا أن الفعل المطلق بينهما في عالم الأعمال صعب لذا فخير الدمج بينهما أفضل ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الإستراتيجي للمنظمة بما في ذلك المنظمات التي تعمل كبيوت للخبرة فأنها تحتاج إلى الاستراتيجي معاً (الكبيسي ، 2005 : 60). ويرى (Zack,1999:135-40) إن المنظمة تعتمد ثلاث أنواع من استراتيجيات إدارة المعرفة هما (إستراتيجية الاستكشاف) وبموجبها ينبغي على المنظمة أن تكون أما مكتشفة أو مكتسبة للمعرفة و(إستراتيجية الاستغلال) وبموجب هذه الإستراتيجية تتعدى فيها موارد وقابليات المعرفة متطلبات الموقع التنافسي، وهذا يقدم فرصة لاستغلال تلك المعرفة، و(إستراتيجية الدمج) وبمقتضاها يتم مزج إستراتيجية الاستكشاف مع الاستغلال والتوجهات نحو مصادر المعرفة ليقدم صورة أكثر اكتمالاً لإستراتيجية إدارة المعرفة. ويشير (Prusak,2000:5) إن هناك أربع استراتيجيات مختلفة لتوحيد استراتيجيات المنظمة لإدارة معرفتها مع استراتيجيات أعمالها وهي: إستراتيجية الترميز (Codification)، والإستراتيجية الشخصية (Personalization Strategy)، والإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري وإستراتيجية فاعلية المنشأة.

وأنفق كل من ( Hansen et al., 1999 : 107 - 108 ) و ( Smith , 2004 : 14 ) و(الكبيسي ، 2005:97) و ( نجم ، 2005 : 163 ) و ( Merono-Cerdan etal,2007:64 ) و(الشيخلي، 2009 : 16) و( الجوراني ، 2011 : 36 ) على أن استراتيجيات إدارة المعرفة تندرج في نوعين أكثر انتشاراً يطلق عليهما الباحثون الترميزية ( Codification ) والشخصية ( Personalization ) وفيما يلي توضيح لهذه الإستراتيجيتين:-

1. **الإستراتيجية الترميزية: (Codification)** وهي تتمركز في الحاسوب، وعندها تعد المعرفة مرمزة ومخزونة في قواعد المعرفة، حيث يمكن الوصول إليها واستعمالها بسهولة. وهذه الإستراتيجية تعتمد على اختيار وتأمين المعرفة وخزنها في قواعد البيانات للآخرين للوصول إليها واستخدامها وتكون المعرفة مستقلة عن الشخص الذي خلقها أولاً. ويرى الباحثان الإستراتيجية الترميزية بأنها تتمركز في الحاسوب وعندها تعد المعرفة مرمزة ومخزونة في قواعد المعرفة حيث يمكن الوصول إليها واستعمالها بسهولة، وتعتمد على اختيار وتأمين المعرفة وخزنها في قواعد البيانات للآخرين للوصول إليها واستخدامها وتكون مستقلة عن الشخص الذي خلقها أولاً.
2. **الإستراتيجية الشخصية (Personalization)** وهي تربط المعرفة ارتباطاً وثيقاً بالفرد الذي طورها، ويكون فيها دور الحاسب مقتصرًا على نقل المعرفة وليس تخزينها. وكذلك هي إستراتيجية تسعى لإدارة المعرفة المولدة عن طريق التفاعل الإنساني، وأن مثل هذه المعرفة يكون من الصعب ترميزها وخزنها لأن قواعد البيانات لا تستطيع تمثيل الخصائص الإنسانية المستخدمة عند حل مسألة ما وتسمى أيضاً بنموذج شبكة المعرفة. ويرى الباحثان الإستراتيجية الشخصية بأنها تسعى لإدارة المعرفة المولدة عن طريق التفاعل الإنساني ويكون من الصعب ترميزها وخزنها، وهي تربط المعرفة ارتباطاً وثيقاً بالفرد الذي طورها ويكون فيها دور الحاسوب مقتصرًا على نقل المعرفة وليس تخزينها.



## المبحث الثالث: الأداء المتميز Excellence performance

## أولاً: المفهوم والأهمية Concept &amp; Importance

يعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء العالي ، أو كما يطلق عليه بعض الباحثين بالأداء المتفوق بشكل خاص ، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، وقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق أو الأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح، إن الافتراض الرئيس في لجوء المنظمات للاهتمام بهذا النوع من الأداء يكمن في عدم جدوى قيام الأفراد بتأدية المهام الموكلة إليهم فحسب ، بل إن التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات استدعى ضرورة التفكير في السبل التي تجعل من الأفراد ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي ، بحيث يستطيع الفرد أن يتفوق على مستويات أداء العاملين الآخرين ويتجاوز حدود المعايير المحددة كما ونوعاً من قبل المنظمة وبما يرضى إدارة المنظمة والزبائن خصوصاً تلك المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بحدة المنافسة والتغيرات المستمرة في رغبات الزبائن.

ويقصد بالأداء المتميز أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزها الأفراد العاملون في المنظمة ( Ivancevich, 1997, 462). ويرى (Druke,1998:212) بأن الأداء المتميز يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية فهي محور الأعمال التي تقوم بها المنظمات. أما (القيروتي: 2000 : 303) فيشير إلى الأداء المتميز كونه المدخل لدراسة الإبداع ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة التي ينجزها العاملون في المنظمة. وكما يعرفه (يوسف، 2005: 49) بأنه هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يعتقد الآخرون كماً ونوعاً ، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمنظمة. وأشار (Laamanen ,2007:20) بأن الأداء المتميز هو تحقيق المنظمة للإرباح والنمو المستدام من خلال الاستعمال الفعال للموارد وقيادة ذات بصيرة ثابتة لتحقيق التفوق التنظيمي والأثر الإيجابي للمجتمع. وكما تعرفه (الجوفي، علياء سعيد: 2010) بأنه الدرجة التي تتخطى فيها المنظمة الأداء الاعتيادي وتصل إلى مرحلة ما بعد النجاح من خلال قيادة القدرات والكفاءات الجوهرية وبناء فرق العمل داخل المنظمة .

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نعطي تعريفاً للأداء المتميز (وهو أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون ويتجاوز حدود المعايير المحددة كما ونوعاً من قبل المنظمة ويتفوق على ما يقدمه الآخرون، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع والتميز، مما يؤدي إلى تعزيز كفاءة وقدرات المنظمة التنافسية).

وفي هذا الإطار فإن قادة المنظمة يمكن أن يساهموا في تكوين وتشكيل المناخ التنظيمي للتفوق من خلال إيصال رؤية إلى تحقيق أهدافهم وبما ينعكس على تحقيق تفوق المنظمة وكذلك قيامهم بتميز ومكافأة عملية التفوق بالحوافز المادية وغير المادية المتمثلة بتوفير المرونة اللازمة لاتجاز عمل جدي أكثر نفعاً ، وخلق إحساس لدى العاملين بالإنجازات المتفوقه التي تم تحقيقها ، فضلاً عن الحصول على التغذية العكسية من زبائن المنظمة وعاملها حول نتائج العمل المنجزة ، وجعل معيار التفوق حالة قائمة ، وللأداء المتفوق ( بكونه عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها من خلال تعزيز الفكرة القائلة أن التفوق في Mement,2004:4 أهمية أشار إليها ) الإدارة يدعم أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة ، والتركيز على رأس المال البشري الإستراتيجي كمورد مهم في تطوير المنظمة ويساعد في التركيز على النتائج .

ويشير (الزیدی ؛ 2006:131) إلى أن أهميته تتجلى أيضاً في خدمته للمنظمات في عدة مجالات تتمثل بتطوير الموارد البشرية والارتقاء بمبادئها الأساسية ، من خلال بناء الكفايات والمقدرات الشخصية والعلاقات بين العاملين، والتعلم ، لتسهيل عمل الجماعة وفرق العمل . كما أنه يعزز من الدور الإستراتيجي للموارد البشرية ، إذ يساعدها على توجيهها من كونها مركزة على العمليات الإجرائية والخدمات إلى كونها مورداً لها تأثير كبير ذات دور إستراتيجي في تحقيق نتائج المنظمة.

## ثانياً: أبعاد الأداء المتميز: Excellence Performance Dimensions

تظهر دراسة الأداء المتميز حالة الاختلاف في وجهات نظر الباحثين والمفكرين وأرباب العمل في التركيز على الأبعاد أو المعايير التي تمثل الأساس في سعي المنظمات فيه . لذلك فإن العديد من الباحثين فقد أشار إلى أبعاد الأداء المتميز كونها تمثل عناصر تقييم وقياس مدى تحقيق الأداء المتميز للمنظمة بالاعتماد على المعايير المهمة والمتعلقة بجوانب مختلفة في المنظمة . ويرى Darling, (1999: 315) ان هناك أربعة أبعاد أو معايير مطلوبة لتحقيق الأداء المتميز بعيدة الأمد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذه الأبعاد هي (الاهتمام بالزبائن ، ابتكار المنتج ، الموارد البشرية الملزمة بأهداف منظماتهم ، القيادة التحويلية ) . ويؤكد ( Sechermerhor et.al, 2000:27 ) ان الأداء العالي للمنظمة يتحقق من تفاعل خمسة مكونات رئيسية وهي (إشراك العاملين ، والفرق الموجهة ذاتيا ، وإدارة الجودة الشاملة ، والتعلم التنظيمي ، وتكنولوجيا الإنتاج ) . وأما (Hui & chuan, 2002) (53: ) فقد أكدوا ان تحقيق التميز في الأداء يعتمد على الالتزام بمعايير جوائز الجودة الوطنية المتمثلة ب( الموارد ، السياسة والإستراتيجية ، الشركاء ، الأداء التنظيمي ، الابتكار والتعلم ، الأفراد ، القيادة، الموارد البشرية والمعرفة، التركيز على الزبون والسوق ، المعلومات والتحليل ، نتائج الأعمال ، المجتمع) . ويشير(Deweall,2008:3) ان أبعاد الأداء المتميز تتضمن(الالتزام المتميز ، إدارة التغيير الفعال، الاتصالات المفتوحة المتعددة الاتجاهات، ثقافة التعلم المستمر ) . وأما (الرويشدي ، 2009 : 5 ) فقد اعتمد في دراسته أبعاد الأداء المتميز ( القيادة الإستراتيجية ، التخطيط الاستراتيجي ، الموارد البشرية ، إدارة العمليات ) . واستنادا إلى ما تقدم يمكن القول إمكانية اعتماد المعايير التالية كأبعاد لمتغير الأداء المتميز لإغراض هذه الدراسة ، وذلك لما تتمتع به من الوضوح والانسجام مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية وهي كالآتي :-

## 1. القيادة Leader Ship

وتعد القيادة الفاعلة هي الأساس لتحقيق أهداف أي منظمة ، وذلك للدور الكبير الذي تؤديه في الارتقاء بكفاءة وفاعلية أداء الأفراد والإسهام في توجيه سلوكهم نحو تحقيق تلك الأهداف ونجاح المنظمات يعتمد على مدى توفر القيادات لديها وكيفية تنميتها والقيادات لا يُقصد بها المستويات العليا في الإدارة فقط بل المفصل القيادية الأدنى وصولاً إلى القيادة الإشرافية، كون جميع تلك القيادات تشترك في العمل والتوجه بما ينسجم مع أهداف المنظمة، وخدمة مصالحها(الطائي،2004: 66). ويرى Daft& (2000: 321) (Noe) القيادة بأنها علاقة تأثير بين القائد والمرؤوسين بقصد أحداث تغيير فعلي يعكس تحقيق الهدف المشترك لكلا الطرفين ،وبناء على ما تقدم يرى الباحثان ان القيادة هي القدرة على توضيح رؤية ورسالة المنظمة وتعزيز الثقة بين العاملين والمشاركة في عملية التعلم وتحديث المعلومات ، وتوجيه الآخرين لاستخدام قابلياتهم ومهاراتهم بفاعلية وكفاءة أكثر بغية تحقيق الأداء المتميز للمنظمة.

## 2. الأفراد العاملين Employees

إن كل منظمة تتألف من أفراد ،و إن الحصول على خدماتهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم لمستويات عالية من الأداء وضمن إنهم سيستمرون في الحفاظ على التزامهم للمنظمة هي أمور أساسية لتحقيق الأغراض والمقاصد المنظمة وهذا الأمر حقيقي بغض النظر عن نوع المنظمة حكومية ، تجارية ، ثقافية ، تعليم وصحة فالحصول والحفاظ على الأشخاص هو أمر حرج وضروري لنجاح كل منظمة (Robbins, 1999:6). يعد الأفراد هم الحلقة الأهم ويتطورون مع تطور المنظمة ، وقد بدأت المنظمات تركز على مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات المتكاملة وتسعى للحفاظ عليهم ويدعوا هؤلاء بالمقدرات الجوهرية ممن يساهمون في وصول المنظمة إلى مستويات عالية من الأداء ( الطائي، 2004 : 4 ) . ومما سبق يرى الباحثان ان الأفراد العاملين هم مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات الإبداعية المتكاملة، وتسعى المنظمة للحفاظ عليهم والحصول على خدماتهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم، ممن يساهمون في وصول المنظمة إلى مستوى الأداء المتميز .



## الابتكار والتعلم Innovation &amp; Learning

ويقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية الصائبة لتطوير المنظمة على المدى البعيد، ويتعلق هذا المنظور بقدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. فقد يشمل أهدافاً مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير. من دون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر لأن المنافسين يتطورون ومن ثم سنخرج خارج المنافسة. لذلك فإن استخدام التعلم والابتكار يساعدنا على مراقبة تطورتنا وقدرتنا الابتكاريه موازنة بالآخرين (http://samehar.wordpress.com/2007). وبناء على ما تقدم يرى الباحثان إن الابتكار والتعلم هو قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا جديدة متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة ، وإدخال العاملين في دورات تدريبية لتحفيزهم على الإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات الأداء في الشركة.

## 3. تركيز على الزبون والسوق Customers &amp; Market Focus

تقبل كثير من المنظمات الحقيقة القائلة إن جودة المنتج الجيدة تلعب دوراً رئيساً في فهم رضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ به ، إن معظم جوائز الجودة والتميز تتضمن تقديم الاهتمام والعناية بالزبون وخدمته ورضاه ، وكذلك تبحث أيضاً بتكوين علاقات جيدة مع الزبون ومهارات الإصغاء والتعلم لتعزيز العلاقات معه . في المنظمات اليابانية يكون مفهوم تقييم الزبائن مفهوماً بصورة جيدة ، ولضمان رضا الزبون فإن جميع العاملين والإدارة العليا يظهرون التزام أكبر ، إذ أن الكياسة والود والتعامل مع الزبائن يتم التركيز عليها في كثير من المنظمات اليابانية . وكذلك فإن تقديم الاهتمام بالزبون يمكن أن يتضمن الحصول على التغذية العكسية منه وآراءه وتحليل الشكاوى ، وتحديد الأسباب الجذرية لمشاكل الزبائن وإقامة علاقات جيدة معه بعيدة الأمد معه ( Hui & 62 - 53 : 2002 , Chuan ) . وبناء على ما تقدم يرى الباحثان إن التركيز على الزبون والسوق هو قدرة الشركة على تحقيق توقعات ورغبات الزبائن عبر تحليل حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تطوير العلاقات السوقية فيما بينهم.

## المبحث الثالث: وصف وتحليل عناصر البحث وتحليل النتائج :-

يتناول هذا البحث عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبانة وتحليلها وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي وفقاً لجدول التوزيعات التكرارية التي تبين عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة وقيمة ( t ) المحسوبة وكما يلي وفقاً لاستجابات الباحثين .

## أولاً:- خصائص عينة البحث

## أ- الأسئلة المتعلقة بالمعلومات العامة

للتعرف على بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وكما في الجدول رقم (1) يتضح من الجدول أعلاه إن أغلب المدراء في الشركة المبحوثة هم من الذكور إذ بلغت النسبة ( 73%) أما الإناث فقد بلغت النسبة (23%)، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت أعلى نسبة لحملة شهادة البكالوريوس وبلغت (64%) تلتها حملة شهادة الدبلوم التقني بنسبة (13%)، ثم حملة شهادة الإعدادية بنسبة (13%) وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي (2%) أيضاً. أما الحاصلون على شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (8%)، أما شهادة الدكتوراه فلا أحد يحملها من أفراد العينة. ويعد الباحثان عينة الدراسة على مستوى علمي أعلى من المتوسط حيث ينبغي أن يكون المدير الاستراتيجي على الأقل حاصل على شهادة عليا تؤهله لأداء المهام المطلوبة. أما بصدد الفئة العمرية فقد بلغت الفئة بين (40-49) أعلى نسبة وبلغت (51%)، أما الفئة العمرية الثانية من (50- فأكثر) فقد بلغت (29%) ثم تلتها من (30-39) بنسبة (18%) وأخيراً الفئة العمرية (20 - 24) إذ بلغت (2%) وهذا يعني أن متوسط الأعمار لأفراد العينة يتراوح بين 40 - 49 سنة.

## الابتكار والتعلم Innovation &amp; Learning

ويقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية الصائبة لتطوير المنظمة على المدى البعيد، ويتعلق هذا المنظور بقدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. فقد يشمل أهدافاً مثل تطبيق أسلوب إداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الحافز لدى العاملين للابتكار والتطوير. من دون التعلم والابتكار لا يمكننا أن نستمر لأن المنافسين يتطورون ومن ثم سنخرج خارج المنافسة. لذلك فإن استخدام التعلم والابتكار يساعدا على مراقبة تطورها وقدرتنا الابتكاريه موازنة بالآخرين (http://samehar.wordpress.com/2007). وبناء على ما تقدم يرى الباحثان إن الابتكار والتعلم هو قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا جديدة متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، وإدخال العاملين في دورات تدريبية لتحفيزهم على الإبداع والابتكار والارتقاء بمستويات الأداء في الشركة.

## 3. تركيز على الزبون والسوق Customers &amp; Market Focus

تقبل كثير من المنظمات الحقيقة القائلة إن جودة المنتج الجيدة تلعب دوراً رئيساً في فهم رضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ به، إن معظم جوائز الجودة والتميز تتضمن تقديم الاهتمام والعناية بالزبون وخدمته ورضاه، وكذلك تبحث أيضاً بتكوين علاقات جيدة مع الزبون ومهارات الإصغاء والتعلم لتعزيز العلاقات معه. في المنظمات اليابانية يكون مفهوم تقييم الزبائن مفهوماً بصورة جيدة، ولضمان رضا الزبون فإن جميع العاملين والإدارة العليا يظهرون التزاماً كبيراً، إذ أن الكياسة والود والتعامل مع الزبائن يتم التركيز عليها في كثير من المنظمات اليابانية. وكذلك فإن تقديم الاهتمام بالزبون يمكن أن يتضمن الحصول على التغذية العكسية منه وآراءه وتحليل الشكاوى، وتحديد الأسباب الجذرية لمشاكل الزبائن وإقامة علاقات جيدة معه بعيدة الأمد معه (Hui & Chuan, 2002: 53). وبناء على ما تقدم يرى الباحثان إن التركيز على الزبون والسوق هو قدرة الشركة على تحقيق توقعات ورغبات الزبائن عبر تحليل حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تطوير العلاقات السوقية فيما بينهم.

## المبحث الثالث: وصف وتحليل عناصر البحث وتحليل النتائج :-

يتناول هذا البحث عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبانة وتحليلها وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي وفقاً لجدول التوزيعات التكرارية التي تبين عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة وقيمة (t) المحسوبة وكما يلي وفقاً لاستجابات المبحوثين.

## أولاً:- خصائص عينة البحث

أ- الأسئلة المتعلقة بالمعلومات العامة

للتعرف على بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وكما في الجدول رقم (1) يتضح من الجدول أعلاه إن أغلب المدراء في الشركة المبحوثة هم من الذكور إذ بلغت النسبة (73%) أما الإناث فقد بلغت النسبة (23%)، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد كانت أعلى نسبة لحملة شهادة البكالوريوس وبلغت (64%) تلتها حملة شهادة الدبلوم التقني بنسبة (13%)، ثم حملة شهادة الإعدادية بنسبة (13%) وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي (2%) أيضاً. أما الحاصلون على شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (8%)، أما شهادة الدكتوراه فلا أحد يحملها من أفراد العينة. ويعد الباحثان عينة الدراسة على مستوى علمي أعلى من المتوسط حيث ينبغي أن يكون المدير الاستراتيجي على الأقل حاصل على شهادة عليا تؤهله لأداء المهمات المطلوبة. أما بصدد الفئة العمرية فقد بلغت الفئة بين (40-49) أعلى نسبة وبلغت (51%)، أما الفئة العمرية الثانية من (50-فأكثر) فقد بلغت (29%) ثم تلتها من (30-39) بنسبة (18%) وأخيراً الفئة العمرية (20-24) إذ بلغت (2%) وهذا يعني أن متوسط الأعمار لأفراد العينة يتراوح بين 40-49 سنة.



أما فيما يخص مدة الخدمة الفعلية فقد بلغت الفئة أكثر من (26 سنة) بنسبة (37%) وتلتها الفئة (11-15) بنسبة (20%). أما مدة الخدمة من (21-25) فقد بلغت النسبة (18%) أما مدة الخدمة الفعلية من (6-10) فقد بلغت نسبته (5%). أما مدة الخدمة من (5-فأقل) و (16-20) فقد بلغت النسبة لكل منهما (2%). وهذا يدل على إن الشركة المبحوثة اعتمدت على ذوي الخبرة الطويلة في اختيارها للمواقع القيادية. والجدول (1) يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة .

## الجدول (1)

## الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أنثى		ذكر		حسب الجنس									
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد								
27%	17	73%	45										
50 فأكثر		39-30		29-20									
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد								
29%	18	51%	32	18%	11								
أعزب		متزوج											
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة %	العدد								
6%	4	94%	58										
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية		المؤهل العلمي	
النسبة	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
0	0	8%	5	2%	1	64%	40	13%	8	13%	8	13%	8
26 فأكثر		25-21		20-16		15-11		10-6		5 فأقل			
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
37%	23	18%	11	18%	11	20%	13	5%	3	2%	1		
مدير		م. مدير فني		مدير فني أقدم		ر. مهندسين أقدم		م. مدير عام		مدير عام		العنوان الوظيفي	
النسبة	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
19%	12	23%	14	5%	3	48%	30	3%	2	2%	1		

المصدر : من أعداد الباحثان

## ثانياً/ عرض وتحليل نتائج أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

## المحور الأول: النتائج المتعلقة بالإستراتيجية الترميزية

يشير الجدول (2) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة حول الإستراتيجية الترميزية، إذ يتضمن التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة وقيمة (t) المحسوبة العامة هذا يعني إن هذه الإستراتيجية كانت واضحة لأفراد العينة وبلغ معدل شدة الإجابة لهذه الإستراتيجية (65.42) وهي نسبة متوسطة، ولقد حققت الإستراتيجية الترميزية وسط حسابي عام مقداره (3.271) وهو أكبر من الوسط الفرضي بقليل وهذه نتيجة تبدو طبيعية كونها تعكس واقع الاهتمام المعتدل للشركة في الإستراتيجية الترميزية وبلغ الانحراف المعياري (1.1055) وقيمة (t) المحسوبة (6.103). ولغرض التحليل كانت إجابات العينة وكما في الجدول (2) إذ حصل المتغير X1 والذي ينص (تستثمر الشركة أموالها ومواردها في موجودات المعرفة مثل الأفكار والتغيير والإبداع والابتكار وتحسين الجودة) بوسط حسابي (3.290) وانحرف معياري (1.136) وشدة الإجابة بلغت (65%) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (2.011) أكبر من الجدولية البالغة (1.989) يعني معنوية إجابات المبحوثين وإن الشركة تعي دور الاستثمار في موجودات المعرفة مثل الأفكار والتغيير والإبداع والابتكار وتحسين الجودة.

أما المتغير (X2) والذي ينص (تؤمن الشركة بالعمل الفرقي وضمان المشاركة بالمعرفة لكل موظف من موظفيها) جاء بوسط حسابي (3.322) وانحراف معياري (1.036) وعلى شدة إجابة (66.45%) وإن قيمة (t) المحسوبة (2.450) أكبر من الجدولية (1.989) يدل على معنوية الإجابات. وهذا يعني إن الشركة تؤمن بالعمل الفرقي وضمان المشاركة بالمعرفة لكل موظفيها من خلال توافر الأجهزة والتقنيات الحديثة. وحصل (X3) (نظم المعلومات المتاحة بالشركة سريعة وجيدة ومرمزه ويعاد استعمالها مرات عديدة) . وبوسط حسابي (3.306) وانحرف معياري (1.124) وشدة الإجابة بلغت (66%) وكما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.145) وأكبر من الجدولية ويعني ذلك إن الشركة تولي اهتماماً فوق المتوسط بنظم المعلومات المتاحة لديها والتي تتميز بالسرعة ويتم ترميزها وإعادة استعمالها مرات عديدة .

أما المتغير (X4) (تتوفر ثقة عالية بالمعرفة الموجودة في الشركة، فضلاً عن قلة المنافع المتحققة منها) بوسط حسابي (2.919) وانحرف معياري (1.149) وشدة إجابة بلغت (58%) وأما قيمة (t) المحسوبة بلغت (-0.552) أقل من الجدولية البالغة (1.989) يعني ذلك لا تتوفر ثقة عالية بالمعرفة الموجودة في الشركة فضلاً عن قلة المنافع المتحققة منها ويعود السبب عدم الاهتمام والدعم من قبل إدارة الشركة بالمعرفة الموجودة في الشركة مما يؤدي إلى قلة المنافع المتحققة منها . وجاء (X5) (توجد استثمارات جيدة في تقنيات المعلومات وعادة ما يجري استثمارها في ترميز المعرفة وربطها بالموظفين المعنيين فيها) جاء بوسط حسابي (2.983) وانحرف معياري (1.123) وشدة إجابة بلغت (59%) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (-0.0113) أقل من الجدولية ويدل ذلك إن أفراد عينة الدراسة لا يتفقون بوجود استثمارات جيدة في تقنيات المعلومات ويعود السبب في ذلك عدم توفر التقنيات الحديثة والتي يمكن استثمارها في ترميز المعرفة وربطها بالموظفين المعنيين .

وحصل المتغير X6 والذي ينص (تطور الشركة نظام الكتروني لتوثيق وترميز وخرن ونشر المعلومات بحيث يتيح استخدام المعرفة بشكل مناسب) بوسط حسابي (3.435) وانحرف معياري (1.168) وشدة الإجابة بلغت (68%) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (2.935) أكبر من الجدولية البالغة (1.989) يعني معنوية إجابات المبحوثين وإن الشركة تولي اهتماماً فوق الوسط بتطوير نظام الكتروني لتوثيق وترميز وخرن ونشرها المعلومات بحيث يتيح استخدامها من قبل العاملين المعنيين وبشكل مناسب .

أما المتغير (X7) والذي ينص (توجد تخصيصات مناسبة في موازنة الشركة لتدريب الموظفين وفرق العمل لتنمية معارفهم) جاء بوسط حسابي (3.306) وانحراف معياري (1.080) وعلى شدة إجابة (66.13%) وإن قيمة (t) المحسوبة (2.233) أكبر من الجدولية (1.989) يدل على معنوية الإجابات. وهذا يعني حصول اتفاق عينة الدراسة بنسبة فوق الوسط بوجود تخصيصات مالية مناسبة في الموازنة لتدريب الموظفين وتنمية معارفهم ومهاراتهم . وحصل (X8) (تقوم الشركة بمكافأة الموظفين الذين



ينشرون قاعدة المعرفة) وبوسط حسابي (3.322) وانحراف معياري (1.156) وشدة الإجابة بلغت (66%) وكما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.196) واكبر من الجدولية ويعني ذلك إن الشركة تولي اهتماما فوق المتوسط بمكافأة الموظفين الذين ينشرون قاعدة المعرفة .

أما المتغير (X9) (تركز الشركة على تحقيق منافع كثيرة من معرفتها الموثوقة) بوسط حسابي (3.306) وانحراف معياري (1.033) وشدة إجابة بلغت (66%) وأما قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.334) اكبر من الجدولية البالغة (1.989) يعني ذلك إن الشركة تعتمد بشكل معتدل على معرفتها الموثوقة من أجل تحقيق منافع كثيرة وتحقيق الأداء المتميز. وجاء (X10) (تستعمل الشركة المعرفة المتوافرة لديها مرات عديدة) جاء بوسط حسابي (3.516) وانحراف معياري (0.970) وشدة إجابة بلغت (70%) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.180) أكبر من الجدولية مما يدل على معنوية الإجابة واتفق (70%) من عينة الدراسة بان الشركة تستخدم المعرفة المتوافرة لديها مرات عديدة في نشر وترميز وخزن المعلومات وإتاحتها للعاملين في الشركة من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والتفوق على الشركات المنافسة. وفي ضوء مما سبق يتفق أفراد عينة الدراسة بعدم توفر الثقة العالية بالمعرفة الموجودة في الشركة فضلا عن قلة المنافع المتحققة منها ويعود السبب عدم الاهتمام والدعم من قبل إدارة الشركة بالمعرفة الموجودة في الشركة مما يؤدي إلى قلة المنافع المتحققة منها، وكذلك لا توجد استثمارات جيدة في تقنيات المعلومات ويعود السبب في ذلك عدم توفر التقنيات الحديثة والتي يمكن استثمارها في ترميز المعرفة وربطها بالموظفين المعنيين .

جدول (2)

النتائج الإحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالإستراتيجية الترميزية المصدر :

قيمة t المحسوبة	انحراف معياري	شدة الإجابة %	متوسط موزون	لاتفق بشدة		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مؤشرات الإجابة المتغيرات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2.01	1.136	65.8 %	3.29	6	4	24	15	13	8	47	29	10	6	X <sub>1</sub>
2.45	1.036	66.4 %	3.32	5	3	16	10	32	20	35	22	11	7	X <sub>2</sub>
2.14	1.124	66.1 %	3.30	5	3	24	15	19	12	38	24	13	8	X <sub>3</sub>
-0.55	1.149	58.3 %	2.91	10	6	32	20	23	14	27	17	8	5	X <sub>4</sub>
-0.11	1.123	59.6 %	2.98	3	2	41	26	19	12	24	15	11	7	X <sub>5</sub>
2.93	1.168	68.7%	3.43	6	4	20	13	10	6	48	30	13	9	X <sub>6</sub>
2.23	1.080	66.1%	3.30	5	3	20	13	24	15	38	24	11	7	X <sub>7</sub>
2.19	1.153	66.4%	3.32	8	5	18	11	20	13	40	25	13	8	X <sub>8</sub>
2.33	1.033	66.1%	3.30	5	3	20	13	19	12	48	30	6	4	X <sub>9</sub>
4.18	0.970	70.2%	3.51	6	4	6	4	24	15	54	34	8	5	X <sub>10</sub>
6.103	1.1055	65.4%	3.271											المعدل

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## المحور الثاني: النتائج المتعلقة بالإستراتيجية الشخصية

يشير الجدول (3) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة حول الإستراتيجية الشخصية، إذ يتضمن التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة وقيمة (t) المحسوبة العامة هذا يعني إن هذه الإستراتيجية كانت واضحة لأفراد العينة وبلغ معدل شدة الإجابة لهذه الإستراتيجية (65.94) وهي نسبة متوسطة، ولقد حققت الإستراتيجية الشخصية وسط حسابي عام مقداره (3.296) وهو أكبر من الوسط الفرضي بقليل وهذه نتيجة تبدو طبيعية كونها تعكس واقع الاهتمام المعتدل للشركة في الإستراتيجية الشخصية، إذ بلغ الانحراف المعياري (1.087) وان قيمة (t) المحسوبة (6.798) أكبر من الجدولية البالغة (1.989). وهذا يعني إن هذه الإستراتيجية كانت واضحة لأفراد العينة بما يظهر مستوى فوق المتوسط لدى المديرين للتفكير بالإستراتيجية الشخصية ولغرض التحليل كانت إجابات العينة وكما في الجدول (2).

إذ حصل المتغير (X1) (تستفاد الشركة من خبرات الموظفين في تقديم المشورة المبدعة لحل المشكلات الإستراتيجية التي تواجهها) على وسط حسابي موزون (3.548) وانحراف معياري (1.140) وشدة الإجابة بنسبة (70.97) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.785) أكبر من الجدولية البالغة (1.989). مما يدل على معنوية الإجابات، وهذا يعني إن المتغير كان واضحاً لإفراد عينة الدراسة ويدل على إن الشركة تستفاد من خبرات الموظفين في تقديم المشورة المبدعة لحل المشكلات الإستراتيجية التي تواجهها. أما المتغير (X2) (تستخدم الشركة فرق العمل لتطوير المعرفة في إطار حل المشكلات التي تواجهها) بوسط حسابي موزون (3.580) وانحراف معياري (0.967) وشدة إجابة بلغت (71.3%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (4.725) أكبر من الجدولية البالغة (1.989). ويعني إن أفراد عينة الدراسة يتفقون بنسبة (71%) على إن الشركة تستخدم فرق العمل لتطوير المعرفة في إطار حل المشكلات التي تواجهها في العمل، وتعتبر هذه الفقرة من أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير

وجاء المتغير (X3) (تسعى الشركة لتطوير شبكات الاتصال بين الأقسام والموظفين بهدف اقتسام المعرفة بينهم) وحصل على وسط حسابي (3.274) وانحراف معياري (1.010) وشدة الإجابة بلغت (66.48%) وكما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.135) أكبر من الجدولية البالغة (1.989)، مما يدل على معنوية إجابات أفراد العينة، وهذا يعني إن الشركة تسعى إلى تطوير شبكات الاتصال بين الأقسام والعاملين لتسهيل المشاركة بالمعرفة. أما المتغير (X4) (تستثمر المعرفة بشكل معتدل في تقنيات المعلومات بقصد الحوار وتبادل المعرفة الضمنية) بوسط حسابي (3.338) وانحراف معياري (0.904) وبلغت شدة الإجابة (66.77%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.949) وهي أكبر من الجدولية البالغة (1.989) ويدل على معنوية الإجابة ويتفق أفراد عينة الدراسة بنسبة (66%) على إن الشركة تستثمر المعرفة بشكل معتدل في تقنيات المعلومات لتسهيل المشاركة بالمعرفة.

وجاء (X5) (الموظفون الموجودون في الشركة يستهويهم حل المشكلات المعقدة وتحمل غموض الأدوار التي يمارسونها)، حصلت على وسط حسابي (3.274) وانحراف معياري (1.042) وشدة إجابة بلغت (65.48%) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.070) وهي أكبر من (t) الجدولية يعني ذلك معنوية الإجابات، وهذا يعني إن المديرين يولون اهتماماً فوق الوسط لحل المشاكل المعقدة وتحمل غموض الأدوار التي يمارسونها. وحصل المتغير (X6) والذي ينص (تسود الشركة فكرة تبادل المشورة بين الموظفين وتنمية المعرفة حولها) على وسط حسابي (3.306) وانحراف معياري (1.195) وشدة الإجابة بلغت (66.13%) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (2.018) أكبر من الجدولية البالغة (1.989) يعني معنوية إجابات المبحوثين وحصول اتفاق بنسبة فوق المتوسط حول وجود فكرة تبادل المشورة بين الموظفين وتنمية المعرفة حولها من أجل تحسين الأداء.

أما المتغير (X7) والذي ينص (تقوم الشركة بمكافأة الأشخاص مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة) جاء بوسط حسابي (3.370) وانحراف معياري (1.063) وعلى شدة إجابة (67.42%) وان قيمة (t) المحسوبة (2.819) أكبر من الجدولية (1.989) يدل على معنوية الإجابات. وهذا يعني حصول اتفاق عينة الدراسة بنسبة فوق الوسط بان تقوم الشركة بمكافأة الموظفين وتحفيزهم مباشرة لمشاركتهم الآخرين بالمعرفة ونشرها وترميزها بغية النهوض بأداء الشركة. وحصل (X8) (تشجع



الشركة على التعلم الالكتروني) وبوسط حسابي (3.322) وانحرف معياري (1.170) وشدة الإجابة بلغت (66%) وكما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.170) واكبر من الجدولية ويعني ذلك حصول اتفاق (66%) من أفراد عينة الدراسة بان الشركة تشجع على التعلم الالكتروني والاستثمار في تقنيات المعلومات لتسهيل تبادل المعرفة بين الأفراد المعنيين .

أما المتغير (X9) (تستوفي الشركة أجور عالية عند تقديم حلول لمشاكل معقدة ) بوسط حسابي (2.596) وانحرف معياري (1.0156) وشدة إجابة بلغت (51%) وأما قيمة (t) المحسوبة بلغت (-3.126) اقل من الجدولية البالغة (1.989) يعني ذلك إن الشركة لا تستوفي أجورا عالية عند تقديم الحلول للمشكلات المعقدة بما لا يوفر دافعية لمدراتها وخبرائها في توظيف خبراتهم ومهاراتهم لوضع الحلول للمشكلات . وجاء (X10) (تركز الشركة على إدامة هامش مالي) جاء بوسط حسابي (3.354) وانحرف معياري (1.132) وشدة إجابة بلغت (67%) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.467) أكبر من الجدولية مما يدل على معنوية الإجابة وحصول اتفاق (67%) من عينة الدراسة بان الشركة تركز على إدامة هامش مالي ويعني ذلك بان الشركة تسعى لتطوير منتجاتها بما يلبي حاجات المستهلكين مقابل عائد مالي لتحسين المركز المالي للشركة . وبناءا" على ذلك يرى الباحثين إن الشركة تستفاد من خبرات الموظفين في تقديم المشورة المبدعة وحل المشكلات الإستراتيجية التي تواجهها في العمل، وتوظف تقنيات المعلومات لتبادل المعرفة الضمنية وتكافئ الموظفين الذين يتشاركون بالمعرفة ، وان الشركة لا تستوفي أجور عالية عند تقديم حلول للمشاكل المعقدة.

### جدول (3)

النتائج الإحصائية لإفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالإستراتيجية الشخصية

قيمة t المحسوبة	انحراف معياري	شدة الإجابة %	متوسط موزون	لاتفق بشدة		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مؤشرات الإجابة المتغيرات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.785	1.140	70.97	3.548	8	5	11	7	15	9	50	31	16	10	X <sub>1</sub>
4.725	0.967	71.61	3.580	3	2	16	10	8	5	64	40	8	5	X <sub>2</sub>
2.135	1.010	65.48	3.274	5	3	21	13	21	13	48	30	5	3	X <sub>3</sub>
2.949	0.904	66.77	3.338	3	2	18	11	23	14	54	34	2	1	X <sub>4</sub>
2.070	1.042	65.48	3.274	6	4	18	11	24	15	45	28	6	4	X <sub>5</sub>
2.018	1.195	66.13	3.306	10	6	18	11	18	11	41	26	13	8	X <sub>6</sub>
2.819	1.036	67.42	3.370	3	2	21	13	21	13	13	28	10	6	X <sub>7</sub>
2.170	1.170	66.45	3.322	8	5	16	10	27	17	32	20	16	10	X <sub>8</sub>
-3.126	1.015	51.94	2.596	15	9	32	20	35	22	15	9	3	2	X <sub>9</sub>
2.467	1.132	67.10	3.354	10	6	13	8	19	12	48	30	10	6	X <sub>10</sub>
6.798	1.087	65.94	3.296											المعدل

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثالثا: عرض وتحليل نتائج أبعاد الأداء المتميز :-

#### المحور الأول : القيادة

تظهر نتائج الجدول (4) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بإبعاد الأداء المتميز باستخدام معدل التوزيعات التكرارية ولأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة وقيمة (t) لهذه الأبعاد إذ بلغ الوسط الحسابي العام ( 3.422 ) بانحراف معياري (1.057) وشدة إجابة بلغت ( 68.45 ) كما بلغت قيمة t المحسوبة ( 7.034 ) أكبر من الجدولية البالغة (1.989) مما يدل على معنوية الإجابات فضلا عن وضوح هذا المتغير لإفراد عينة الدراسة ويدل ذلك إن للقيادة دورا كبيرا في تعزيز الأداء المتميز.

## جدول (4)

النتائج الإحصائية لأفراد عينة الدراسة المتعلقة بالقيادة

قيمة t المحسوبة	انحراف معياري	شدة الإجابة %	متوسط موزون	لااتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مؤشرات الإيجابية المتغيرات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.834	1.126	70.97	3.54	6	4	13	8	18	11	45	28	18	11	Y <sub>1</sub>
2.037	1.121	65.81	3.29	6	4	19	12	26	16	35	22	13	8	Y <sub>2</sub>
4.532	0.952	70.97	3.54	3	2	13	8	19	12	55	34	10	6	Y <sub>3</sub>
2.070	1.042	65.48	3.27	5	3	19	12	29	18	37	23	10	6	Y <sub>4</sub>
3.435	1.035	69.03	3.45	5	3	13	8	27	17	42	26	13	8	Y <sub>5</sub>
7.034	1.057	68.45	3.422											المعدل

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وعند تحليل الفقرة (Y1) لإجابات أفراد العينة على إن (تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحة لتحقيق أهدافها) إذ بلغ الوسط الحسابي ( 3.543 ) بانحراف معياري (1.126) وبلغت شدة الإجابة (70.97%) وقيمة (t) المحسوبة (3.834) أكبر من الجدولية البالغة ( 1.989 ) وهذا يدل على معنوية الإجابة ووضوح هذا المتغير لأفراد عينة الدراسة ، وإن التميز في الأداء يتعزز من خلال زيادة نسبة المساهمة في تبني رؤية المنظمة ورسالتها من قبل الشركة. أما فيما يتعلق (Y2) (تراجع الإدارة العليا مستويات أداء العاملين وتعمل على تطويره بصورة مستمرة ) إذ بلغ بوسط حسابي (3.290) وانحراف معياري (1.121) بلغت شدة الإجابة (65.81%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.037) وهي أكبر من الجدولية (1.989) وهذا يدل على إن (65%) من أفراد عينة الدراسة يتفوقون على إن الإدارة العليا للشركة تراجع مستويات أداء العاملين وتعمل على تقويمه وتطويره بصورة مستمرة من أجل تحسين أداء الشركة .

وجاء المتغير (Y3) (تعمل القيادة الإدارية على توجيه العاملين نحو انجاز وتحقيق أهدافهم ) إذ بلغ بوسط حسابي ( 3.548 ) وانحراف معياري ( 0.95 ) وشدة الإجابة (70.97%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (4.532) أكبر من الجدولية ( 1.989 ) مما يدل ذلك على معنوية إجابة أفراد عينة الدراسة ويعتبر من أبرز الأبعاد في أغناء هذا المتغير ويدل ذلك على إن القيادة الإدارية تعمل على توجيه العاملين نحو انجاز وتحقيق أهدافهم بغية الوصول إلى الأداء المتميز في الشركة. وحصل المتغير (Y4) (يشارك القائد الإداري في عملية التعلم وتحديث المعلومات في الشركة ) إذ بلغ بوسط حسابي (3.274) وانحراف معياري ( 1.042 ) وبلغت شدة الإجابة (65%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.074) أكبر من الجدولية ( 1.989 ) وهذا يعني إن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بنسبة (65%) على إن القائد الإداري يشارك في عملية التعلم والتطوير وتحديث المعلومات بغية تحسين الأداء وتحقيق التميز والمنافسة مع الشركات الأخرى. وجاء المتغير (Y5) (يسعى القائد الإداري إن يكون قدوة حسنة لتحقيق أهداف الشركة)، حصل على وسط حسابي (3.451) وانحراف معياري (1.035) وشدة إجابة بلغت (69%) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.435) وهي أكبر من (t) الجدولية يعني ذلك الإجابة ووضوح هذا المتغير لإفراد عينة الدراسة . وفي ضوء ما سبق يتفق أفراد عينة الدراسة على الشركة تمتلك رؤية ورسالة واضحة لتحقيق أهدافها ، وتراجع مستويات أداء العاملين وتعمل على تطويره بما يتناسب مع التقنيات الحديثة ويشارك القائد الإداري في تطوير عملية التعلم وتحديث نظم المعلومات في الشركة بغية تحقيق الأداء المتميز للشركة .



## المحور الثاني: الأفراد العاملين

تظهر نتائج الجدول (5) لإفراد عينة الدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.371) وانحراف معياري (1.106) وشدة إجابة بلغت (67.42) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.116) أكبر من الجدولية البالغة (1.989) مما يدل على معنوية إجابات عينة الدراسة نحو هذا البعد بشكل واضح.

## جدول (5)

النتائج الإحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالأفراد العاملين

قيمة t المحسوبة	انحراف معياري	شدة الإجابة %	متوسط موزون	لاتفق بشدة		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة تاتفق		مؤشرات الإيجابية المتغيرات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2.152	1.061	65.81	3.290	6	4	16	10	29	18	39	24	10	6	Y <sub>1</sub>
4.670	0.951	71.29	3.564	6	4	3	2	27	17	53	33	10	6	Y <sub>2</sub>
2.827	1.229	68.06	3.403	8	5	15	9	18	11	48	30	11	7	Y <sub>3</sub>
2.102	1.027	65.48	3.274	5	3	19	12	27	17	40	25	8	5	Y <sub>4</sub>
2.170	1.170	66.45	3.322	8	5	16	10	27	17	32	20	16	10	Y <sub>5</sub>
6.1167	1.067	67.42	3.371											المعدل

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وفي السياق ذاته تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن أبرز المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد. المتغير (Y2) (تعمل الشركة على تحفيز الأفراد العاملين من خلال المكافآت والتدريب والإيفاد) بوسط حسابي (3.564) وانحراف معياري (0.951) وشدة إجابة بلغت (71.29%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.670) أكبر من الجدولية البالغة (1.989). هذا يعني وضوح هذا المتغير لإفراد عينة الدراسة ويدل ذلك على أن الشركة تقوم بتحفيز الأفراد العاملين من خلال منحهم المكافآت التشجيعية وإيفادهم إلى خارج البلد من بغية تدريبهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الجودة والتميز في العمل

أما فيما يتعلق بالمتغير (Y1) (تقوم الشركة بتوفير بيئة ملائمة لوصول الأفراد العاملين إلى مستوى الأداء المتميز) إذ بلغ بوسط حسابي (3.290) وانحراف معياري (1.061) بلغت شدة الإجابة (65%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.152) وهي أكبر من الجدولية (1.98) وهذا يعني اتفاق عينة الدراسة بنسبة متوسطة حول قيام الشركة بتوفير بيئة ملائمة لوصول العاملين إلى مستوى التميز في أداء أعمالهم. جاء المتغير (Y3) (تعمل الشركة على دعم وتشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومقترحاتهم وتبنيها) إذ بلغ بوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.122) وبلغت شدة الإجابة (68%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.827) أكبر من الجدولية (1.989) مما يدل ذلك على اتفاق إفراد عينة الدراسة بنسبة متوسطة حول قيام الشركة بدعم وتشجيع العاملين على طرح أفكارهم وتبنيها ويعني ذلك إن إدارة الشركة تعمل بالنظام اللامركزي في اتخاذ القرارات والأخذ بآراء العاملين ومقترحاتهم وتبنيها بغية تعزيز أداء الشركة. وحصل المتغير (Y4) (تسعى الشركة للارتقاء بالمستوى الوظيفي للإفراد العاملين ذوي الأداء المتميز) إذ بلغ بوسط حسابي (3.274) وانحراف معياري (1.027) وبلغت شدة الإجابة (65%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.102) أكبر من الجدولية (1.989) وهذا يدل على معنوية الإجابة ويتفق (65%) من أفراد عينة الدراسة حول سعي الشركة للارتقاء بالمستوى الوظيفي للإفراد العاملين ذوي الأداء المتميز ويدل ذلك إن الشركة تولي اهتماما بذوي الأداء المتميز لكونهم يمتلكون مهارات فكرية وإبداعية تسهم في تحقيق التميز والتفوق للشركة.. وجاء المتغير (Y5) (تعمل الشركة على تمكين الأفراد العاملين من خلال تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية)، حصل على وسط حسابي (3.322) وانحراف معياري (1.170) وشدة إجابة بلغت (66%) يدعم ذلك قيمة t المحسوبة (2.170) وهي

أكبر من (t) الجدولية ويعني ذلك اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة فوق المتوسط بان الشركة تعمل على تمكين العاملين وتطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تسهم في تطوير أداء الشركة.

وفي ضوء ما سبق يتفق أفراد عينة الدراسة على قيام الشركة بتحفيز العاملين من خلال منحهم المكافآت وإدخالهم في دورات تدريبية تطويرية خارج البلد لتطوير مهاراتهم الفكرية بغية الإسهام في وصول الشركة إلى الأداء المتميز، وكذلك يتفق أفراد عينة الدراسة على دعم وتشجيع الشركة للعاملين والعمل على طرح أفكارهم ومقترحاتهم وتبنيها والتي تسهم في تطوير الأداء .

### المحور الثالث: الابتكار والتعلم

تشير المعطيات في الجدول (6) حول إجابات أفراد العينة إلى بعد الابتكار والتعلم ومتغيراته (Y1\_Y5) بلغ الوسط الحسابي (العام) الموزون (3.658) وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري (1.082) وشدة إجابة بلغت (73.16%) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.708) أكبر من الجدولية البالغة (1.989) مما يدل على معنوية إجابات أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب إدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه احد الأبعاد المهمة للأداء المتميز . وعند تحليل فقرات هذا البعد وكما في الجدول أدناه . حصل المتغير (Y1) (تشجع الشركة باستمرار المبدعين وتحفزهم على الإبداع في مجال عملهم) على وسط حسابي (3.548) وانحراف معياري (1.182) وشدة إجابة (70%) وقيمة (t) المحسوبة (3.650) أكبر من الجدولية البالغة (1.989) مما يدل على معنوية إجابات أفراد العينة ويعني ذلك إن إدارة الشركة تشجع المبدعين في مجال عملهم . أما فيما يخص (Y2) (تسعى الشركة إلى تطوير منتجاتها الحالية أو تقديم منتجات جديدة ذات مواصفات عالية ) جاء بوسط حسابي موزون (4.032) وانحراف معياري (0.767) وشدة إجابة بلغت (80.65%) وقيمة (t) المحسوبة (10.58) كانت أكبر من الجدولية البالغة (1.989) مما يدل على معنوية الإجابة ويعتبر من ابرز الأبعاد التي أسهمت في أغناء هذا المتغير، وحصول اتفاق (80%) من أفراد عينة الدراسة بان الشركة تسعى إلى تطوير المنتجات الحالية وتقديم منتجات جديدة ذات مواصفات تقنية عالية تلعب دور كبير في تعزيز قدرات الشركة التنافسية . وجاء المتغير (Y3) (تهتم الشركة بإدخال التقنيات الحديثة باستمرار لتحسين أدائها) بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.115) وشدة إجابة بلغت (73%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.66) أكبر من الجدولية البالغة (1.989) وهذا يعني اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة جيدة على إن الشركة تهتم بإدخال التقنيات الحديثة باستمرار لتحسين أدائها ومواكبة التطورات العلمية الحديثة. وحصل المتغير (Y4) (تعتبر الشركة متميزة في أداء عملها مقارنة مع غيرها من الشركات) إذ بلغ بوسط حسابي (3.516) وانحراف معياري (1.051) وبلغت شدة الإجابة (70.32%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.863) أكبر من الجدولية (1.989) وهذا يدل على معنوية إجابات أفراد عينة الدراسة ووضوح هذا المتغير وهذا يعني إن الشركة تعد نفسها متميزة في أداء أعمالها مقارنة مع غيرها من الشركات. وجاء المتغير (Y5) (تعتمد الشركة برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج البلد تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء)، حصل على وسط حسابي (3.532) وانحراف معياري (1.183) وشدة إجابة بلغت (70.65%) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.541) وهي أكبر من (t) الجدولية، ويعني ذلك معنوية إجابات أفراد عينة الدراسة ووضوح هذا المتغير وإن إدارة الشركة تلجأ إلى إدخال العاملين في دورات تطويرية في داخل وخارج البلد بغية تحسين أدائهم .

وفي ضوء ما سبق يتفق أفراد عينة الدراسة بنسبة عالية على إن الشركة تسعى إلى تطوير منتجاتها الحالية أو تقديم منتجات جديدة ومتطورة ذات مواصفات تقنية عالية تتناسب مع التطورات التقنية الحديثة التي يشهدها العصر الحديث بغية الوصول للأداء المتميز. وكذلك تهتم الشركة بإدخال تقنيات حديثة بصورة مستمرة بغية تحسين أدائها والمنافسة مع الشركات الأخرى.



## جدول (6)

النتائج الإحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالابتكار والتعلم

مؤشرات الإيجابية	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		متوسط موزون	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
Y <sub>1</sub>	21	13	40	25	19	12	8	5	3.548	70.97	1.182	3.650
Y <sub>2</sub>	24	15	60	37	13	8	2	1	4.032	80.65	0.765	10.589
Y <sub>3</sub>	24	15	40	25	16	10	3	2	3.661	73.23	1.115	4.668
Y <sub>4</sub>	15	9	45	28	23	14	5	3	3.516	70.32	1.518	3.863
Y <sub>5</sub>	19	12	45	28	11	7	6	4	3.532	70.65	1.183	3.541
المعدل									3.658	73.16	1.082	10.708

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## المصدر الرابع : التركيز على الزبون والسوق

تشير نتائج الجدول ( 7 ) إلى بعد التركيز على الزبون والسوق ومتغيراته (Y1-Y5) بلغ معدل الوسط الحسابي الموزون (3.56) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري (0.966) وشدة إجابة بلغت (71 %) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (10.23) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.989) مما يدل على معنوية إجابات أفراد العينة نحو هذا المحور. ومن ابرز العناصر التي أسهمت في هذا البعد ، أولا (Y5) وقد حصلت الفقرة (تضع الشركة خططها على أساس تشكيلات وأصناف متنوعة بما يحقق التميز في رضا الزبائن) على وسط حسابي (3.741) وانحراف معياري (0.867) وشدة إجابة بلغت (74%) وقيمة (t) المحسوبة (6.736) اكبر من الجدولية (1.989) يدل ذلك على معنوية إجابات أفراد العينة في ويعني ذلك إن الشركة تضع خططها الإستراتيجية على أساس تشكيلات وأصناف متنوعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وبما ينسجم مع متطلبات التغيير لغرض تحقيق التميز في رضا الزبائن .

## جدول (7)

النتائج الإحصائية لإفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالتركيز على الزبون والسوق

مؤشرات الإيجابية	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		متوسط موزون	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
Y <sub>1</sub>	21	6	40	25	19	18	8	2	3.548	67.10	0.993	2.812
Y <sub>2</sub>	24	9	60	35	13	8	2	0	3.693	73.87	0.915	5.962
Y <sub>3</sub>	24	9	40	30	16	12	3	3	3.548	70.97	1.050	4.109
Y <sub>4</sub>	15	6	45	30	23	15	5	2	3.467	69.35	0.970	3.795
Y <sub>5</sub>	19	9	45	35	11	12	6	1	3.741	74.84	0.867	6.736
المعدل									3.561	71.23	0.996	10.231

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

وجاء ثانيا (Y2) (تسعى الشركة إلى تطوير منتجاتها بين فترة وأخرى بما يتوافق مع توقعات ورغبات زبائنها) بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.915) وشدة إجابة بلغت (73%) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.96) وهي اكبر من الجدولية (1.98) يعني معنوية إجابات أفراد العينة وحصول اتفاق بنسبة جيدة على إن الشركة تسعى إلى تطوير منتجاتها بين فتره وأخرى بما يتلاءم مع توقعات ورغبات زبائنها حيث يعتبر الزبون شريك أساسي في تميز أداء الشركة.

أما المتغير (Y3) والذي ينص (تحلل الشركة المعلومات الواردة من الزبائن لاعتمادها في تحسين منتجاتها واعتبار الزبون شريك أساسي للشركة) إذا بلغ الوسط الحسابي (3.54) وانحراف معياري (1.05) وشدة إجابة بلغت (70.97%) يدعم ذلك قيمة (t)

المحسوبة (4.10) أقل من الجدولية البالغة (1.98) يعني ذلك اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة (70.97%) إن الشركة تحلل المعلومات الواردة من الزبائن لاعتمادها في تحسين وتطوير منتجاتها لمواكبة التطورات التقنية الحديثة .

رابعا المتغير (Y4) والذي ينص (تعمل الشركة على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن باستمرار) بوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.70) وشدة إجابة وبلغت (69%) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.79) أقل من الجدولية (1.98) وهذا يعني كانت إجابات أفراد العينة الاتفاق بنسبة فوق المتوسط بان الشركة تبني علاقات طويلة الأمد مع الزبائن باستمرار لغرض تحسين أداء الشركة

وجاء المتغير (Y1) أخيرا والذي ينص (تتميز قدرات الشركة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن بما يفوق التوقعات) جاء بوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.99) وشدة إجابة بلغت بنسبة (67%) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.81) أكبر من الجدولية البالغة (1.98) يدل ذلك اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة فوق الوسط حول (قدرات الشركة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن باستمرار). وفي ضوء ما سبق يتفق أفراد عينة الدراسة بنسبة جيدة على إن الشركة تضع خططها الاستراتيجية على أساس تشكيلات وأصناف متنوعة من المنتجات بما يتلاءم مع التطورات التقنية الحديثة وكذلك يتفقون بان الشركة تسعى إلى تطوير منتجاتها بين فتره وأخرى بما يتلاءم مع توقعات ورغبات زبائنها وكذلك تحلل الشركة المعلومات الواردة من الزبائن لاعتمادها في تحسين وتطوير منتجاتها بما ينسجم مع متطلبات التغيير لغرض الوصول إلى الأداء المتميز للشركة .

#### المبحث الرابع: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً:- اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز واختبار قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة جرى الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (بيرسون) وكالاتي :-

1. اختبار العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز.

2. اختبار العلاقة بين الإستراتيجية الترميزية والأداء المتميز بإبعاده.

3. اختبار العلاقة بين الإستراتيجية الشخصية والأداء المتميز بإبعاده .

يتضح من الجدول (8) علاقات الارتباط بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء المتميز من خلال قيمة (t) المحسوبة ومعاملات الارتباط حيث جرى الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) مما يدل ذلك كلما كانت استراتيجيات إدارة المعرفة ايجابية كلما ساهمت في تعزيز الأداء المتميز وكما يلي:-

#### الجدول (8)

نتائج علاقات الارتباط بين أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز  
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة

استخراج الجدولية من التوزيعات اعتمادا المشاهدات ومستوى %5000 T=(N-	قيمة (t) المحسوبة	إجمالي استراتيجيات إدارة المعرفة	التركيز على الزبون	الابتكار والتعلم	الأفراد العاملين	القيادة	المتغير المعتمد	الإحصائية
							الأداء المتميز المتغير المستقل أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة	
	25.417	-	0.950	0.856	0.932	0.956	الإستراتيجية الترميزية	على عدد
	537.36	-	0.970	0.890	0.971	0.980	الإستراتيجية الشخصية	N=5
	31.877	0.959					إجمالي الأداء المتميز	المعنوية (إن أن

$$2W)5=(t.1.989)$$



1. ولغرض التأكد من صحة قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها: لا توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء المتميز إذ تظهر نتائج الجدول (8) ما يأتي:-
- وجود علاقة موجبة وقوية بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء المتميز إذ بلغ معامل الارتباط (95.9).
  - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإستراتيجية الترميزية والقيادة إذ بلغ معامل الارتباط (95.6).
  - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإستراتيجية الترميزية والأفراد العاملين إذ بلغ معامل الارتباط (93.2).
  - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإستراتيجية الترميزية والابتكار إذ بلغ معامل الارتباط (85.6).
  - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وبين الإستراتيجية الترميزية والتركيز على الزبون إذ بلغ معامل الارتباط (95).
- وهذا يعني قبول تلك الفرضيات دلالة على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة.
2. لغرض التأكد من قبول الفرضية الرئيسية الثانية أو رفضها ويبين الجدول (8) ما يلي :
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الإستراتيجية الشخصية والقيادة إذا بلغ معامل الارتباط (98).
  - وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الإستراتيجية الشخصية والعاملين إذ بلغ معامل الارتباط (97.1).
  - وجود علاقة ارتباط بين الإستراتيجية الشخصية والابتكار والتعلم إذ بلغ معامل الارتباط (89).
  - وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الإستراتيجية الشخصية والتركيز على الزبون إذ بلغ معامل الارتباط (97).
- وهذا يعني قبول تلك الفرضيات دلالة على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة.
- وتشير النتائج النهائية في الجدول (9) إلى وجود علاقات الارتباط بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز إذ بلغ معامل الارتباط (0.92) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (31.877) وهي أكبر من الجدولية البالغة (1.989) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الرئيسية وقبولها. وبناء على ما تقدم يمكن القول بقبول الفرضيات الرئيسية نظرا لوجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز ، مما يؤكد أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة لدى الشركة عينة الدراسة في تعزيز الأداء المتميز لدى المدراء في الشركة عينة الدراسة .
- ثانيا:- اختبار العلاقات التأثير بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد الأداء المتميز ، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار علاقات التأثير بين المتغيرين واستخدام اختبار (F) للوقوف على معنوية النموذج وكما في الجدول (9) .
1. تأثير الإستراتيجية الترميزية في الأداء المتميز وقد بلغ معامل التحديد (0.88) بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة (25.417) أكبر من الجدولية البالغة (1.989) مما يدل على إن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%) يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (22.27) عند مستوى معنوية (5%) أكبر من (F) الجدولية البالغة (2.36).
2. تأثير الإستراتيجية الشخصية في الأداء المتميز . إذ بلغ معامل التحديد (0.94) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (37.365) أكبر من الجدولية (1.989). وتبين أيضا إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (48.143) أكبر من الجدولية (2.36) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ويعني ثبوت صحة الفرضية وقبولها.

الجدول (9)

نتائج علاقات التأثير بين أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء المتميز

معامل التغير $R_2$	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	التغير المعتمد التغير المستقل
0.88	22.27	2.36	25.417	1.989	الإستراتيجية الترميزية
0.94	48.143	2.36	37.365	1.989	الإستراتيجية الشخصية
0.92	35.039	2.36	31.877	1.989	الأداء المتميز

المصدر : إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

\* تم استخراج (t) الجدولية من جداول التوزيعات الإحصائية اعتمادا على عدد المتغيرات الداخلة في النموذج .

\* تم استخراج قيمة (F) الجدولية اعتمادا على درجة البسط (v1) والمقام (v2).

3. ويتضح من الجدول (9) إلى وجود تأثير كبير لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء المتميز في الشركة عينة الدراسة ، إذ بلغ معامل التحديد (0.92) وان قيمة (t) المحسوبة (31.87) اكبر من الجدولية البالغة (1.989) وقيمة (F) المحسوبة لنموذج الاتحدار البسيط بلغت (35.039) وهي أكبر من الجدولية البالغة (2.36) عند مستوى معنوية (5%) يدل ذلك إن لاستراتيجيات إدارة المعرفة تأثيرا كبيرا في تعزيز الأداء المتميز لدى المدراء في الشركة عينة الدراسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن أهمية وتأثير استراتيجيات إدارة المعرفة لدى إدارة الشركة كان واضحا وضروريا في تعزيز مستوى الأداء المتميز، وسعى الشركة قيد الدراسة إلى زيادة الاهتمام باستراتيجيات إدارة المعرفة بغية تطوير أداء الشركة ومواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة في العالم وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة بما يساهم في تعزيز أداء الشركة والوصول إلى التميز في الأداء.



## المبحث الخامس : أولاً: الاستنتاجات

1. تبين أن إدارة الشركة تسعى إلى تعزيز الإستراتيجية الترميزية عبر تطوير نظام الكتروني لتوثيق وترميز وخرن ونشر المعلومات، وبذات الوقت قامت بالاستفادة من خبرة مدرائها في صياغة الإستراتيجية الشخصية دون استيقاء أجور عن المشورة الفنية التي تقدمها إلى الجهات الأخرى.
2. ظهر أن هناك اهتمام واضح في قدرة الشركة على استثمار قدرات مدرائها في ترميز المعرفة وإعادة استعمالها مرات عديدة وبطريقة تفعل الاستفادة منها وتوفير قنوات تحليلية مبدعة عبر شبكة كفاءة لاتصال الأشخاص بتوفير المناخ التنظيمي الملائم وبناء الثقة بين موظفي الشركة.
3. اتضح أن الشركة تقوم بتحفيز الموظفين عبر التشجيع على البحث والتطوير ومكافأة الأشخاص على إرائهم قاعدة الشركة المعرفية.
4. إن عمل المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة وفي بيئات تنافسية غير مستقرة ، اوجب عليها التوجه نحو التركيز على التميز في الأداء ، وبشكل مغاير للتوجهات السابقة التي تركز على الأداء التقليدي للإفراد والمنظمات.
5. تبين إن الشركة تسعى إلى تطوير منتجاتها الحالية أو تقديم منتجات جديدة ومتطورة ذات مواصفات تقنية عالية تتناسب مع التطورات التقنية الحديثة التي تشهدها الأسواق العالمية بغية تحسين أدائها والمنافسة مع الشركات الأخرى وتحقيق الأداء المتميز.
6. اتضح عدم وجود ثقة عالية بالمعرفة الموجودة في الشركة وذلك بسبب قلة الاهتمام والدعم من قبل الشركة في مجال تقنيات المعلومات والإبداع والابتكار وتحسين الجودة والتغيير، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وضعف المنافسة مع الشركات الأخرى.

## ثانياً: التوصيات

1. زيادة الاهتمام بتبني استراتيجيات إدارة المعرفة لتطوير أداء الشركة ومواكبة التطورات العلمية والتقنية الحديثة في العالم وزيادة مستويات الانتفاع من الموارد المتاحة مما يساهم في تعزيز الأداء المتميز للشركة.
2. ضرورة استفادة إدارة الشركة بشكل أكبر من الخبرة المتوافرة لدى مدراءها في تعزيز صياغة الإستراتيجية الترميزية عبر استخدام فرق العمل الكبيرة ذات المعدلات العالية من المشاركة في المعرفة وضرورة تعزيز دور الخبرة في بناء الإستراتيجية الشخصية في بناء قنوات الخبرة الشخصية لتوفير المشورة التحليلية المبدعة دون استيفاء الأجور عند تقديم الحلول للمشكلات المعقدة.
3. ضرورة تعزيز القدرات المتوافرة في أذهان المدراء في بناء الإستراتيجية الترميزية والشخصية عبر تشجيع موظفي الشركة على التعلم الإلكتروني واستثمار طاقات المديرين لتوجيه العاملين على أعداد البحوث التطويرية والمشاركة بالحلقات الدراسية لتسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
4. استقطاب الكفاءات والقدرات العريقة والمتميزة وتطوير مهاراتهم.
5. تحسين رضا العاملين عن أدائهم لإعمالهم من حيث ملائمة طبيعة العمل وتنوع مهامه مع تخصصاتهم، مما يتيح فرص الإبداع والابتكار بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ومن ثم فسح المجال أمام العاملين في مختلف المستويات وضمن مختلف الأقسام ل.لتقدم والنمو لتنمية مهاراتهم بحيث ينعكس على فعالية أدائهم.
6. اعتماد اللامركزية في بعض الأنشطة وتمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين وتوسيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مختلف المستويات الإدارية، وهذا يعتمد على عدة شروط منها أ.نوعية العاملين، ب. نظامي التقويم والمتابعة ، ج. وضوح رؤيا ورسالة الشركة ، د. وجود مؤشرات توضيحية عامة.

## المصادر References

## أولاً: المصادر العربية Arabic References

- الجوراني، أياد خالد مهدي ، " دور نجاح إستراتيجيتي إدارة المعرفة وريادية الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2011 .
- الجوفي ، علياء سعيد عباس ، " تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الأداء العالي للمنظمات "، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقنين والسيطرة النوعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2010.
- حسين ، ليث سعد الله ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة منتجة، دراسة نظرية تحليلية ، مؤثر إدارة المعرفة في العالم العربي ، 26- 42، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2004.
- نجم ، عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - الطبعة الأولى ، الوراق للطباعة والنشر ، عمان ، 2005
- الرويشدي ، حسام علي محيبيس ، " اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز "، دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2009.



- الزبيدي ، ناظم جواد، (2006) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات المصرفية، دراسة تحليلية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد - بغداد.
- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2006 .
- الشيخلي، مهند محمد ياسين ، " دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009.
- الطائي ، إبراهيم خليل إبراهيم ، "الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض المتغيرات القيادية الإدارية" ، دراسة تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2004 .
- القيوتي ، محمد قاسم ، " مبادئ الإدارة ، النظريات والعمليات والوظائف" دار وائل للنشر والتوزيع - عمان الأردن ، 2000 .
- الكبيسي ، صلاح الدين ، إدارة المعرفة ، دار الكتب المصرية ، 2005 .

### ثانياً: المصادر الأجنبية Foreign References

1. Cerdan, Angel L, Necolas, Carolina Lopez & Sanches, Kamon Sabator, (2007) , " Knowledge Management Strategy Diagnosis From km Instruments Use", Journal of Knowledge Management, VOL.11 NO.2,P.P:60-72, Emerald publishing limited.
2. Daft, R. L., and Noe, R. A, Organizational Behavior, Harcourt College Publishers, Inc., New York., (2001).
3. Darling , J.R., organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executive leadership & organization development journal .,vol.20,no.6:309-321. 1999.
4. DeWeall, A., Andre, The Secret of High Performance Organizations , European School of Management , Management Oline Review(2008)
5. Druker,P.F., (1998),"The Discipline of Innovation )",Harvard Business Review,Nov.,PP.152-155.
6. Hansen, M. T. Nohria. N. and Tierney. T, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", Harvard Business Review, March-April, pp.106-116, 1999.
7. Hill, C. W., and Jones, G. R., Strategic Management Theory an Integrated Approach, 5th Ed., Boston, Houghton Mifflin Com., U.S.A. (2000).
8. Hui,K.H.,&chuan,T.K Nine approaches to organizational excellence, Journal of organization Excellence (UAS) vol.22, No.1:53-56. 2002.

9. Ivancevich, John M., et al, (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd edition, IRWIN.
10. Krogh, G. Von & Nonaka, I and Aben, M. "Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework". Long Rang Planning, Vol. 34, 2001.
11. Laamanen, kai, high performance organization, 2007, www.innotiimi.com.
12. McElroy, Mark, W., "Using Knowledge Management to Sustain Innovation", Knowledge Management Review, Sep. Oct. .Vol. 3, Issue 4, 2000.
13. Porter, M. E., "What is Strategy", Harvard Business Review, 74, 6, November-December, 1996.1999.
14. Prusak, Larry, (2000), "knowledge, Can it be Managed?" Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, Fishkill, New York, June
15. Prusak, Larry, (2008), "Knowledge Management A Strategy Perspective", The Institute For Knowledge Management, www.knowledgeboard.com.
16. Schermerhorn J.R., Jhon Willy & Sons, Inc. Organizational Behavior, 7th ed, New York(2000).
17. Smith, A. D. "Knowledge Management Strategies: A Multi-Case Study, Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 3, 2004.
18. Zack, M, (1999), "Developing Knowledge Strategy", California Management Review, VOL, 41 NO.3.
19. Robbins, and Coulter, M., management, 6th ed, prentice- Hall Inc., New Jersey, (1999).
20. Snyman, M.M.M. and Kruger, C.J. (2002), "The interdependenc between strategic management and strategic knowledg management", in Bothma, T. and Kaniki, A. (Eds), Prolissa Proceedings of the 2nd Biennial Dissanet Conference, Infuse, Pretoria.
21. <http://samehar.wordpress.com/2007/10/22>.