

## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي

### بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث / شمس معزز اسكندر الحديثي

تاريخ التقديم: 2016/11/9

تاريخ القبول: 2016/12/21

### المستخلص:

يهدف البحث إلى تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (التكنولوجيا والهيكل والثقافة والعملية والموارد البشري) والأداء الاستراتيجي وتفسيرها لعينة من المصارف الخاصة في بغداد مجتمع البحث وعلى مستوى الأبعاد، ولقد اختبر في القطاع المصرفي الخاص ممثلاً ب (7) مصارف عراقية خاصة في مدينة بغداد، وطبق على عينة مكونة من (100) مدير موزعين في مستويات إدارية عدة (مدير، مدير قسم، ومدير فرع)، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وبعض التقارير السنوية الخاصة بالمصارف، وقد سعى البحث لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط لعناصر إدارة المعرفة بأبعاها مع الأداء الاستراتيجي بأبعاده وأوصى البحث بضرورة الاستفادة من طبيعة علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة مع فرص تعزيز الأداء الاستراتيجي.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي.





## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات كبيرة في مختلف المجالات ومنها مجالات الأعمال ومن ابرز هذه التطورات التوجه نحو المعرفة بوصفها نوعاً جديداً من أساسيات الإنتاج ورأس المال القائم على المعرفة. ومن هذا المنطلق تكونت فكرة البحث الحالي ليتبنى طرح موضوعات حديثة لها دور مؤثر ومباشر في التقدم بأداء المنظمات على الرغم من التحديات التي تواجهها. ولحاجة البيئة العراقية ومنظمتها لمثل هذه البحوث، جاء هذا البحث ليتبنى اختبار هذه المفاهيم في قطاع المصارف العراقية الأهلية والذي هو بحاجة لمثل هذه الدراسات. ومن هنا انطلقت مشكلة البحث التي تسعى إلى الإجابة عن تساؤل أساسي: (هل إن هناك تأثير حقيقي لعناصر ادارة المعرفة في تحقيق الاداء الاستراتيجي الفعال؟). وقد تضمن هذا البحث اربعة محاور انصرف الاول للمنهجية والدراسات السابقة والثاني للإطار النظري والثالث للجانب العملي ثم اختتم بالمحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

يتألف هذا المحور من فقرتين تشمل الأولى منهجية البحث والثانية بالدراسات السابقة.

#### أولاً: منهجية البحث

##### 1. مشكلة البحث

طرح الكثير من الجدل الفكري بين العلماء والباحثين حول المتغيرات التي تعد بنى تحتية لإدارة المعرفة فهناك من تناولها تحت عنوان عناصر ادارة المعرفة الاساسية وهناك من عدها بعوامل النجاح لإدارة المعرفة وآخرين وصفوها بالعوامل المؤثرة في ادارة المعرفة، وقد لازم العديد من الباحثين هذه العناصر مع متطلبات النجاح في برنامج ادارة المعرفة وعكس البعض الأخر الأدوار التي تنهض بها هذه العناصر فيه، وقد عكس الجدل الفكري حول هذا الدور في التساؤل الأبرز: ما دور عناصر ادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي؟ وتزداد أهمية هذا التساؤل إذا ما كان القطاع المصرفي هو الميدان المرشح للاختبار، فإذا كانت هذه الأهمية واضحة في الدول المتقدمة فهي تكتسب أهمية حاسمة في الدول النامية، وما يتوقع أن تؤديه هذه المصارف في اقتصاديات هذه الدول إلا أن غياب الرؤية الواضحة في توظيف عناصر إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي في الدول النامية ومنها العراق يضعنا أمام مشكلة ميدانية تستوجب البحث، ويمكن أن تتبلور مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- أ. ما المقصود بعناصر ادارة المعرفة؟ وما مستوى ادراك المديرين في المنظمة لهذه العناصر؟
- ب. هل ان المصارف العراقية الخاصة تدرك وجود عناصر ادارة المعرفة في اثناء تقديم الخدمة لزبائنهم؟
- ت. هل هناك علاقة ارتباط حقيقي لعناصر ادارة المعرفة في تحقيق الاداء الاستراتيجي الفعال؟

##### 2. أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات والموضوعات التي اهتم بمعالجتها والتي يستمدتها من خلال متغيراته المبحوثة (العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والاداء الاستراتيجي)، فالمصارف اليوم تسعى جاهدة من اجل اعطاء العناصر الاساسية لادارة المعرفة الدور الكبير في تقديم الخدمة الافضل للزبون. وللبحث أهمية من الناحية النظرية تبرز في تقديم البحث مناقشة فكرية ومفاهيمية لموضوعات حديثة ومعاصرة في الفكر الإداري لم يسبق أن تناولتها دراسة عراقية على حد علم الباحثين، أما من الناحية الميدانية في ابراز البُعد التطبيقي الذي تسهم من خلاله العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمصارف العراقية الخاصة بمجتمع البحث.

##### 3. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف ومنها:  
أ- تقييم واقع العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في المصارف العراقية الخاصة بمجتمع البحث والتعرف عليها ومدى الاستفادة منها في مجال انجاز الأعمال.

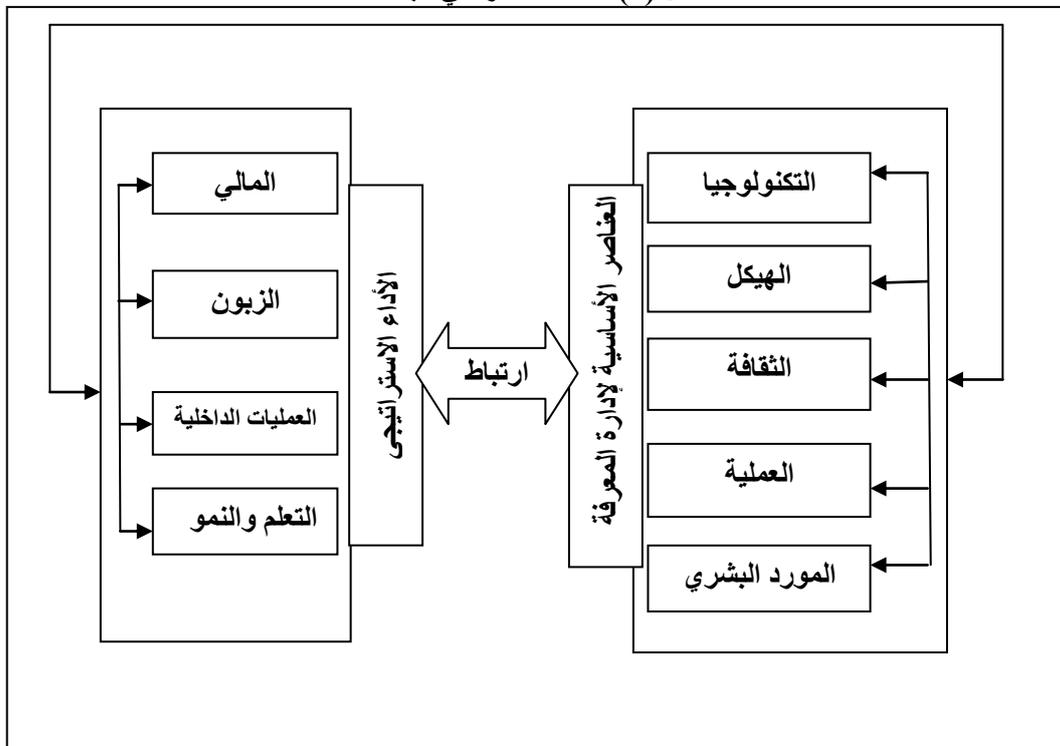


## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

- ب- تشخيص أهم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة من خلال أبعاده المتمثلة بـ (التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة، العملية، المورد البشري).
- ج- توضيح وتفسير طبيعة علاقة التأثير بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي للمصارف العراقية الخاصة (مجتمع البحث) وعلى مستوى الأبعاد.
- د- تقديم بعض المقترحات التي تساعد المصارف العراقية الخاصة مجتمع البحث على الاستفادة من الأساليب والمفاهيم الحديثة في مجال الفكر الاستراتيجي وتقديم بعض التوصيات من أجل تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه العناصر في تحقيق الاداء الاستراتيجي الفعال.

### 4. المخطط الفرضي للبحث

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



### 5. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجيا والهيكل والتعلم والنمو) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكنولوجيا والاداء الاستراتيجي.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل والاداء الاستراتيجي.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة والاداء الاستراتيجي.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العملية والاداء الاستراتيجي.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المورد البشري والاداء الاستراتيجي.



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### 6. أدوات البحث:

- 1- أدوات الإطار النظري: تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي قام الباحث بجمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب، المجالات، الاطاريح، البحوث، والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية.
- 2- أدوات الإطار الميداني: استعمل الباحث عدد من الأدوات والأساليب لجمع البيانات وهي:
  - أ- الزيارات الميدانية: قام الباحث بعدة زيارات للمصارف العراقية الخاصة مجتمع البحث وأجرى عدد من اللقاءات والحوارات مع بعض المديرين.
  - ب- الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات وقد صممت لتغطي جميع متغيرات نموذج البحث وتضمنت الاستبانة المحاور الآتية:
    - المحور الأول: اشتمل المحور الأول على معلومات عامة خاصة بعينة البحث (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في المنصب الحالي، عدد الدورات التدريبية في السنوات الماضية).
    - المحور الثاني: وتضمن هذا المحور الآتي:
      - (أولاً) العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بأبعاده المتمثلة بـ (التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة، العملية، المورد البشري) (Gold et al, 2001:198).
      - (ثانياً) الاداء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ ( البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) (ابو قمر، 2009:153-156).

### 7. حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد وهي: (المنصور للاستثمار، كردستان، دار السلام، دجلة والفرات، الشرق الأوسط، الإسلامي الوطني، المتحد للاستثمار والتنمية).
- 2- الحدود الزمانية للبحث: لقد أنجزت عملية جمع البيانات وانجاز الإطار النظري للبحث ما بين 1\_10\_2015 م ولغاية 15-9-2016 م وحول نشاط المصارف للسنوات الثلاثة الماضية 2013-2015.
- 3- الحدود البشرية للبحث: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (عشوائي) إذ بلغ حجم العينة (100) شخصاً بمنصب مدير مصرف ومدير قسم ومدير فرع.

### 8. الصدق والثبات

تعتمد هذه الطريقة على استخراج الصدق من معامل الثبات للتأكد من وجود ارتباط بين صدق الاختبار وثباته. ويتم احتساب الصدق بهذه الطريقة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{صدق المقياس} = \text{معامل الثبات}$$

وبما ان معامل الثبات الذي تم التوصل اليه من خلال (ألفا - كرونباخ) هو ( 0.957 ) فان صدق المقياس بنسبة  $= \sqrt{0.957} = 0.810$  وهي نسبة صدق عالية.

### 9. التعريفات الإجرائية:

- سيتم توضيح المتغيرات موضوع البحث والأبعاد المتعلقة بهذه المتغيرات:
1. العناصر الأساسية لإدارة المعرفة: بنية أساسية وممارسات إدارية تعد ممكنات لإدارة المعرفة وتجعل من خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها أمراً ممكناً وسهلاً وتتكون من الأبعاد الآتية:
    - أ. التكنولوجيا: هي احد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وتخدم العديد من المهام مثل عملية معالجة البيانات وتخزينها وتكنولوجيا الاتصال والشبكات وتعمل على زيادة قدرات المنظمة المعرفية.
    - ب. الهيكل: القواعد والسياسات والإجراءات والعمليات والتسلسل الهرمي والعلاقات ونظم الحوافز التي تنظم المهام داخل الشركة.



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

- ج. الثقافة: مجموعة القيم المشتركة والمعايير والمعتقدات والأسس الضمنية والتي هي ممتلكات أعضاء التنظيم ويتشاركون بها فيما بينهم وتميزهم عن بقية المنظمات.
- د. العملية: تنسيق منظمة لإدارة المعرفة على نحو فعال وهي عمليات واسعة ومساعدة في اكتشاف واقتسام وتطبيق المعرفة.
- هـ. المورد البشري: من ابرز مقومات وأدوات إدارة المعرفة ويتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في عملية تحقيق الأهداف.
2. الأداء الاستراتيجي: يعكس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها لا سيما طويلة الامد منها والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المالية والبشرية والكفاءة والفاعلية العاليتين ويقاس بالابعاد الآتية:
- أ. البعد المالي: يقيس النتائج الاقتصادية التي تتعلق بالربح من خلال قياس الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال ونمو حجم المبيعات من منتج معين وتوليد الإيرادات للقيمة الاقتصادية المضافة.
- ب. الزبائن: يدور محور الزبائن حول كيف ينبغي ان تظهر المنظمة لزبائنهم الحاليين وكيف تتمكن من تحقيق اكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم وكيف تتمكن من جذب زبائن جدد.
- ج. العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من محور الزبائن وخلق قيمة للزبون والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين.
- د. التعلم والنمو: يركز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان الى تحديد البنية التحتية وتشخيصها.

### 10. مجتمع البحث وعينته:

- سعيًا لتحقيق الهدف الأساسي والمنشود في وصول المنظمات الى الاداء الاستراتيجي الفعال، فقد وقع الاختيار على القطاع المصرفي الخاص لتطبيق الجانب العملي للبحث وتآلف مجتمع البحث من (مدير، مدير قسم، ومدير شعبة ) في 7 مصارف عراقية خاصة موجودة في بغداد وكالاتي :
1. مصرف المنصور للاستثمار
  2. مصرف دار السلام
  3. مصرف الشرق الاوسط
  4. مصرف دجلة والفرات
  5. مصرف كردستان
  6. المصرف الاسلامي الوطني
  7. المصرف المتحد للاستثمار والتنمية
- اما بالنسبة لعينة البحث فقد تم سحب عينة بحجم 100 فردا من المصارف مجتمع البحث وقد استعملت المعادلة ادناه لتحديد حجم العينة المطلوب سحبها ( منير ، 2013 : 143 ) :

### 11. الوسائل الإحصائية المستخدمة:

- تم اعتماد أدوات التحليل الإحصائية الآتية:
- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية: تستعمل للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتمل وتشتمل:  
أ- الوسط الحسابي: يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لاغراض التحليل والمقارنة.  
ب- الانحراف المعياري: يستعمل لمعرفة الانسجام والتشتت المطلق في إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي للمتغير.  
ج- معامل الاختلاف: يستعمل لمعرفة الانسجام او التشتت النسبي.  
2- الأساليب الإحصائية التحليلية: وتم استعمال الآتي:  
أ- معامل ارتباط البسيط (Simple Correlation): أستعمل لقياس قوة ارتباط العلاقة بين متغيرين.  
ب- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): أستعمل لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.  
ج- معامل التحديد ( $R^2$ ): استعمل لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

د- الميل الحدي (B): مقدار ميل متغير معين وحدة واحدة سيؤدي إلى الانحراف عن متغير معين بمقدار هذه الوحدة الواحدة.

اختبار (F): استعمل في اختبار معنوية التأثير وقياسها بين متغيرات البحث.

### ثانياً: دراسات سابقة

#### أ. دراسات متعلقة بالعناصر الأساسية لإدارة المعرفة

1. دراسة ( saretsalo, 2015 )

عنوان الدراسة	Factors influencing organizational knowledge management
هدف الدراسة	العوامل المؤثرة في ادارة المعرفة التنظيمية
منهج الدراسة واداته	هدفت هذه الدراسة الى معرفة اهم العوامل الاساسية المؤثرة في نجاح المنظمات
موقع الدراسة وعينتها	المنهج التحليلي واداة الدراسة هي المقابلات التي اجريت مع المديرين في عينة الدراسة
ابرز نتائج الدراسة	كان حجم عينة الدراسة 100 مدير من مديرين شركات التمويل ونقل المعرفة
	ابرز النتائج التي تم الوصول اليها التوصل الى اهم العوامل المؤثرة في تقاسم المعرفة داخل المنظمة والتي تؤثر في نقل المعرفة واكتساب المعرفة الجديدة

#### ب. الدراسات المتعلقة بالاداء الاستراتيجي

1. دراسة الحساوي (2010)

عنوان الدراسة	عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية.
هدف الدراسة	معرفة دور عوامل الصراع التنظيمي وفي تحقيق الاداء الاستراتيجي للمستشفيات وكذلك تحديد علاقة الارتباط والاثر بينهما
منهج الدراسة واداته	المنهج التحليلي الوصفي والمقابلة الشخصية الاستبانة الاداة الرئيسة للدراسة.
موقع الدراسة وعينتها	مجتمع وعينة الدراسة تم تحديدها بصورة قصدية، إذ شملت عدداً من المديرين ومديري الأقسام والشعب العاملين في المستشفيات الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء
ابرز نتائج الدراسة	اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الرئيسة والمتمثلة بعوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي بمؤشرات

#### ج. الدراسات المتعلقة بالعلاقة الرابطة بين متغيرات البحث

1. دراسة (الحكيم، 2011\_2012)

عنوان الدراسة	اثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك
هدف الدراسة	تحديد العناصر التي ترتكز عليها ادارة المعرفة من عمليات وثقافة وتكنولوجيا واثركل منها في مكونات الاداء الرئيسة من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو
منهج الدراسة واداته	المنهج التحليلي الوصفي للالمام بجوانب البحث واداة الدراسة الرئيسة هي الاستبانة
موقع الدراسة وعينتها	حجم عينة الدراسة (40) في مؤسسة سونطراك
ابرز نتائج الدراسة	ان هناك دوراً فعالاً لإدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة حالة الدراسة سواء على العمليات الداخلية او رضا الزبون او التعلم والنمو



## المحور الثاني / الجانب النظري

### أولاً : العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

#### 1. مفهوم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

يتمثل الدور الكبير لعناصر إدارة المعرفة من حيث أهميتها وضرورة وجودها في الهيكل البنائي للمنظمات المعرفية والتي من شأن هذه العناصر ان تكون بنية أساسية وممارسات إدارية تعدد إمكانات لإدارة المعرفة وتجعل من خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها امراً سهلاً.

وقد عرفت البنية التحتية لإدارة المعرفة والتي أشارت الى البنية التحتية التنظيمية التي تعزز من كفاءة أنشطة إدارة المعرفة (Beliveau&Et al, 2011:5). وقد تم تعريف البنيات التحتية وبحسب العناصر الأساسية المكونة لهذه البنية إذ عرفت البنية التحتية التكنولوجية كونها أداة تمكينية تسهل في تبادل المعرفة (Handizc, 2011: 18) اما البنية التحتية الهيكلية فوجدت للحد من التصرف الهيكلي للمؤسسة ومن ثم تشجيع الأنشطة ذات الصلة بالمعرفة (Chang and Chaung , 2011 : 22) وكذلك عرفت البنية التحتية الثقافية التي عدت نظام من المعاني المشتركة والمعتقدات التي عقدها افراد التنظيم والتي تحدد كيفية تصرفهم داخل التنظيم (Hong\_Bing , 2007 : 13).

اما البنية التحتية البشرية فوصفت بمدى تخصص الموظفين في مجال معين وكيفية إظهار قدرتهم على تطبيق هذه المعرفة من خلال التفاعل مع الاخرين اما عمليات إدارة المعرفة فوصفت بالدرجة التي يتم بها خلق والمشاركة واستخدام موارد المعرفة عبر حدود وظيفية (chang and chaung , 2011:34)

فلهذا يكون قد ذهب بعض الباحثون الى تعريف هذه العناصر كلا بحسب وظيفته او الفائدة منه داخل إدارة المعرفة والتي. اهمية ودوار العناصر الأساسية لإدارة المعرفة.

وتعرف الباحثة عناصر إدارة المعرفة على انها المكونات الأساسية التكنولوجية والبشرية والتنظيمية والتي يتوقف عليها تحقيق برنامج إدارة المعرفة.

#### 2. أهمية العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

يتمثل الدور الأساسي لعناصر إدارة المعرفة بوصفها البنية التحتية اللازمة لإدارة نظام إدارة المعرفة في اي تنظيم إذ تتوزع الادوار على هذه العناصر من اجل الحصول على نظام متكامل ومتناسك لإدارة المعرفة، وعلى الرغم من اختلاف وجهة نظر الباحثين حول عناصر إدارة المعرفة الا ان جميعهم ذكروا أهمية هذه العناصر وبصورة مفصلة:

1. للتكنولوجيا دور مهم وأساسي ضمن هذه العناصر إذ كان انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والشبكات عمل على ظهور بيئة أعمال كونيّة حديثة لم تكن معروفة قبل.

2. أما العنصر البشري فيعد عنصر حرج لإدارة المعرفة كونهم أصحاب المعرفة الأساسيين ودون تعاونهم ومشاركتهم للمعرفة فإن جميع الجهود تذهب بدون جدوى (Bornem& Sammer , 2011: 2).

3. اما عنصر العملية فيقدم الدعم لإدارة التنظيم ويعد عنصراً حيوياً لنجاح الإدارة العليا للمنظمة إذ تمثل عمليات إدارة المعرفة مختلف الأنشطة والمبادرات التي تمكن وتسهل إنشائه وتقاسم المعرفة واستخدام المؤسسة الصحيح لها (Dubois&Wilkerson, 2008 : 26).

4. اما أهمية العامل الثقافي فتكون أهميته في خلق ثقافة داعمة للمعرفة وتقاسم والمشاركة بالمعرفة إذ ان المجتمع يقوم على اساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات من العلاقات بين الأفراد وتكوين ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. (عليان ، 2012 : 183).



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### 3. العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

واعتمادا على المسح الذي أجرته الباحثة ان العناصر التي حصلت على اكبر اتفاق بين الباحثين هي (التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة، العملية، المورد البشري) وسيتم تناولها بشيء من التفصيل وكالاتي:

#### 1. التكنولوجيا:

وتخدم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات العديد من المهام مثل عملية معالجة البيانات وتخزينها وتكنولوجيا الاتصال والشبكات وأيضا تعمل على زيادة قدرات المنظمة المعرفية وتساعد على ظهور أربع سمات المدى، زيادة العمق في المعرفة، الغنى المعرفي، وتساعد في عملية تجميع المعرفة (الطاهر، 2012 : 102).

#### 2. الهيكل التنظيمي:

ويعرف الهيكل بالقواعد والسياسات والإجراءات والعمليات والتسلسل الهرمي والعلاقات ونظم الحوافز التي تنظم المهام داخل الشركة. وجميع المنظمات تشهد أعمال البيئة الدائمة التغير وبسرعة متواصلة وتتوقع المنظمات ماذا سيحصل وتتكيف لحل المشكلات واغتنام الفرص وابتكار الحلول في الوقت المناسب. وذلك يتطلب البحث خارج المنظمة عن تقنيات وأفكار جديدة والشركات الموجهة نحو السوق أكثر استجابة للاحتياجات المتغيرة (Dasgupta , 2009 : 213).

#### 3. الثقافة:

وان وجود ثقافة تبحث عن قيم المعرفة مع وجود مستوى عال من الثقة بين العاملين يعد من الأمور المهمة لإدارة المعرفة ويعد التعاون بين العاملين من أهم الأمور لأنه يركز على كفاءات المعرفة والتي تؤدي الى البحث عن طرائق أكثر فاعلية لخلق وتكيف العمل الجماعي، إذ ان تطبيق المعرفة بين الموظفين تمكنهم من اكتشاف إمكانيات جديدة (Bornem & Sammer , 2011 : 3).

#### 4. العملية:

وتوفر العملية المهارة والحرفة إذ تعد من أهم مصادر المعرفة ويتم المحافظة عليها عبر المكافحة وتحقيقها من خلال المعرفة وتتضمن العملية في ظل التطورات الهائلة تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط لأفراد الفريق الواحد وتسهم العملية بتطوير البرامج الرسمية وكذلك توفر العملية قياس النتائج وتقوم بعملية المراقبة على تنفيذ البرامج وايضا تعطي مؤشرات لتقليل الكلف وتحقيق سرعة الاستجابة (الكبيسي، 2014 : 97).

#### 5. المورد البشري:

يعد المورد البشري من أهم مقومات قيام نظام ادارة المعرفة كون العديد من المعرفة المهمة تكمن في عقول بعض الأفراد الكفوءين في المنظمة وهنا يكون الدور على ادارة المنظمة من اجل استغلال هذه المعرفة وتنميتها ووضعها في أماكن يمكن ان يحصل عليها جميع أعضاء المنظمة ويستفادوا منها. وترتكز مبادرات الادارة على تسخير أصول المعرفة المتاحة ومنع تسرب المعرفة ومن ثم هناك حاجة للتكامل بين مبادرات ادارة المعرفة وسياسات الموارد البشرية في المنظمة ومن أهم واجبات الادارة هنا هي تنظيم الحوافز وتدريب الموظفين وايضا التعاون وحماية وتعزيز الموظفين العاملين بالمؤسسة (Song, Et al, 2013 : 616).

### ثانيا: الاداء الاستراتيجي

#### 1. مفهوم الاداء الاستراتيجي

يعكس الاداء قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها لاسيما طويلة الامد منها والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المالية والبشرية وبالكفاءة والفاعلية العاليتين. يرتبط مفهوم الاداء الاستراتيجي ببعض المفاهيم مثل الكفاءة والفاعلية إذ يرى ( Jones & George, 2008 : 7 ) ان الكفاءة مقياس لكيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف اما الفاعلية فهي مقياس لدرجة تحقيق المنظمة لأهدافها.



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

وتعرف الباحثة الاداء الاستراتيجي على انه النتيجة المعبرة عن قدرة المنظمة وفاعليتها في توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية المالية وغير المالية والتكيف مع متطلبات البيئة والتنافس.

### 2. اهداف الاداء الاستراتيجي

أشار بعض الباحثين الى العديد من الأهداف التي يسعى الى تحقيقها الاداء الاستراتيجي منها:

1. تقليل كلف الموارد من خلال الاستخدام الأمثل لها، والحفاظ على رأس المال من الضياع والتآكل من خلال زيادة الأرباح والمحافظة عليها (الكبيسي، 1990:9).

2. فيما اشار (Rowe,1997:176) الى انه يهدف الى معرفة مواقع الخلل في نشاط المنظمة والعمل على تصحيحها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها، فضلا عن معرفة مستوى انجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف الموجودة في خططها الإنتاجية. والى تقديم أفضل المعلومات التي يمكن ان تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمال المنظمة (الكرخي، 2001: 41).

3. ويهدف الى الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق عاندا اكبر بتكاليف اقل ونوعية جيدة، وكذلك تحديد مسؤولية كل جزء من اجزاء المنظمة، مما يولد المنافسة بين الاقسام ويرفع من مستوى ادائها (Robbins&Stebhen,2003:77).

4. فيما اشار (الجرججي، 2004 : 53) الى انه يهدف الى تكوين قاعدة معلومات للمنظمة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة، فضلا عن إعطاء صورة واضحة لادارة العليا مما يمكنها من اجراء مراجعة تقويمية شاملة للأداء.

### 3. بطاقة الاداء المتوازن كقياس للاداء الاستراتيجي

اشار (Horngren & Et al,2005: 448) الى ان بطاقة الاداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة واستراتيجياتها الى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجياتها وتعد هذه البطاقة اداة تقييم فضلا عن كونها اداة استراتيجية كونها تعتمد على اربعة منظورات لتقييم اداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط اذ أصبح من المعروف ان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة وان الاهتمام بمجموعة اوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضا الزبون والعمالين يمكن ان تؤدي الى تبصر اكبر بالعوامل التي تسوق الاداء المالي.

ووضع الباحثان (Kaplan & Norton) اربعة منظورات أساسية في بطاقة الاداء وأكدوا من خلالها انها كافية لتلبية متطلبات نجاح العديد من منظمات الاعمال الا ان ذلك ترك المجال مفتوحا لإدارات منظمات الاعمال بإضافة ما يروونه مناسبة من منظورات وقد اوضح (رحال، 2015: 90\_94) هذه المنظورات كالاتي:

1- المنظور المالي: يتضمن المحور المالي الإجابة عن السؤال الآتي "لتحقيق النجاح ما الذي يجب أن نفعله لمساهمتنا"؟ ويرتبط هذا المحور بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة الكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل).

2- منظور الزبون: تعتمد معظم المنظمات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب استراتيجيتها وذلك لما يشكله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في بقائها واستمرارها في تقديم خدماتها.

3- منظور العمليات الداخلية: يقصد في هذا المحور بأنه الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية جميعها والتي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي يتم من خلالها مقابلة حاجات الزبائن وغايات أهداف أصحاب المصالح.

4- منظور التعلم والإبداع: يركز هذا المحور على التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن توحد المنظمة للتطوير والنمو طويل الأمد.



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### ثالثاً: العلاقة بين عناصر ادارة المعرفة والاداء الاستراتيجي

لإدارة المعرفة تأثير كبير في أداء العاملين وتعلمهم مما يسهم في تنمية قدراتهم إذ تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرائق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وان هذا التعلم يقضي تأثيره في عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي والطريقة الثانية هي جعلهم أكثر مرونة فضلاً عن تدعيمها لرضا العمل لديهم وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشكلات التي تواجه نشاطات المنظمة ذلك لان ادارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجدد في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرائق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات (Drucker, 1999:73).

وان دور ادارة المعرفة في الوصول الى مستوى اداء جيد يتم من خلال توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها الأمر الذي يسهل العمل داخل المنظمة كما ان وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينهم وهذا يؤدي الى تقليل التكاليف الإجمالية من خلال منع الهدر والانتاج المعيب.

### المحور الثالث / الجانب العملي

#### أولاً: عرض آراء عينة البحث حول أبعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وتحليلها:

سيتم عرض البيانات التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات العينة وتحليلها فيما يخص أبعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وهي: ( التكنولوجية، الهيكل، الثقافة، العملية، المورد البشري)، ومن ثم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات البحث واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وعليه يشير الجدول (1) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد العينة الخاصة بالمديرين لمجموعة من المصارف العراقية الأهلية وبشكل تفصيلي لأبعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة. إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير (3,91) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات (1-50) هي أوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0,47) وهذا يشير الى تجانس جيد في إجابات هذا البعد. وهذا ما أكدته معامل الاختلاف والذي بلغ ( 12,02 %) اما عن أبعاد هذا المتغير فقد كانت النتائج حولها كالآتي :

1. **التكنولوجيا:** يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (4,07) أي انه وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد في الإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (0,46) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف البالغ (11,30%)، وهذا يشير الى ان ادارات المصارف تعد (التكنولوجيا) عنصراً مهماً وتعتمد على التكنولوجيات الحديثة في كافة أعمالها.
2. **الهيكل:** يشير الجدول (1) إلى أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3, 87) أي انه وسط حسابي (عالي) ، وبانسجام جيد في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0,58) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف العام البالغ (14,99) % ، وهذا يشير الى ان ادارات المصارف تأخذ (الهيكل) بعين العناية في مختلف انشطتها.
3. **الثقافة:** يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ ( 3,88) أي انه وسط حسابي (عالي) ، وبانسجام جيد في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0,51) وهذا ما أكدته معامل الاختلاف العام البالغ (13,14) % ، وهذا يشير الى ان ادارات المصارف تعمل على نشر الثقافات الجيدة في مصارفها لما لها من دور كبير في تحقيق افضل النتائج.



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

4. **العملية:** يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.83) أي انه وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.62) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (16.19%)، وهذا يشير الى ان ادارات المصارف تعطي لعنصر العملية اهمية كبيرة كون لهذا العنصر يحاول ان يخرج المعرفة بأفضل صورة لها.

5. **المورد البشري:** يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.90) أي انه وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.59) وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (15.13%)، وهذا يشير الى ان ادارات المصارف تعد المورد البشري احد اهم الركائز الاساسية في المصرف ونلاحظ ذلك من خلال قيام مصرف المنصور للاستثمار ببيان ذلك في التقرير السنوي له من حيث حرصه على استقطاب العناصر الكفوءة والمتميزة ومن حملة الشهادات العلمية الجامعية حيث كانت نسبة العاملين لديهم من ذوي حملة شهادة البكالوريوس (50%).

جدول (1) التكرارات والاسواط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

للعناصر الاساسية لإدارة المعرفة

ملاحظة : بما ان العينة تتكون من (100) فرد فان أرقام التكرارات تمثل نسبة مئوية

N=100

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة					متغيرات العناصر الأساسية لإدارة المعرفة	
			لا اتفق اطلاقا 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5		
21.87	0.96	4.39	_	9	7	20	64	1	تسمح التكنولوجيا بمراقبة المنافسين وشركاء العمل
17.06	0.72	4.22	_	3	8	53	36	2	تسمح للموظفين بالتعاون مع الاخرين داخل المصرف
25.19	1.01	4.01	1	8	20	31	40	3	تسمح للموظفين بالتعاون مع الاخرين خارج المصرف
24.19	0.93	3.85	1	5	30	36	28	4	تسمح للأفراد بالتعلم كمجموعة من مصدر واحد او في مكان واحد بذات الوقت
22.36	0.91	4.07	_	5	23	32	40	5	تسمح للأفراد بالتعلم كمجموعة من مصدر واحد او في اماكن متعددة بذات الوقت
22.28	0.88	3.95	_	8	17	47	28	6	تسمح بالبحث عن معرفة جديدة



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

25.51	1.01	3.96	2	6	23	32	37	تسمح برسم خريطة لمكان تواجد افراد او قواعد بيانات يحملون المعرفة	7	
22.14	0.91	4.11	1	3	21	34	41	تسمح باسترجاع واستعمال المعرفة حول المنتجات والعمليات	8	
21.82	0.91	4.17	-	6	16	33	45	تسمح باسترجاع واستعمال المعرفة حول الزبائن والمنافسين	9	
26.33	1.04	3.95	2	8	20	20	37	تسمح بتوليد فرص جديدة بالتعاون مع الشركاء	10	
11.30	0.46	4.07	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العامين							

22.25	0.97	4.36	2	5	8	25	60	هيكل المصرف يشكل دافعية للسلوك الجماعي	11	
19.89	0.75	3.77	-	7	21	60	12	هيكل المصرف يسهل اكتشاف معرفة جديدة	12	
26.99	1.05	3.89	1	11	22	30	36	هيكل المصرف يسهل خلق معرفة جديدة والمشاركة فيها	13	
29.88	1.04	3.73	3	7	32	30	28	يملك المصرف نظام اجور ومكافآت معياري	14	
22.67	0.90	3.97	-	6	24	37	33	تصمم العمليات لتسهل تبادل المعرفة عبر الحدود الوظيفية	15	
27.84	1.03	3.70	2	12	24	38	24	هيكل المصرف يسمح بعدد من التحالفات	16	
2.74	0.10	3.65	-	12	37	25	26	يشجع العاملون للذهاب الى حيث وجود المعرفة	17	
27.11	0.93	3.80	3	8	23	38	28	المديرون يختبرون المعرفة عدة مرات	18	
23.85	0.95	3.90	-	10	18	44	28	هيكل المصرف يسهل نقل المعرفة الجديدة	19	
24.05	0.95	3.95	1	7	20	40	32	هيكل المصرف يمكن الوصول الى الموظفين بسهولة	20	
14.99	0.58	3.87	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العامين							

المتغير



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

10.11	0.44	4.35	1	5	11	24	59	العاملون يدركون أهمية المعرفة لنجاح المصرف	21	التفاعلية	
19.07	0.74	3.88	–	6	16	26	16	يتوقع مستويات عالية من اقتناص ومشاركة المعرفة	22		
28.05	1.08	3.85	1	14	18	33	34	العاملون مشجعون على التجربة والاستكشاف	23		
28.61	1.05	3.67	1	14	28	31	26	يشجع العاملون على التدريب والتعلم أثناء العمل	24		
23.16	0.91	3.93	1	5	24	40	30	العاملون مقيمون على خبراتهم الفردية	25		
25.99	0.98	3.77	3	8	20	47	22	يشجع العاملون على طلب المساعدة من الآخرين	26		
18.92	0.77	4.07	–	3	17	50	30	يشجع على التفاعل مع الأشخاص في المجموعات الأخرى	27		
26.46	1.00	3.78	1	3	18	43	25	بيان الرؤية التنظيمية الشاملة معلن بشكل واضح	28		
33.79	1.24	3.67	8	8	26	25	33	المصرف يشارك معرفته مع المصارف الأخرى	29		
29.27	1.05	3.85	2	10	21	35	32	تدرك ادارة المصرف ان فوائد تقاسم المعرفة تفوق كلفتها	30		
13.14	0,51	3,88	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العامين								

13.14	0,51	3,88	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العامين								المهنية
2.38	0.10	4.21	1	6	17	23	53	يمتلك المصرف العمليات لعكس المعرفة في تصميم الخدمات	31		
24.25	0.89	3.67	2	9	22	54	13	يمتلكها المصرف لعكس الذكاء التنافسي في العمل	32		
26.93	1.01	3.75	1	12	24	37	26	يمتلكها المصرف لتصفية وتنقيح المعرفة	33		
23.26	0.90	3.87	1	5	26	42	26	يمتلكها المصرف لنقل المعرفة التنظيمية الى الافراد	34		
26.42	1.02	3.86	1	11	20	37	31	يمتلكها المصرف لامتناس المعرفة من الافراد	35		



تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي  
 بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

24.35	0.94	3.86	1	7	25	39	28	يمتلكها الافراد لامتصاص المعرفة من شركاء العمل	36		
25.58	0.99	3.87	2	6	26	35	31	يمتلكها الافراد لتوزيع المعرفة في كل مكان	37		
28.38	1.05	3.70	2	7	35	27	28	يمتلكها الافراد لتكامل ودمج الانواع المختلفة للمعرفة	38		
26.25	1.00	3.81	1	10	25	35	29	يمتلكها الافراد للمقارنة المرجعية للاداء	39		
26.34	0.98	3.72	3	6	29	40	22	يمتلكها الافراد لاستبدال المعرفة المتقدمة	40		
16,19	0,62	3,83	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العامين								
22.65	0.99	4.37	3	4	7	25	16	يمتلك المصرف كادر مؤهل في مجال انظمة المعلومات	41	المورد البشري	
28.85	1.05	3.64	8	5	16	57	14	يمتلك المصرف عاملين متخصصين في البحث والتطوير	42		
26.07	1.04	3.99	1	10	18	31	40	تحرص ادارة المصرف على تعديل سلوكيات الافراد	43		
27.12	0.99	3.65	2	7	39	28	24	هنالك اهتمام خاص بصناع المعرفة في المصرف	44		
23.04	0.94	4.08	1	5	19	35	40	تدرك ادارة المصرف ان المورد البشري هو المورد الحيوي للنجاح	45		
2.72	0.10	3.67	3	9	26	42	20	يعمل الافراد على تقييم المعلومات والمعرفة في المصرف	46		



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

22.10	0.91	4.10	1	2	24	32	41	يشترك الافراد في إدامة علاقات متميزة مع الزبائن	47
25.33	0.96	3.79	-	9	31	32	28	تعد خبرات الافراد مصدر الميزة التنافسية	48
28.80	1.10	3.82	3	10	22	32	33	يعتمد المصرف على المورد البشري في غلق الفجوة المعرفية	49
25.71	0.99	3.85	1	10	21	39	29	تعد مهارات الافراد اساس الاستفادة من التكنولوجيا	50
15.13	0.59	3.90	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العامين						
12.02	0.47	3.91	الوسط الحسابي الإجمالي ومعامل الانحراف الإجمالي ومعامل اختلاف الإجماليين						

### ثانياً : عرض آراء عينة البحث لأبعاد الأداء الاستراتيجي وتحليلها:

سيتم عرض البيانات التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات العينة فيما يخص أبعاد الاداء الاستراتيجي وتحليلها وهي: (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، ومن ثم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات البحث واعتمادها لأغراض عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وعليه يشير الجدول (2) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد العينة الخاصة بالمديرين لمجموعة من المصارف العراقية الأهلية وبشكل تفصيلي لأبعاد الاداء الاستراتيجي. إذ بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا المتغير (3.86) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لجميع الفقرات (51-89) هي أوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.47) وهذا يشير إلى تجانس جيد في إجابات هذا البعد. وهذا ما اكده معامل الاختلاف الإجمالي والذي بلغ (12,18%) أما عن أبعاد هذا المتغير فقد كانت كالآتي:

1. **البعد المالي:** يشير الجدول (2) إلى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.89) أي انه وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.58) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (14.71%) ، وهذا يشير إلى ان ادارات المصارف تعتبر (البعد المالي) من اهم عناصرها لكونه يقيس النتائج الاقتصادية التي تتعلق بالربح وذلك من خلال قياس الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال وغيرها.

2. **بعد الزبائن:** يشير الجدول (2) إلى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.88) أي انه وسط حسابي (عالي) ، وبانسجام جيد في الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.46) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (11.86%) ، وهذا يشير إلى مدى اهمية الظهور الجيد للمنظمة في اعين زبائننا وتحقيق اكبر إشباع لحاجاتهم ورغباتهم.



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

3. **بعد العمليات الداخلية:** يشير الجدول (2) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.81) أي انه وسط حسابي (عالي) ، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.55) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام (14.43 %)، وهذا يشير الى ان ادارات المصارف تعمل جاهدة من اجل ترتيب العمليات الخاصة بتقديم الخدمة على وفق آراء الزبون ورغباته وهذا ما شاهده الباحث ميدانيا في المصارف المبحوثة من خلال قيام ادارات المصارف بإدخال آليات جديدة وتقانات على وفق طلبات الزبائن ومنها خدمات الصراف الآلي.

4. **بعد التعلم والنمو:** يشير الجدول (2) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد الذي بلغ (3.85) أي انه وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.58) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (15.06%)، وهذا يشير الى ان ادارات المصارف تبذل كل ما بوسعها من اجل ان تنمي قدرات العاملين لديها وتعلمهم افضل الوسائل عن طريق إشراكهم في الدورات التدريبية الخاصة بذلك. ملاحظة: بما ان العينة تتكون من (100) فرد فان أرقام التكرارات تمثل نسبة مئوية.

جدول (2) التكرارات والاوزان الحسابية والانحراف المعياري ومعامل اختلاف حول الاداء الاستراتيجي

معامل الاختلاف %	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس الإجابة					متغيرات الاداء الاستراتيجي		
			لا اتفق اطلاقا 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5			
23.44	0.98	4.18	—	7	19	23	51	51	تناسب الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم	
17.48	0.68	3.89	—	4	17	65	14	52	يتم استغلال الموارد والإمكانات لتمكين من تحقيق الأرباح	
27.27	1.02	3.74	1	10	32	28	29	53	نوفر الاستثمارات المحلية أرباحا تلبي اهداف السياسة الاستثمارية	
22.98	0.88	3.83	—	6	30	39	25	54	تستخدم آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي	
2.48	0.10	4.03	2	7	15	38	38	55	تناسب حجم ارباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية	
23.88	0.88	3.67	—	9	33	40	18	56	يحقق المصرف انخفاضا مستمرا في النفقات غير المباشرة	
26.60	1.04	3.91	1	9	25	28	37	57	يوجد نمو متوازن من الإيرادات من النشاطات الاستثمارية	
24.67	0.94	3.81	2	4	31	37	26	58	تسعى الإدارة الى تعظيم ثروة المساهمين	
27.71	1.10	3.97	5	6	13	39	37	59	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفية	
14.71	0.85	3.89	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العاميين							



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

19.63	0.84	4.28	-	5	10	37	48	يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية	60	الزبائن	
19.31	0.73	3.78	-	4	28	54	14	يفضل زبائن المصرف التعامل مع المصرف من غيره من المنافسين	61		
26.49	1.07	4.04	2	9	16	29	44	يقع عدد شكاوى الزبائن ضمن حدود المتوقع	62		
23.51	0.87	3.70	1	4	39	36	20	يتناسب الوقت المبدول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح	63		
25.76	1.02	3.96	2	7	21	33	37	تقدم الخدمات المصرفية بمستوى جودة ومواصفات مقبولة	64		
23.82	0.86	3.61	-	12	28	47	13	تناسب حصة المصرف من حيث عدد الزبائن مع قدرات المصرف الإضافية	65		
2.66	1.00	3.76	-	13	26	33	28	يقدم المصرف الخدمات ذات الربحية المرتفعة	66		
22.61	0.85	3.76	-	8	27	46	19	يهدف مقياس الاحتفاظ بالزبائن الى إيجاد خدمات تلبي احتياجاتهم	67		
24.19	0.97	4.01	-	8	22	31	39	يسعى مقياس رضا الزبائن الى تحقيق الرضا النفسي	68		
22.80	0.88	3.86	1	7	25	43	25	يراعى مقياس استقطاب الزبائن الى تحقيق هدف الربحية	69		
11.86	0.46	3.88	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف العامين								
27.36	1.10	4.02	1	10	23	18	48	تفوق الخدمات الجديدة توقعات الزبائن	70	العمليات الداخلية	
22.13	0.83	3.75	1	6	26	51	16	يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب	71		
29.95	1.12	3.74	1	16	25	24	34	لا يؤدي توفير الخدمات الجديدة الى زيادة التكلفة	72		
22.61	0.85	3.76	-	6	33	40	21	يركز هذا البعد على تمييز المصرف بكفاءة وفاعلية	73		
22.61	0.90	3.98	-	8	17	44	31	يتم توفير أعلى درجات الجودة في الخدمة المصرفية	74		
29.36	1.06	3.61	4	10	29	35	22	يوجد اثر ايجابي لحملة الترويج في استقطاب الزبائن	75		
2.60	0.10	3.85	-	10	28	29	33	تستهدف عمليات التحسين الى تحقيق معدل الضياع في الوقت	76		
23.66	0.88	3.72	-	7	35	37	21	تجرى عمليات مدروسة في سياسة الدين الى الوصول الى اقل تكلفة دين	77		



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

2.60	0.10	3.86	2	6	27	34	31	يقدم المصرف خدماته بشكل مميز يفوق خدمات المنافسين	78		
24.61	0.94	3.82	1	7	27	39	26	يتم استغلال الموارد والإمكانات باليات تمكن من تحقيق ارباح فوق المستوى المألوف	79		
14.43	0.55	3.81	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل اختلاف العاميين								
21.02	0.91	4.33	1	5	9	30	25	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية للموظفين	80	القطر والنمو	
20.61	0.81	3.93	-	6	18	53	23	يهتم المصرف بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم	81		
25.68	1.04	4.05	1	10	15	31	43	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم	82		
22.93	0.86	3.75	-	5	37	36	22	ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة	83		
32.12	1.15	3.58	6	9	32	27	26	يقدم كل موظف عدد من المقترحات التحسينية	84		
28.21	1.03	3.65	3	13	19	46	19	يتمسك الموظفون بوظائفهم بدرجة كبيرة	85		
24.62	0.96	3.90	1	6	27	34	32	يوجد موظفون ذوي قدرات عقلية في ابتكار الحلول	86		
29.64	1.07	3.61	5	7	33	32	23	يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقياس الكفاءة والفاعلية	87		
28.09	1.09	3.88	5	4	23	34	34	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي	88		
30.87	1.17	3.79	7	4	27	27	35	يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز	89		
15.06	0.85	3.85	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل اختلاف العاميين								
12.18	0.47	3.86	الوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري الإجمالي ومعامل اختلاف الإجماليين								

### ثانياً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

سيتم اختبار علاقة التأثير بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بأبعاده والتي هي: (التكنولوجيا والهيكلة والثقافة والعملية والموارد البشري) والأداء الاستراتيجي بأبعاده التي هي (البعد المالي وبعد الزبون وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وتحليلها وكما نصت عليها الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، كما تم استخدام (F) لاختبار معنوية معادلة الانحدار وكذلك عرض قيم معامل الميل الحدي (B) ومعامل التفسير ( $R^2$ ) لقياس نسبة تفسير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بأبعاده للتغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي، إذ نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه (هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في أبعاد الأداء الاستراتيجي). ومن النماذج التي تظهر في الجدول (3) الذي يبين نماذج التأثير المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات العناصر الأساسية لإدارة المعرفة ومتغيرات الأداء الاستراتيجي يتبين لنا ما يأتي:

1. أظهرت التكنولوجيا بوصفها إحدى متغيرات العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (5) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الأداء الاستراتيجي من مجموع (5) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية إحصائية إذ أن قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج أعلى من قيمة (F) الجدولية، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للتكنولوجيا مع إجمالي الأداء الاستراتيجي (0.43) أي أن نسبة (0.43) من التغير في الأداء يمكن تفسيرها بدلالة التكنولوجيا.



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

2. أظهر الهيكل بوصفه إحدى متغيرات العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (5) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الأداء الاستراتيجي من مجموع (5) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية إحصائية إذ أن قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج أعلى من قيمة (F) الجدولية، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للتكنولوجيا مع إجمالي الأداء الاستراتيجي (0.50) أي أن نسبة (50%) من التغير في الأداء يمكن تفسيرها بدلالة الهيكل. 3. أظهرت الثقافة بوصفها إحدى متغيرات العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (5) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الأداء الاستراتيجي من مجموع (5) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية إحصائية إذ أن قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج أعلى من قيمة (F) الجدولية، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للثقافة مع إجمالي الأداء الاستراتيجي (0.47) أي أن نسبة (47%) من التغير في الأداء يمكن تفسيرها بدلالة الثقافة.

جدول (3) معاملات التأثير للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي

النماذج المعنوية	إجمالي الأداء	التعلم والنمو			العمليات الداخلية			الزبان			المالي			الإداء العناصر			
		B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	F				
100%	5	0.68	0.43	76.51	0.74	0.34	50.94	0.75	0.39	63.11	0.41	0.15	18.53	0.80	0.40	67.62	التكنولوجيا
100%	5	0.57	0.50	98.53	0.64	0.41	68.73	0.61	0.41	69.42	0.36	0.20	25.31	0.67	0.44	79.52	الهيكل
100%	5	0.63	0.47	88.85	0.66	0.34	50.84	0.64	0.35	53.11	0.51	0.30	44.10	0.71	0.39	64.15	الثقافة
100%	5	0.60	0.63	169.05	0.66	0.49	97.70	0.66	0.56	126.19	0.38	0.23	31.06	0.70	0.57	131.16	العملية
100%	5	0.50	0.40	65.83	0.57	0.33	50.55	0.53	0.31	45.58	0.38	0.23	29.71	0.53	0.29	40.62	المورد البشري
100%	5	0.83	0.69	216.49	0.92	0.54	117.60	0.89	0.57	130.34	0.57	0.31	46.34	0.95	0.59	141.28	إجمالي العناصر
	30																العدد
100%																	الأهمية المعنوية

\*\* قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية  $0.01 = 6.08$

\* قيمة (F) الجدولية تحت مستوى معنوية  $0.01 = 3.2$

4. أظهرت العملية بوصفها إحدى متغيرات العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (5) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الأداء الاستراتيجي من مجموع (5) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية إحصائية إذ أن قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج أعلى من قيمة (F) الجدولية، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للعملية مع إجمالي الأداء الاستراتيجي (0.63) أي أن نسبة (63%) من التغير في الأداء يمكن تفسيرها بدلالة العملية.

5. أظهر المورد البشري بوصفها إحدى متغيرات العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (5) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الأداء الاستراتيجي من مجموع (5) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية إحصائية إذ أن قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج أعلى من قيمة (F) الجدولية، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) للمورد البشري مع إجمالي الأداء الاستراتيجي (0.40) أي أن نسبة (40%) من التغير في الأداء يمكن تفسيرها بدلالة المورد البشري.

6. أظهر إجمالي أبعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (5) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الأداء الاستراتيجي من مجموع العلاقات بينهما، والبالغة (5) علاقات، وبما يشكل (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية إحصائية إذ أن قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج وهي أعلى من قيم (F) الجدولية، وكان معامل التفسير ( $R^2$ ) لأجمالي التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات مع إجمالي النجاح (0.69) أي أن نسبة (69%) من التغير في الأداء الاستراتيجي يمكن تفسيرها بدلالة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة.

7. أظهرت العلاقة بشكل عام بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي (30) نموذجاً معنوياً من أصل (30) نموذجاً، أي ما نسبته (100%).



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

1. تبين ان هناك اهتماماً كبيراً لعناصر إدارة المعرفة في المصارف العراقية الخاصة مجتمع البحث وان هذا التوجه يعود مردوده الى اعتماد هذه المصارف بـ (التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة، العملية، المورد البشري).
2. ظهر ان هناك اهتمام كبير للمصارف العراقية الاهلية بتحسين مستويات الاداء الاستراتيجي لديها وان هذه المستويات التي ظهرت نتيجة للاهتمام الذي أظهرته هذه المصارف (البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
3. تبين أن إدارات المصارف العراقية الخاصة استطاعت بشكل جدي من توظيف التغيرات التي حصلت في مجال التكنولوجيا، في إحداث المزيد من التغيرات الايجابية في مجال الاداء الاستراتيجي لتلك المصارف، ولاسيما في مجال البعد المالي من خلال استخدام التكنولوجيا بمراقبة الشركاء والمنافسين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الزبون والزبان من خلال توليد فرص جديدة بالتعاون والارتباط مع الشركاء.
4. ظهر أن إدارات المصارف المبحوثة قد تمكنت من استعمال التغيير في الهيكل في إحداث المزيد من التغيرات في الاداء الاستراتيجي ولاسيما في مجال البعد المالي من خلال امتلاك المصرف لنظام أجور ومكافآت يساعد في نشر المعرفة، العمليات الداخلية، التعلم والنمو يشجع العاملين للذهاب إلى حيث المعرفة التي يحتاجونها بغض النظر عن خطوط الاتصال في الهيكل، الزبون.
5. استطاعت المصارف العراقية الخاصة من خلال التغيير في الثقافة من إحداث المزيد من التأثير في الاداء الاستراتيجي وقد ظهر هذا التأثير عالياً في استطاعت المصارف العراقية الخاصة من خلال التغيير في تقبل المخاطر التكنولوجية فيها من إحداث المزيد من التأثير في الاداء الاستراتيجي قد ظهر هذا التأثير عالياً في مجال البعد المالي، العمليات الداخلية يتوقع مستويات عالية من اقتناص ومشاركة المعرفة، التعلم والنمو، الزبون من خلال بيان الرؤية التنظيمية الشاملة المعلنة بشكل واضح.
6. تبين ان إدارات المصارف المبحوثة تمكنت وبشكل كبير من التأثير في الاداء الاستراتيجي من خلال عملياتها إذ كان للتغيرات في هذه الدور الواضح في إحداث المزيد من التغيرات المجال المالي وذلك للمقارنة المرجعية للأداء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو التعلم والنمو من خلال نقل المعرفة التنظيمية الى الافراد، الزبان.
7. ظهرت التغييرات التي طرأت على المورد البشري الموجود في المصارف العراقية الخاصة التأثير الواضح في تحقيق الاداء الاستراتيجي الأفضل إذ تبين التأثير الأكبر في التعلم والنمو إذ هناك اهتمام خاص بصناع المعرفة في المصرف، العمليات الداخلية، البعد المالي إذ تعتمد المصارف على المورد البشري فيه في خلق الفجوة المعرفية والذي يكون له التأثير على توفير النفقات المصروفة من اجل الحصول على المعارف المطلوبة، الزبون.
8. استطاعت إدارات المصارف العراقية الخاصة استعمال التغيرات في العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة، العملية، المورد البشري) مجتمعة في إحداث المزيد من التغيرات في تحقيق الاداء الاستراتيجي الأفضل لها أكثر من استعمالها بالتأثير بشكل منفرد.

#### ثالثاً: التوصيات

1. ضرورة قيام إدارة المصارف العراقية الخاصة مجتمع البحث باستثمار طبيعة العلاقة الايجابية الارتباطية بين أبعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وبين أبعاد الاداء الاستراتيجي وعمليات التغيير لتعزيز ورفع مستويات الاداء الاستراتيجي ولإدخال المزيد من التغيرات والتعزيزات بما يحقق نقلة نوعية للمصارف للتنافس عالمياً وتكسب ولاء زبائنها.
2. هناك حاجة ماسة لانتباه إدارات المصارف العراقية الخاصة الطبيعة التكاملية لعناصر ادارة المعرفة وان هذه الطبيعة التكاملية تنعكس في فرص تعزيز الاداء الاستراتيجي بشكل اكبر مما لو استعملت كل عنصر لوحده وهذا يحتم على تلك الإدارات ان ترسم استراتيجياتها لإدارة المعرفة وفق هذه الرؤية الجمعية لتلك العناصر.



## تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### المصادر العربية:

#### أ. الكتب:

1. الطاهر، اسمهان ماجد، (2012)، " إدارة المعرفة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2014)، " إدارة المعرفة "، الطبعة الأولى، المغرب للطباعة، بغداد.
3. الكرخي، مجيد عبد جعفر، (2001)، " مدخل الى تقييم الاداء في الوحدات الاقتصادية "، الطبعة الأولى، دار الشؤون الثقافية العامة، العراق.
4. عليان، ربحي مصطفى، (2012)، " إدارة المعرفة "، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ب. الرسائل والاطاريح:

5. الجرججي، داليا عبد الحسين احمد، (2004) " دور تنقيب البيانات في زيادة اداء المنظمة "، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. الحكيم، شاهد، (2011-2012)، " اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
7. الكبيسي، عبد الرزاق عبد العزيز، (1990)، " تحليل وتصميم كفاءة الاداء دراسة مالية في الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية "، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. رحال، رواد علي، (2015)، " دور التصميم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في دائرة صحة الانبار "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.

### المصادر الأجنبية

#### A.books

1. Drucker, Peter f , (1999), " An Introductor View of Management" , harpens college prees uas .
- 2 . Horngren ,Charles & Foster, George & Srikant, Pater, (2005), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis " , Prentice Hall.
3. Jones, Gareth R, & George, Jennifer M., (2008),"Contemporary Management" , 5ed , MC Graw -hill, inc , new york.
4. Robbins, p & Stephen li (2003)," Organization Behaviour", 19 Ed prentice halls, New Delhi.
5. Rowe , p ( 1997) ,"Comercial bank management",14ed , mc graw -hill, inc

#### b. Articles & Journal

6. Beliveau, B., Bernstein, E.h. and Hsieh, H.j. (2011), " Knowledge Management Strategy, Enablers, and Process Capability in Us Software Companies" , Journal of Multidisciplinary Research , Vo.3 No. 1 , pp.25\_4..Dubois ,
7. Bornem, Sammer, M, (2011)," Assessment Methodology to Prioritize M related Activities to Suport Organization Excellence.



8. Chang, T.C. and Chuang, S.H, (2011),"Performance Implications of Knowledge Management Processes: Examining the Role of Infrastructure Capability and Business Strategy", Expert Systems with Applications, Vol .36 No.2, pp.4087\_100.
9. Dasgupta, Meeta, (2009)," Innovation in Organization: A R eview of the Role of Organization Learning and Knowledge Management Global", Business Review, 10: 2 (2009): 203-224.
10. Dubois, Nancy, Wlikerson, Tricia, (2008), "Knowledge Management Background Paper for the Knowkedge Management Strategy for Puplic Health in Canada ", National Collaborating Center for Method and Tools.
11. .Handzic, M, (2011),"Knowledge Management: A Research Framework", Proceedings of 2nd European conference on Knowledge Management, pp: 219-29.
12. .Hong- Bing, l, (2007),"Eda- Based Project Knowledge Management Performance Evaluation ", Proceidings of 2007 International Coference on Management Science & Engineering Vol 1-3 August ,pp: 1561\_6
- 13.Song, Yu, Tissayakorn, Kittipong, Akagi, Fumio, (2013), "A Model of Organization Knowledge Management Maturity", International Journal of Bioscience, Vol . 3



**Influence of the basic elements of knowledge management in strategic performance/field research sample of private banks in Baghdad.**

**Abstract:**

objective the research to diagnosis and interpretation of the nature of the effect between the basic elements of knowledge management (technology , structure , culture , process , human resource ) and the strategic performance of the Iraqi private banks, the research community and the level dimensions, and I've tested this research in the private banking sector represented by (7), especially in Baghdad, Iraqi banks, and applied research on sample consisting of 100 distributors in several administrative levels Director (Director, Director of the department, branch manager), and use the researcher questionnaire Head to collect data and information tool, and some private banks annual reports, has sought research to test a number of hypotheses main and branch on the relationships of the influence between research variables, and to answer all questions related to the problem of search has reached search to a group of results , most notably the presence effect of the elements of knowledge management dimensions with strategic performance for its removal.

**Keyword:** the basic elements of knowledge management and the strategic performance.