

## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء 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 : 2016/12/19

### المستخلص

هدف البحث تشخيص وتفسير طبيعة علاقة الارتباط بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة ( التكنولوجيا والهيكل والثقافة والعملية و المورد البشري ) والأداء الاستراتيجي لعينة من المصارف الخاصة في بغداد مجتمع البحث وعلى مستوى الأبعاد، ولقد اختير في القطاع المصرفي الخاص ممثلاً بـ (7) مصارف عراقية خاصة على مدينة بغداد، وطبق على عينة مكونة من (100) مدير موزعين على 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 الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط لعناصر ادارة المعرفة بابعادها مع الأداء الاستراتيجي بابعاده 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 .



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 98 المجلد 23  
الصفحات 1-20

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### المقدمة

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن ضمنها مجالات الأعمال والاقتصاد، إذ أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة. وتحتاج المنظمة التي تهتم بإدارة المعرفة الى توفير مجموعة من المستلزمات والبنى التحتية الذي نطلق عليه في البحث الحالي (العناصر الأساسية لإدارة المعرفة) من اجل ترسيخ وتعزيز ادارة المعرفة والمساهمة في توفير البيئة الساندة لتوافر " معرفة ذات معنى "، تسهم في تطور عمل المنظمة والتي يتوقع ان يكون لها دور في تعزيز الاداء الاستراتيجي. إن هذا التقدم المتسارع في مجال الفكر الإداري، الذي أصبح يقدم مثل هذه المفاهيم لم ينبع من فراغ، وإنما جاء من فلسفة تفيد باحتمالية خروج أية منظمة لا تتطور أو تكتسب أو تتكيف مع تكنولوجيا جديدة بشكل مستمر. وقد تضمن هذا البحث أربعة محاور انصرف الاول للمنهجية والدراسات السابقة والثاني للاطار النظري والثالث للجانب العملي ثم اختتم بالمحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

### المحور الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

يتألف هذا المحور من فقرتين تشمل الاولى 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 الأساسية وهناك من عدها بعوامل النجاح لإدارة المعرفة واخرين وصفوها بالعوامل المؤثرة في ادارة المعرفة، وقد لازم العديد من الباحثين هذه العناصر مع متطلبات النجاح في برنامج ادارة المعرفة وعكس البعض الاخر الادوار التي تنهض بها هذه العناصر فيه ، وقد عكس الجدل الفكري حول هذا الدور في التساؤل الابرز : ما دور عناصر ادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي؟ وتزداد اهمية هذا التساؤل اذا ما كان القطاع المصرفي هو الميدان المرشح للاختبار، فإذا كانت هذه الاهمية واضحة في الدول المتقدمة فهي تكتسب اهمية حاسمة في الدول النامية ، وما يتوقع ان تؤديه هذه المصارف في اقتصاديات هذه الدول ، ويمكن ان تتبلور مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

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 لزيائنها؟

ت. هل هناك علاقة ارتباط حقيقي لعناصر ادارة المعرفة في تحقيق الاداء الاستراتيجي الفعال؟

##### 2. أهمية البحث

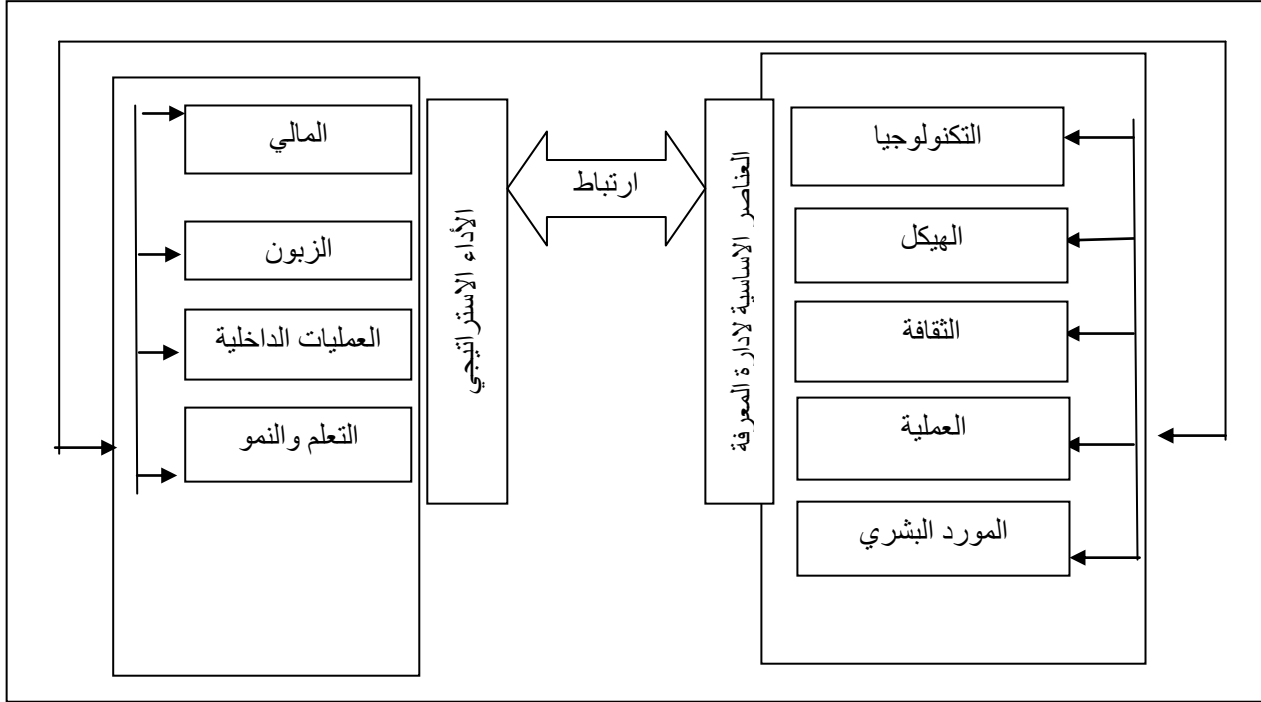
يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات والموضوعات التي اهتم بمعالجتها والتي يستمدتها من خلال متغيراته المبحوثة (العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي)، فالمصارف اليوم تسعى جاهدة من اجل اعطاء العناصر الأساسية لإدارة المعرفة الدور الكبير في تقديم الخدمة الافضل للزبون. وللبحث اهمية من الناحية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



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### 3. المخطط الفرضي للبحث

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



### 4. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

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

### 5. 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\_2016م 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 .



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء 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، المجلات، الاطاريح، البحوث، والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية
- 2- ادوات الاطار الميداني: استعمل الباحث عددا 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 الاول على معلومات عامة وخاصة 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. 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:
- صدق المقياس = 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.

### 8. متغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصدر الذي قيست به
العناصر الأساسية لإدارة المعرفة	التكنولوجيا والهيكل والثقافة والمورد البشري والعملية	Gold et al, 2001:198
الاداء الاستراتيجي	المالي و الزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو	ابو قمر ، 2009 :153-156

### 9. مجتمع وعينة البحث

- 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 المتحد للاستثمار والتنمية
  - 6.المصرف الاسلامي الوطني
  2. مصرف كردستان
- اما بالنسبة لعينة البحث فقد تم سحب عينة بحجم 100 فرد من المصارف مجتمع البحث وقد استعملت المعادلة الاتية لتحديد حجم العينة المطلوب سحبها ( منير ، 2013 : 143 ) :



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### ثانياً: بعض الدراسات السابقة

أ. دراسات متعلقة بالعناصر الأساسية لإدارة المعرفة

1.دراسة ( saretsalo, 2015 )

عنوان الدراسة	Factors influencing organiztional knowledge management
هدف الدراسة	العوامل المؤثرة في ادارة المعرفة التنظيمية
منهج الدراسة واداته	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 مديري شركات التمويل ونقل المعرفة
	التوصل الى اهم العوامل المؤثرة في تقاسم المعرفة داخل المنظمة والتي تؤثر في نقل المعرفة واكتساب المعرفة الجديدة

ب. الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي

1.دراسة ( رحال، 2015 )

عنوان الدراسة	دور التصميم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي
هدف الدراسة	التحقق من وجود العلاقة بين متغيرات البحث والتي تمثل العلاقة التصميم التنظيمي والاداء الاستراتيجي
منهج الدراسة واداته	المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة اداة الدراسة الرئيسية لقياس متغيرات الدراسة
موقع الدراسة وعينتها	تمثلت العينة بـ ( 180 ) فرداً في دائرة صحة الانبار
ابرز نتائج الدراسة	ارتفاع مستوى التصميم التنظيمي عند اختياره الأبعاد المناسبة للحصول على نمط ملائم،

ج. الدراسات المتعلقة بالعلاقة الرابطة بين متغيرات البحث

1.دراسة ( zaied,2012 )

عنوان الدراسة	The role of knowlege management in enhancing organizational performance
هدف الدراسة	دور ادارة المعرفة في تعزيز الاداء التنظيمي
منهج الدراسة واداته	فهم العوامل التي تشارك في تنفيذ مفهوم ادارة المعرفة لتحسين الاداء التنظيمي
موقع الدراسة وعينتها	المنهج التحليلي الوصفي والاستبانة الاداة الرئيسية للدراسة .
ابرز نتائج الدراسة	حجم عينة الدراسة ( 302 ) من العاملين الذين يعملون في المنظمات التابعة لغرفة التجارة المصرية في القاهرة
	اظهر تحليل الارتباط علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ادارة المعرفة وتدابير تحسين الاداء



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### المحور الثاني / الجانب النظري

تألف هذا المحور من ثلاث فقرات عرضت الأولى العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والثانية الأداء الاستراتيجي والثالثة العلاقة الرابطة بينهما .

#### أولاً : العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

##### 1. مفهوم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

يتجسد 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 ادارية تعدد إمكانات لإدارة المعرفة وتجعل من خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها امراً ممكناً وسهلاً. وتتضمن العناصر العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتكون نظاماً معرفياً فاعلاً يسهم في نجاح المنظمة والتي يمكن وصفها بمنظمة المعرفة وتشمل ثلاثة عناصر متشابهة ( العاملين والعمليات المنظمة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) (الجنابي ، 2013 : 66) ويشير ( الكبيسي، 2014: 147 ) الى ان العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي ( الاستراتيجية والاشخاص والتكنولوجيا والعمليات ) فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية وباشترك العناصر الاربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة الى معرفة وعمليات وهايكل تنتج سلع وخدمات . وأشار ( Awad&Ghaziri,2004:3 ) الى ثلاثة عناصر متشابهة : العاملين والعمليات المنظمة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتكوين إدارة المعرفة من خلال علاقتها المترابطة. ويعرف الباحثان عناصر إدارة المعرفة على انها المكونات الأساسية التكنولوجية والبشرية والتنظيمية والتي يتوقف عليها تحقيق برنامج إدارة المعرفة .

##### 2. اهمية وادوار 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 ومتماثل لإدارة المعرفة وتعد هذه العناصر الية مسيطر عليها لخلق المعرفة داخل المنظمة وتنظيمها وتبادلها وتحفيزها وحمايتها ( Zaid , 2012 : 28).

وهنا قد عدت عناصر إدارة المعرفة نظاماً أساسياً تكون مسؤوليته السيطرة على المعرفة من عملية اكتشافها الى لحظة توزيعها وتبادلها داخل التنظيم وقد اشار (الخيرو و جلال، 2004 : 5) الى ان إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتؤلف نظاماً معرفياً فاعلاً يسهم مباشرة في نجاح المنظمة .

##### 3.اهداف العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

لا بد ان تكون للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة اهداف كثيرة ومتعددة يمكن الوصول اليها من خلال التوظيف الصحيح لهذه العناصر وتهيئة كل الظروف المساعدة من اجل الحصول على افضل النتائج من خلال هذه العناصر، إذ تهدف العناصر الأساسية لإدارة المعرفة الى توفير اداة للتقييم من اجل تقييم قدرات إدارة المعرفة والتعرف على الثغرات المحتملة في نظم إدارة المعرفة ( Ziead, 2012 : 27 ) وكذلك تهدف اليات استنباط المعرفة الى اثناء ذخيرة من الاساليب التي تستخدمها المنظمة لاستخراج المعرفة ( سواء اكانت الضمنية منها ام الظاهرة ) من موظفيها من خلال الجلب والهندسة والانجاز في مجال استنباط للمعرفة ( Gavrillova & Andreava , 2012 : 523 ). ومن اهدافها تحديد الفئات الرئيسة للموظفين داخل المؤسسة وكذلك اجراء تحليل لاحتياجات الانشطة الشاملة مع مجموعات الموظفين المختارين لتحديد الاحتياجات والقضايا الأساسية ( Song et al , 2013 : 614 ).

##### 4. العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

واعتماداً على المسح الذي اجراه الباحثين فان العناصر التي حصلت على اكبر اتفاق بين الباحثين هي (التكنولوجيا و الهيكل و الثقافة و العملية و المورد البشري ) وسيتم تناولها بشيء من التفصيل وكما يأتي:



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### 1. التكنولوجيا

وهو العنصر الذي حاز على أكثر آراء الكتاب والباحثين في مجال العناصر الأساسية لإدارة المعرفة، ويفترض ان تكون التكنولوجيا عنصرا رئيسا في ادارة المعرفة ، كونها عاملا مساعدا لاسيما فيما يتعلق بالمعرفة الصريحة وتمثل دائما حوالي 25% من معادلة نجاح استراتيجية ادارة المعرفة فهي تنطوي على الاستجابة لاحتياجات المعرفة من الموظفين والشركاء والعملاء من خلال استخدام التكنولوجيات المناسبة ( Dubois & Wilkerson, 2008:31).

### 2. الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل من المتطلبات الرئيسية لنجاح اي عمل بما يحتويه من مفردات فقد يقيد الحرية بالعمل واطلاق الابداعات الكامنة لدى العاملين ، لذا لا بد ان يكون متصفاً بالمرونة والتكيف مع البيئة في وسهولة الاتصال والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات (صالح و تويبة ، 2011: 101) لذا يمكن تعريف الهيكل بالقواعد والسياسات والاجراءات والعمليات والتسلسل الهرمي والعلاقات ونظم الحوافز التي تنظم المهام داخل الشركة وكذلك تهتم الهياكل التنظيمية في الاستفادة من الهندسة المعمارية للتكنولوجية على الرغم من انها تهدف الى ترشيد المهام الفردية والعناصر الهيكلية التي تستخدم لتنشيط التعاون وتبادل المعرفة عبر الحدود التنظيمية الداخلية ( Gold et al , 2001:2).

### 3. الثقافة

الثقافة مجموعة من القيم المشتركة والمعايير والمعتقدات والاسس الضمنية والتي هي ممتلكات اعضاء التنظيم ويتشاركون بها فيما بينهم وتميزهم من بقية المنظمات، اذ تكون خاصة بهم. ويعد هذا العنصر مهما جدا ، عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة ونتاج وتقاسم المعرفة وادارة المنظمة على اساس اقتسام المعرفة والخبرات الشخصية وقيام شبكات فاعلة في العلاقات بين الافراد واقامة ثقافة مؤسسية داعمة للمعرفة وهذا يتطلب مناخا تنظيميا مناسباً قائماً على الثقة ويقدر جهود الافراد ويشجع الثقافة المشتركة (العقاب، 2008-2009 : 64).

### 4. العملية

يمكن النظر للعملية في ادارة المعرفة على انها تنسيق منظم لادارة المعرفة على نحو فعال وعمليات ادارة المعرفة هي عمليات واسعة ومساعدة في اكتشاف واقتسام وتطبيق المعرفة ، ويمكن ان يكون اكتشاف المعرفة عن طريق تطوير المعرفة الضمنية او الصريحة الجديدة من البيانات والمعلومات وتجميعها من المعرفة السابقة او مسك المعرفة فهي عملية استرجاع المعرفة الضمنية او الصريحة من داخل افكار الناس والكيانات التنظيمية اما تقاسم المعرفة فيشير الى اوصول المعرفة الضمنية او الصريحة الى الافراد الاخرين (Song et al , 2013:616).

### 5. المورد البشري

يعد الافراد عنصرا حرجا لادارة المعرفة لانهم يمثلون اصحاب المعرفة الاساسيون فمن دون تعاونهم ومشاركتهم جميع الجهود تذهب من غير جدوى ، وهنا تكون مهمة الادارة تشجيع الافراد من اجل الحصول على المعلومات من الاخرين ، وكذلك تعلمهم كيفية نشر هذه المعلومات (2 : Bornem& Sammer, 2012). وتعد البنية التحتية البشرية من ابرز مقومات وادوات ادارة المعرفة ويتوقف عليها نجاح ادارة المعرفة في عملية تحقيق الاهداف ، وتقع على هؤلاء الافراد مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد وحفظ وتوزيع المعرفة، وكذلك القيام بالبرمجيات اللازمة (عليان ، 2012 : 182).



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### ثانياً: الأداء الاستراتيجي

#### 1. مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لاسيما طويلة الامد منها والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المالية والبشرية والكفاءة والفاعلية العاليتين. ورأى (Weston, 1970: 10) ان أداء المنظمة من وجهة نظر متخذي القرار يشمل (الأداء الإداري والأداء التشغيلي) والأداء الاستراتيجي الذي يعني تقويم واختيار المنظمة للبيئة التي تعمل فيها وفعاليتها في التكيف معها. لذا فقد (الرحال، 2015: 7) الأداء الاستراتيجي بأنه النتيجة النهائية الشاملة في قدرة المنظمة على ربط حاضرها بمستقبلها وكيفية استعمالها لمواردها المادية والبشرية بشكل استراتيجي لغرض تحقيق أهدافها العامة والطويلة الامد واستجابتها الفاعلة لمتغيرات البيئة الامر الذي يقود الى تفوق المنظمة عبر المهارات والمواهب والامكانيات التي تمتلكها والتي يتم قياسها من خلال عدد من المحاور المناسبة لطبيعة المنظمة. ومن خلال ذلك يستنتج الباحثان بان الاساس القوي لتحقيق الاداء الاستراتيجي العال يكمن في تحقيقها للاهداف الموضوعية على اكمل وجه وكذلك الاستخدام الفعال لمواردها وبهذا يكون ادائها الاستراتيجي اداء متكامل وتصل الى ما يريده الزبائن منها وهو الرضا الذي تتمتع به من قبل جمهورها.

#### 2. اهمية الاداء الاستراتيجي

ان اهمية الاداء الاستراتيجي يعد موضوعا حيويًا ومعاصرًا وحديث في الفكر الإداري والمعاصر، اذ ان المنظمة التي يكون فيها أداء العاملين متميزًا تكون أكثر استقراراً واطول بقاءً من غيرها، وهذه الاسباب تدفع ادارة المنظمة الى زيادة الاهتمام بمستوى الاداء (الشريف، 2004: 82). اما (Molefe, 2007:1) فقد بين ان الاداء الاستراتيجي يبقى اداة حيوية كونه عامل تعزيز للمديرين في اتخاذ القرارات وتقييم الحالة الصحيحة للمنظمة وتقديم الدعم الشامل للاهداف التنظيمية وايضا الابتكارات والتحسين المستمر.

#### 3. انواع الاداء الاستراتيجي

بما ان الاداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد ما بالأهداف فانه يمكن استخدام ذات المعايير المعتمدة واستعمالها في تصنيف الاداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة. فحسب معيار الشمولية الذي قسم الاهداف الى اهداف كلية وجزئية يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما: (مزهودة، 2001: 89-90)

1. الاداء الكلي: وهو الذي يمثل الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن ان ينسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة بقية العناصر الاخرى، وفي اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المنظمة اهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية والارباح.
2. الاداء الجزئي: وهو الذي يكون على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره على عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، اذ يمكن ان ينقسم بحسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية وأداء وظيفة الأفراد وأداء وظيفة التموين وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

#### 4. بطاقة الاداء المتوازن كمقياس للاداء الاستراتيجي

تعد بطاقة الاداء المتوازن احدى الوسائل الادارية المعاصرة التي قدمها كل من (Kaplan & Norton) كمفهوم جديد لتقييم الاداء الاستراتيجي، اذ قدم حلاً شاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم للنظام الإداري الذي يركز على الاداء المالي فقط فمن خلال اضافة ابعاد اخرى تحول الخطة الاستراتيجية الى افعال ونتائج ملموسة تربط الاهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الاداء المطلوب والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية. فيما اشار (David, 2009: 146) الى انها تقنية للرقابة وتقييم الاستراتيجية تهدف الى تحقيق الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية ولموازنة اهداف اصحاب المصالح مع الاهداف التشغيلية واهداف الزبائن.





## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

ووضع الباحثان (Kaplan & Norton) أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء و أكدوا من خلالها انها كافية لتلبية متطلبات نجاح العديد من منظمات الاعمال ، الا ان ذلك ترك المجال مفتوحا لادارات منظمات الاعمال بإضافة ما يروونه مناسباً من منظورات فقد اوضحت (سعيد، 2005: 59) هذه المنظورات وكما يأتي :

- 1- المنظور المالي: ويقاس النتائج الاقتصادية وتتعلق بالربح من خلال قياس الدخل التشغيلي والعائد على راس المال وحجم المبيعات من منتج معين وتوليد الإيرادات والقيمة الاقتصادية المضافة .
- 2- منظور الزبون : اذ تركز اهتمامات الزبون على الوقت المعبر عنه بوقت التسليم والجودة ويعبر عنها بالمعيب بالمنتج المقدم كما يدركه الزبون والاداء والخدمة ويعبر عنها بالقيمة التي يحصل عليها الزبون من خلال المنتج والكلفة المعبر عنها باستجابة المنظمة لحساسية كلفة منتجاتها.
- 3- منظور العمليات الداخلية: يبين هذا المنظور الاختلاف الموجود بين المدخل التقليدي ذي الاساس المالي ومدخل بطاقة الدرجات المتوازنة، اذ يشمل المدخل التقليدي على رقابة عمليات المنظمة ، بينما هنا يحدد عمليات جديدة تنتج المنظمة فيها وايضا التقليدية تشتمل على تقديم منتجات وخدمات للزبائن الحاليين ، بينما بطاقة الاداء تشتمل على عمليات الابداع.
- 4- منظور التعلم والابداع: يحدد هذا المنظور البنى التحتية التي تشكلها المنظمة لخلق نمو بعيد الامد ويبين بان اعتماد المنظمات على التقنيات الحالية تكون غير ملبية لحاجات السوق والزبائن ، وان التعلم والابداع في المنظمة يأتيان من مصادر ثلاثة هي الافراد والنظم والاجراءات التنظيمية. (الرحال، 2015: 30)

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

اظهر عقد التسعينيات من الالفية الماضية تزايد الاهتمام بالمعرفة ومفاهيمها مثل راس المال البشري ومنظمات التعلم ومجتمع المعلومات والاصول المعرفية ، اذ اصبحت من الضروريات الاساسية لمنظمات الاعمال ومتطلب لبقاء الشركات في المنافسة كامتلاكها القوة العقلية التي تسهم في استثمار راس المال البشري في منظمات الاعمال المعاصرة ويعمل كل منهما في استيعاب مجمل التغيرات التي تحيط بمنظمات الاعمال اي تحقيق ما يعرف بالاداء الاستراتيجي. اذ ان العصر الحالي هو عصر الاقتصاد المعرفي وادارة المعرفة، فقد اصبحت معظم المنظمات التي تمتلك ادارة المعرفة قادرة على تحسين ادائها واصبح التساؤل هنا (كيف يمكن للمنظمة تفعيل القدرات التنظيمية لتعزيز الاداء الداخلي والقدرة على المنافسة الخارجية)؟؟

وكان الكثير من العلماء قد حاولوا قياس مساهمة ادارة المعرفة من خلال نماذج مختلفة فقد فحص (Gold et al, 2001: 15) تجريبيا قضايا ادارة المعرفة الفعالة من منظور القدرات التنظيمية ووجد ان البنية التحتية للمعرفة وما يقصد به عناصر ادارة المعرفة هي القوة المحركة للفعاليات التنظيمية. وتحقق (Qunik) في اثر ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي وظهرت نتائج بحثه ان هناك علاقة ايجابية بين البنية الاساسية لادارة المعرفة والمتمثلة بعناصر ادارة المعرفة والاداء التنظيمي . ثم فحص (Suzana and Chuang) فحصا تجريبيا فعالية عمليات ادارة المعرفة والدور في قدرة البنية التحتية واستراتيجية العمل على اداء الشركات وظهرت النتائج الدور الكبير لعمليات ادارة المعرفة وقدرات البنية التحتية في تحسين وتطوير اداء المنظمات الاستراتيجي (Zaied, 2012: 5).



### المحور الثالث / الجانب العملي

تألف هذا المحور من ثلاث فقرات عرضت الاولى اراء عينة البحث حول ابعاد العناصر الاساسية لإدارة المعرفة والثانية اراء عينة البحث حول ابعاد الاداء الاستراتيجي والثالثة اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

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

نعرض هنا البيانات الخاصة بأستجابة العينة فيما يخص أبعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وهي: (التكنولوجيا والهيكل والثقافة والعملية والموارد 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 لابعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة. إذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي 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 اوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0,47) وهذا يشير الى تجانس جيد في اجابات هذا البعد. ما اكده معامل الاختلاف والذي بلغ ( 12,02 %) اما عن ابعاد هذا المتغير فقد كانت النتائج كما يأتي :

1. التكنولوجيا : يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (4,07) أي انه وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد في الاجابات، إذ بلغ الانحراف المعياري (0,46) ، وهذا ما اكده معامل الاختلاف البالغ (11,30%)، مما يشير الى ان ادارات المصارف تعد (التكنولوجيا) عنصراً مهماً وتعتمد على التكنولوجيات الحديثة في كافة اعمالها .

2. الهيكل: يشير الجدول (1) الى ان 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) ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (14,99%)، مما يشير الى ان ادارات المصارف تأخذ (الهيكل) بالحسبان 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) ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (13,14%)، ومما يشير الى ان ادارات المصارف تعمل على نشر الثقافات الجيدة في مصارفها لما لها من دور كبير في تحقيق أفضل النتائج.

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 إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0,62) ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (16,19%)، ومما يشير الى ان ادارات المصارف تعطي لعنصر العملية اهمية كبيرة لان هذا 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 إذ 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 الأساسية 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%).



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

جدول (1) التكرارات والايوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف  
حول العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

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

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة					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	التقنية الرقمية	
17.06	0.72	4.22	—	3	8	53	36	2		
25.19	1.01	4.01	1	8	20	31	40	3		
24.19	0.93	3.85	1	5	30	36	28	4		
22.36	0.91	4.07	—	5	23	32	40	5		
22.28	0.88	3.95	—	8	17	47	28	6		
25.51	1.01	3.96	2	6	23	32	37	7		
22.14	0.91	4.11	1	3	21	34	41	8		
21.82	0.91	4.17	—	6	16	33	45	9		
26.33	1.04	3.95	2	8	20	20	37	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	11	الهيكل العملي	
19.89	0.75	3.77	—	7	21	60	12	12		
26.99	1.05	3.89	1	11	22	30	36	13		
29.88	1.04	3.73	3	7	32	30	28	14		



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعيبة من المصارف الأهلية في بغداد

22.67	0.90	3.97	-	6	24	37	33	تصمم العمليات لتسهيل تبادل المعرفة عبر الحدود الوظيفية	15	البنية	
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								
10.11	0.44	4.35	1	5	11	24	59	العاملون يدركون اهمية المعرفة لنجاح المصرف	21		
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 اثناء 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 الاخرين	26		
18.92	0.77	4.07	-	3	17	50	30	يشجع على التفاعل مع الاشخاص في المجموعات الاخرى	27		
26.46	1.00	3.78	1	3	18	43	25	بيان الرؤية التنظيمية الشاملة معن بشكل واضح	28		
33.79	1.24	3.67	8	8	26	25	33	المصرف يشارك معرفته مع المصارف الاخرى	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								الهيئة
2.38	0.10	4.21	1	6	17	23	53	يملك المصرف العمليات لعكس المعرفة في تصميم الخدمات	31		
24.25	0.89	3.67	2	9	22	54	13	يملكها المصرف لعكس الذكاء التنافسي في العمل	32		
26.93	1.01	3.75	1	12	24	37	26	يملكها المصرف لتصفية وتقيح المعرفة	33		
23.26	0.90	3.87	1	5	26	42	26	يملكها المصرف لنقل المعرفة التنظيمية الى الافراد	34		
26.42	1.02	3.86	1	11	20	37	31	يملكها المصرف لامتنصاص المعرفة من الافراد	35		
24.35	0.94	3.86	1	7	25	39	28	يملكها الافراد لامتنصاص المعرفة من شركاء العمل	36		
25.58	0.99	3.87	2	6	26	35	31	يملكها الافراد لتوزيع المعرفة في كل مكان	37		
28.38	1.05	3.70	2	7	35	27	28	يملكها الافراد لتكامل ودمج الاتواع المختلفة للمعرفة	38		
26.25	1.00	3.81	1	10	25	35	29	يملكها الافراد للمقارنة المرجعية للاداء	39		



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

26.34	0.98	3.72	3	6	29	40	22	يمتلكها الافراد لاستبدال المعرفة المتقادمة	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	
22.10	0.91	4.10	1	2	24	32	41	يشارك الافراد في ادامة 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 الاجمالي ومعامل الانحراف الاجمالي ومعامل اختلاف الاجماليين							

### ثانياً : عرض آراء عينة البحث حول ابعاد الاداء الاستراتيجي وتحليلها:

نعرض هنا البيانات التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات العينة فيما يتعلق بأبعاد الاداء الاستراتيجي وتحليلها وهي: (البعد المالي وبعيد الزبائن وبعيد العمليات الداخلية وبعيد 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 الاجمالي 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 اوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.47) مما يشير الى تجانس جيد في اجابات هذا البعد. وهذا ما اكده معامل الاختلاف الاجمالي والذي بلغ (12,18%) اما عن ابعاد هذا المتغير فقد كانت كالآتي:

1. البعد المالي : يشير الجدول (2) الى 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%)، مما يشير الى ان ادارات المصارف تعد (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) 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 (0.46) وهذا ما اكده معامل الاختلاف العام البالغ (11.86%)، كما يوضح مدى اهمية الظهور الجيد للمنظمة في اعين زبائنهم وتحقيق اكبر اشباع لحاجاتهم ورغباتهم.



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

ملاحظة : بما ان العينة تتكون من (100) فرد فان ارقام التكرارات تمثل نسبة مئوية  
جدول (2) التكرارات والاوزان الحسابية والانحراف المعياري ومعامل اختلاف حول الاداء الاستراتيجي

N=100

معامل الاختلاف %	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس الاجابة					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	المالي	
17.48	0.68	3.89	—	4	17	65	14	52		
27.27	1.02	3.74	1	10	32	28	29	53		
22.98	0.88	3.83	—	6	30	39	25	54		
2.48	0.10	4.03	2	7	15	38	38	55		
23.88	0.88	3.67	—	9	33	40	18	56		
26.60	1.04	3.91	1	9	25	28	37	57		
24.67	0.94	3.81	2	4	31	37	26	58		
27.71	1.10	3.97	5	6	13	39	37	59		
14.71	0.85	3.89	العام ومعامل الاختلاف العامين					الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		
19.63	0.84	4.28	—	5	10	37	48	60	الزبائن	
19.31	0.73	3.78	—	4	28	54	14	61		
26.49	1.07	4.04	2	9	16	29	44	62		
23.51	0.87	3.70	1	4	39	36	20	63		
25.76	1.02	3.96	2	7	21	33	37	64		
23.82	0.86	3.61	—	12	28	47	13	65		
2.66	1.00	3.76	—	13	26	33	28	66		
22.61	0.85	3.76	—	8	27	46	19	67		
24.19	0.97	4.01	—	8	22	31	39	68		
22.80	0.88	3.86	1	7	25	43	25	69		
11.86	0.46	3.88	العام ومعامل الاختلاف العامين					الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري		
27.36	1.10	4.02	1	10	23	18	48	70	العملاء الخارجة	
22.13	0.83	3.75	1	6	26	51	16	71		



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

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 اعلى درجات الجودة في الخدمة المصرفية	74
29.36	1.06	3.61	4	10	29	35	22	يوجد اثر ايجابي لحملات 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
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 والامكانيات باليات تمكن من تحقيق ارباح فوق المستوى المألوف	79
14.43	0.55	3.81	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ومعامل اختلاف العاملين						
21.02	0.91	4.33	1	5	9	30	25	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية للموظفين	80
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 مقاييس 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 العاملين						
12.18	0.47	3.86	الوسط الحسابي الاجمالي والانحراف المعياري الاجمالي ومعامل اختلاف الاجماليين						

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%)، مما يشير الى ان ادارات المصارف تعمل جاهدة من اجل ترتيب العمليات الخاصة بتقديم الخدمة على وفق اراء الزبون ورغباته وهذا ما شوهد ميدانيا في المصارف المبحوثة من خلال قيام ادارات المصارف بإدخال النيات جديدة وتقنيات 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%)، مما يشير الى ان ادارات المصارف تبذل كل ما بوسعها من اجل ان تنمي قدرات العاملين لديها وتعلمهم افضل الوسائل عن طريق اشراكهم في الدورات التدريبية الخاصة بذلك.





## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

### ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

سيتم اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة التي نصت عليها الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام معامل الارتباط البسيط. إذ انطلقت الفرضية الرئيسية الأولى ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بإبعاده " التكنولوجيا والهيكل والثقافة والعملية والموارد البشري " مع الاداء الاستراتيجي بإبعاده " المالي والزيون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو ). ومن اجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمها فقد تم اختبار معاملات الارتباط البسيط للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل الا وهو العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بإبعاده الخمس والمتغير الرئيس المعتمد " الاداء الاستراتيجي " وكما موضح في الجدول (3-5).

1. اظهر بعد التكنولوجيا بوصفه احد ابعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بواقع (5) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الاداء الاستراتيجي من اجمالي العلاقات البالغة (5) علاقات ارتباط، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت اقوى علاقة هي بين التكنولوجيا واجمالي الاداء وكانت قيمة العلاقة (0.574)،

جدول (3) معاملات الارتباط بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والاداء الاستراتيجي

العلاقات المعنوية		اجمالي الاداء	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	الزبان	المالي	العلاقات المعنوية	
الاهمية	العدد						العدد	الاهمية
100%	5	0.574**	0.474**	0.534**	0.523**	0.556**	التكنولوجيا	
100%	5	0.597**	0.516**	0.541**	0.484**	0.560**	الهيكل	
100%	5	0.656**	0.509**	0.557**	0.605**	0.508**	الثقافة	
100%	5	0.708**	0.525**	0.680**	0.544**	0.667**	العملية	
100%	5	0.642**	0.612**	0.541**	0.539**	0.462**	المورد البشري	
100%	5	0.794**	0.667**	0.698**	0.649**	0.670**	اجمالي العناصر الأساسية	
	30	6	6	6	6	6	العدد	
100		100%	100%	100%	100%	100%	الاهمية	

وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى ( توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التكنولوجيا والاداء الاستراتيجي ).

2. اظهر بعد الهيكل بوصفه احد ابعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بواقع (5) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الاداء الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (5) علاقات ارتباط، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت اقوى علاقة هي بين الهيكل والبعد المالي وكانت قيمة العلاقة (0.560) وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الهيكل على ابعاد الاداء الاستراتيجي).

3. اظهر بعد الثقافة بوصفه احد ابعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بواقع (5) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الاداء الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (5) علاقات ارتباط، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت اقوى علاقة هي بين الثقافة وبعد الزبان وكانت قيمة العلاقة (0.605) . وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقافة على ابعاد الاداء الاستراتيجي).





## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

4. اظهر بعد العملية بوصفه احد ابعاد العناصر الاساسية لادارة المعرفة بواقع (5) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الاداء الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (5) علاقات ارتباط، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت اقوى علاقة هي بين العملية وبعد العمليات الداخلية وكانت قيمة العلاقة (0.680). وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده العملية على ابعاد الاداء الاستراتيجي).
5. اظهر بعد المورد البشري بوصفه احد ابعاد العناصر الاساسية لادارة المعرفة بواقع (5) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الاداء الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (5) علاقات ارتباط، وبما يشكل (100%) وبمستوى معنوية (0.01)، وكانت اقوى علاقة هي بين المورد البشري وبعد التعلم والنمو وكانت قيمة العلاقة (0.612)، وفي ضوء هذه النتيجة يتم اثبات الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الاولى (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المورد البشري على ابعاد الاداء الاستراتيجي).
6. اظهر اجمالي العناصر الاساسية لادارة المعرفة بواقع (5) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الاداء الاستراتيجي من مجموع العلاقات والبالغة (5) علاقات ارتباط وبما يشكل 100% وبمستوى معنوية (0.01) وفي ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الاولى على المستوى الاجمالي
7. كانت علاقة الارتباط الاجمالية للعناصر الاساسية لادارة المعرفة مع اجمالي الاداء الاستراتيجي عالية جدا اذ بلغ معامل الارتباط (0.794) وهو دال معنويا وبمستوى (0.01) وهذا يؤكد ميل العلاقة للزيادة اذ ما تكاملت العناصر الاساسية لادارة المعرفة مع بعضها بعلاقتها مع ابعاد الاداء الاستراتيجي مجتمعة اكثر منها اذ ما كانت منفردة.

### المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتألف هذا المحور من ثلاث فقرات كانت الاولى عن الاستنتاجات الخاصة بنتائج البحث والثانية عن الاستنتاجات الخاصة بنموذج الارتباط والثالثة عن اهم التوصيات .

#### اولاً: الاستنتاجات الخاصة بنتائج البحث

1. تبين ان هناك اهتمام كبير لعناصر ادارة المعرفة في المصارف العراقية الخاصة مجتمعة البحث وان هذا التوجه يعود مردوده الى اعتماد هذه المصارف بـ ( التكنولوجيا والهيكل والثقافة و العملية و المورد البشري).
2. ظهر ان هناك اهتمام كبير للمصارف العراقية الاهلية بتحسين مستويات الاداء الاستراتيجي لديها وان هذه المستويات التي ظهرت نتيجة للاهتمام الذي اظهرته هذه المصارف (البعد المالي وبعد الزبون وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو).

#### ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بنموذج الارتباط

1. تبين أن إدارات المصارف العراقية الخاصة قد استعملت التكنولوجيا في تعزيز الاداء الاستراتيجي فيها وظهرت هذه المساهمة متميزة في المجال المالي، والعمليات الداخلية من خلال استخدام احدث التكنولوجيات التي يرغب بها الزبون ، والزبان والتعلم والنمو حيث سمحت للأفراد في مواقع متعددة بالتعلم كمجموعة من مصدر واحد او في مكان واحد بذات الوقت .
2. ظهر أن إدارات المصارف المبحوثة قد استخدمت هيكل مصارفها بشكل متميز في تحقيق الاداء الاستراتيجي الفعال، وقد كان لهذه السياسة دور واضح في تعزيز البعد المالي ، وبعد العمليات الداخلية تصميم العمليات في المصرف لتسهيل تبادل المعرفة عبر الحدود الوظيفية والذي يؤدي الى نشر المعرفة في المصرف بدون تكلفة، والتعلم والنمو، والزبان حيث ان هيكل المصرف يسمح للزبون بالوصول الى ما يحتاجه بالسرعة المطلوبة .



## علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد

3. كان لبعد الثقافة أهمية واضحة في تحقيق أداء أفضل للمصارف المبحوثة، انعكس ذلك في تعزيز بعد الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو إذ يقيم العاملون على التدريب والتعلم أثناء العمل، وأخيراً البعد المالي من خلال ادراك ادارة المصرف ان فوائد تقاسم المعرفة تفوق كلفتها .

4. أظهرت النتائج دور كبير لعمليات المصارف المبحوثة في تطوير أداء هذه المصارف وكان لها الدور الأكبر في العمليات الداخلية من خلال تكامل ودمج المصادر والأنواع المختلفة للمعرفة، البعد المالي، الزبائن وذلك لعكس المعرفة في تصميم خدمات جديدة للتعلم والنمو.

5. كان للمورد البشري في المصارف عينة البحث المساهمة الجيدة في تفعيل الأداء الاستراتيجي لهذه المصارف وكانت المساهمة لبعد التعلم والنمو إذ هناك اهتمام خاص بصناع المعرفة في المصرف و، العمليات الداخلية إذ تحرص ادارة المصرف على تعديل سلوكيات الافراد باتجاه تعزيز الانجاز، الزبائن إذ يشترك الافراد في ادامة علاقات متميزة مع الزبائن، البعد المالي .

6. تبين ان إدارات المصارف العراقية الخاصة تستعمل ابعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة المتمثلة ب (التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة، العملية، المورد البشري) مجتمعة في تحقيق الاداء الاستراتيجي الافضل اكثر مما لو استعملت تلك الابعاد بشكل منفرد، وهذا يؤكد استنتاجاً منطقياً على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد ينعكس دوره بشكل اكبر بالأسلوب الجمعي، مما لو استعملت بشكل منفرد لتفعيل الاداء الاستراتيجي في عملها المصرفي.

### ثالثاً : التوصيات

ضرورة استثمار ادارات المصارف العراقية الخاصة طبيعة علاقة الارتباط بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة بابعادها ( التكنولوجيا والهيكل والثقافة والعملية والمورد البشري ) والاداء الاستراتيجي بابعاده (المالي والزبون والتعلم والنمو والعمليات الداخلية )

### المصادر العربية :

#### أ. الكتب

1. الجنابي، اكرم سالم ، (2013)، " ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية "، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
2. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2014) ، " ادارة المعرفة "، الطبعة الاولى، المغرب للطباعة، بغداد.
3. عليان، ربحي مصطفى، (2012) ، "ادارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

#### ب. الرسائل والاطاريح

4. العقاب، كمال، (2008\_2009)، " ادارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر "، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
5. رحال، رواد علي، (2015)، " دور التصميم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في دائرة صحة الانبار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
6. سعيد، سناء عبد الرحيم، (2005) ، "تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة استطلاعية في جامعة بغداد"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

#### ج. الدوريات والمؤتمرات

7. الخيرو، قتيبة صبحي، جلال، سحر، (2004) ، "اثر مكونات ادارة المعرفة في عمليات القيادة الادارية"، دراسة تحليلية لعينة من القادة الاداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات، المؤتمر الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزبون، الاردن .
8. صالح، محمد، تويبة، بلقاسم، (2011)، " دور القيادة الادارية في تفعيل ادارة المعرفة بالمنظمة"، الملتقى الدول حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة .
9. مزهودة، عبد المليك، (2001) ، " الاداء بين الكفاءة والفاعلية "، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول .



## المصادر الأجنبية

### A.books

- 1.Awad, Elias & Ghaziri, Hassan, (2004)"Knowledge Management "prentice hall, new jwesity.
- 2 .Berman , Barry & Evans, Joel, (2010),"Retail Management :A Strategic Approach " , 11ed , pearson prentice hall, inc., new jersey .
- 3.David , Fred R, ( 2009), "Strategic Management Concepts and Cases" . 12ed pearson prentice hall, inc., new jersey .
4. .Weston ,J.F,(1970)," Evaluation Company performance in may hard", Mc Graw \_ hill , inc ., new yourk .

### B.Thesis & Dissertation

- 5.Molefe, Pooe., (2007)., "The Development of Strategic Performance Measurement tool forsmes in the Construction industry"., A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the masters thesis in business administration at the nmmu buisness school.

### c.Articles & Journal

- 6.Dubois, Nancy, Wlikerson, Tricia, ( 2008), "Knowledge Management Background Paper for the Knowdedge Management Strategy for Puplic Health in Canada " , National Collaborating Center for Method and Tools.
7. Gavrillova ,Tatiana , Andreeva , Tatiana ,( 2012 ),"K Elicitation Techniques in A knowledge Management Context", Journal of Knowledge management ,Vol . 16 No.4,pp.533\_537.
8. Gold, Andrew H, Malhotra Arvind, Segars , Ajberth,( 2001), "Knowledge Management "An Organizational Capabilities Prespective", Journal of Management Information Systems,Vol.18,No.1,pp: 185-214.
- 9.Song, Yu, Tissayakorn, Kittipong, Akagi, Fumio, (2013), "A Model of Organization Knowledge Management Maturity", International Journal of Bioscience , Vol . 3, No.6, pp: 34\_55.
- 10.Zaied, H, Abdel Naseer ,(2012),"The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance " , Journal Information Engineering Business, Vo.12, No. 3,pp: 27\_35.



**Relationship of the key elements of Knowledge management with strategic performance / filed research sample of private banks in Baghdad**

**Abstract:**

objective the research to diagnosis and interpretation of the nature of the correlation 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 tested this research in the private banking sector represented by (7), especially in Baghdad city, Iraqi banks, and applied on sample consisting of 100 distributors in several administrative levels Director (Director, Director of the department, branch manager), and use 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 link 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 of correlation of the elements of knowledge management dimensions with strategic performance for its removal .

**Keyword;** the basic elements of knowledge management and the strategic performance