

**أثر نضج إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي  
دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة للحبوب / فرع  
الديوانية**

حامد كاظم متعب<sup>1</sup> حيدر حسين حافظ<sup>2</sup> محمد يحيى حسن<sup>3</sup>

009647819772007 ,009647710890825 ,009647730131460

[haider.hussain@sadiq.edu.iq](mailto:haider.hussain@sadiq.edu.iq)<sup>2</sup>, [Hamid.mutaab@qu.edu.iq](mailto:Hamid.mutaab@qu.edu.iq)<sup>1</sup>  
[Moo222283@gmail.com](mailto:Moo222283@gmail.com)<sup>3</sup>

جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد/العراق<sup>1</sup>

جامعة الامام جعفر الصادق، كلية العلوم الادارية والمالية<sup>2</sup>

جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد/العراق<sup>3</sup>

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على أثر نضج ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي في الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع الديوانية ، وبموجب ما تقدم يتبنى البحث وصفياً وتحليلياً، لمتغيرات البحث ، وتكونت عينة البحث من مجموعة من موظفي الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع الديوانية وبلغ عددهم (191) موظفا. استعملت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات ، استعمل البحث العديد من الوسائل الإحصائية كالانحرافات المعيارية، المتosteates الحسابية، ونمذجة المعادلة الهيكيلية بمساعدة البرامج الإحصائية (SPSS.var.24) ، (AMOS.var.24) وتوصل البحث الحالي الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهدافـة. اهمها اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان نضج ادارة المعرفة لها تأثير معنوي في الاداء المؤسسي .

**الكلمات المفتاحية:** نضج ادارة المعرفة، الاداء المؤسسي

### **The Impact Of Knowledge Management Maturity On Improving Organizational Performance**

### **An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of Workers In The General Company For Grain Trading / Al-Diwaniyah Branch**

Hamed Kadhem Mutaeb<sup>1</sup>, Hayder Hussein Hafedh<sup>2</sup>, Mohammed Yahya Hasan<sup>3</sup>

#### **Abstract**

The current research aims to identify the impact of the maturity of knowledge management in improving institutional performance in the General Company for Grain Trade / Al-Diwaniyah branch, and according to the foregoing, the research adopts descriptive and analytical, for the research variables, and the research sample consisted of a group of employees of the General Company for Grain Trade / Al-Diwaniyah branch, and their number reached (191) employees. The questionnaire was

used as a basic tool for data collection, the research used many statistical methods such as standard deviations, arithmetic averages, and structural equation modeling with the help of statistical programs (SPSS.var.24), (AMOS.var.24), and the current research reached a set of targeted conclusions and recommendations. The most important of them is that the results of the statistical analysis showed that the maturity of knowledge management has a significant effect on institutional performance.

**Keywords:** knowledge management maturity, institutional performance

## المقدمة

حظيت ادارة المعرفة باهتمام الفلاسفة منذ عهود قديمة، وقد تزايد الاهتمام بها اواخر القرن العشرين من قبل المنظمات بسبب التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم من الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مثل بروز ظاهرة العولمة، وزيادة حدة المنافسة، وحرية الاتصال والانتقال وتبادل المعرفة، وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين ادائها وجودة منتجاتها وخفض كلفتها لتحقيق ميزة تنافسية، فكان لزاماً على المنظمات لمواجهة تلك التحديات البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكّنها من البقاء والاستمرارية وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فظهر مفهوم نضج إدارة المعرفة الذي يعني بتحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الإفادة منها، فنضج ادارة المعرفة تشكّل عنصراً ضرورياً لبقاء المنظمة وتقوّها، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، اذ إن تبني نضج إدارة المعرفة في المنظمة يحقق عدداً من الفوائد كزيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

## منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث

يعتمد عالم اليوم بشكل كبير على المعرفة لدرجة التي اطلق عليها عالم المعرفة انه لم يعطى الاهتمام الكافي لمجال تطور المعرفة وخصوصا في مجال تحسين اداء المنظمات بالرغم من اهمية نضج المعرفة في هذا المجال ، اذ ينظر الى المنظمات ذات الاداء العالي بأنه منظمات تمتلك معرفة متكاملة وناضجة تمكّنها من تقديم كل ما هو جيد .

فيما يبرر البحث ايضاً دراسة متغير نضج ادارة المعرفة(المتغير المعتمد ) وذلك بسبب المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الاعمال في الوقت الحالي يجعل من الصعب جدا على المنظمات البقاء والاستمرار في هذا العالم التناfsي ان لم تكن قادرة على تحسين ادائها, الا من خلال امتلاكها لمعرفة متكاملة . واستنادا الى مجموعة المنطقـات والحقائق الفكرية التي تم طرحها انفاً، يمكن تحديد الملامح الرئيسية لمشكلة البحث، والتي كانت دافعاً للباحث للخوض في هذه الموضوعات. والتي يمكن صياغتها بشكل تساؤلات وعلى النحو الآتي:-

- 1- ما المرتكزات الفلسفية والمفاهيمية لمتغيرات البحث ( نضج ادارة المعرفة ،الاداء المؤسسي)، وما مبررات تبنيها كمواضيع معاصرة لمنظمات الاعمال ؟
- 2- ما الجدل الفكري للمفاهيم المتناقضـة والمتدخلـة لمتغيرات البحث (نضج ادارة المعرفة ،الاداء المؤسسي) ؟
- 3- ما المداخل والمنظورات الفكرية التي تفسـر متغيرات البحث (نضج ادارة المعرفة ،الاداء المؤسسي) وما النماذج البنـوية المفسـرة للمتغيرات الثلاث؟
- 4- ما مستوى الاهتمام بنضج ادارة المعرفة في الشركة عينة البحث؟
- 5- ما مستوى الاهتمام بالأداء المؤسسي في الشركة عينة البحث؟
- 6- ما طبيعة العلاقة بين نضج ادارة المعرفة والاداء المؤسسي في الشركة عينة البحث؟

## **2-1 اهمية البحث**

يستمد هذا البحث أهميته من خلال غموريه وتناوله لموضوعات ذا أهمية كبيرة لما لها من دور في الارتقاء بأداء الشركة العامة لتجارة الحبوب واستمرارها في عالم الاعمال، ويمكن تلخيص أهمية هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- حداثة البحث وأصالته من خلال تناول مفهوم نضج ادارة المعرفة كمتغير مستقل وربطـه بمتغير البحث الآخر(الاداء المؤسسي) وهو موضوع حديث، قليل ما جرى البحث فيه بالنسبة الى الدراسات العربية والعراقية بالرغم من انه اخذ حيزاً مهما في الدراسات الأجنبية.
- 2- يعد هذا البحث امتداداً علمياً ومعرفياً رصيناً لقنوات الحياة البحثية فضلاً عن مساهمته في سد الفجوات المعرفية والعلمية التي استتبـطـتـ من الانموذجـاتـ والبناءـاتـ المفاهيمـيةـ التيـ تخـصـ المتـغيرـاتـ المـدرـوـسـةـ.

3 - الإسهام في رفد المكتبة العراقية والعربيّة في مجال نضج ادارة المعرفة والاداء المؤسسي، إذ لا زالت الاهتمامات المعرفية بهذه القضية محدودة في حدود إطلاع الباحث.

4- تبرز أهمية البحث في اختياره قطاع يُعد مصدراً أساسياً من مصادر النهوض بالواقع الاقتصادي للبلد لاسيما فيما يتعلق فيها بتسويق محاصيل الحنطة والشعير والذي ستعكس نتائج نجاحه على كل القطاعات الاقتصادية الفاعلة.

5- يعد هذا البحث مرشداً للشركة عينة البحث لضرورة الاهتمام بتفعيل مفاهيم وأساليب عمل معاصرة تساعد في تحسين مستوى الاداء في الاعتماد على آليات وأساليب التعامل مع المعرفة.

### 3-1 هدف البحث

يطمح هذا الإسهام العلمي المتواضع إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

1- تشخيص مدى الاهتمام بالنشاطات المعرفية في مجال الاداء المؤسسي من حيث ممارسة دوره العاملين كشريك استراتيجي في قرارات المنظمة تنعكس نتائجه وتفاعل مع قدرات ومهارات التسويق لدى الشركة تجاه العمل وتكريس جهوده تجاه تحقيق الهدف الجوهري المتمثل بضمان الوصول الاداء المتميز.

2- التعرف على مدى الاهتمام بنضج ادارة المعرفة وطبيعة التعامل معها من حيث آلياتها في الشركة عينة البحث.

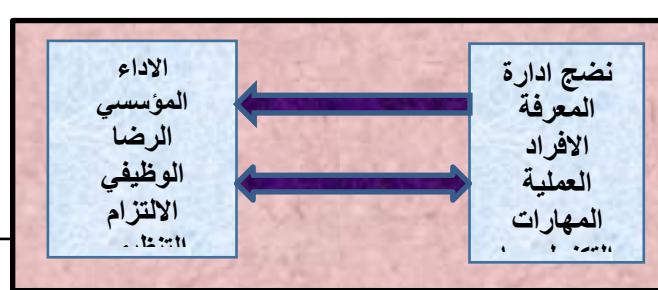
3- التعرف على مدى الاهتمام بالأداء المؤسسي في الشركة عينة البحث وتقديم إليه مناسبة لتطويرها.

4- قياس واختبار مدى علاقة نضج ادارة المعرفة وإبعادها مع الاداء المؤسسي.

5- قياس واختبار مدى تأثير نضج ادارة المعرفة وإبعادها مع الاداء المؤسسي.

### 4- المخطط الفرضي للبحث

يعرض المخطط الفرضي الفكرة الرئيسية للبحث ، من خلال بيان علاقة الاثر والارتباط بين المتغير المستقل نضج ادارة المعرفة والتابع الاداء المؤسسي وكما موضح في الشكل (1).



## 5-1 فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نضج ادارة المعرفة بابعاده (الافراد، العملية، المهارات) الاداء المؤسسي بابعاده (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي مهارات التفكير الابداعي سلوكيات الدور الاضافي).

**الفرضية الرئيسية الثانية :** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين نضج ادارة المعرفة بابعاده (الافراد، العملية، المهارات التكنولوجيا) الاداء المؤسسي بابعاده (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي مهارات التفكير الابداعي سلوكيات الدور الاضافي).

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

**1- نضج ادارة المعرفة :**- وهو عملية منهجية للتنمية المستقبلية، تعتبر رؤية طويلة الأمد، تحمل الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وهي احد نقاط القوة التنافسية والقضايا الهامة.

**2- الاداء المؤسسي:**- انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة قادرة على تحقيق أهدافها.

## 6-1 مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع الديوانية، في حين بلغت العينة (191) من الافراد العاملين في الشركة بمختلف اختصاصاتهم الوظيفية

### 7-1 حدود البحث

#### 1-الحدود المكانية

تم تطبيق البحث على عينة من الموظفين في الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع الديوانية ، وقد بلغ عددهم (362) موظفا، وقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية بهدف جمع البيانات اللازمة ، وقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على الطرق الاحصائية المناسبة وتم توزيع (191) استماراة وقد مثلت ما نسبته (52%) من مجتمع الدراسة.

#### 2-الحدود الزمانية

امتدت مدة البحث من 15/12/2021 ولغاية (15/12/2021)

#### 3-الحدود البشرية

تمثلت عينة البحث بالموظفين العاملين في الشركة بالإضافة إلى مدير الشركة ومدراء الأقسام .

#### **8-الاساليب الاحصائية المستخدمة أسلوب تحليل البيانات**

اعتمد الباحث على تدرج ليكرت الخماسي من أجل توزيع نقاط القوة على اداة الاستبانة، وبالتالي فمن أجل تحليل الجانب الميداني للدراسة تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمرارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيقة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: -

1-الوسط الحسابي: - يستعمل لغرض معرفة متوسط إجابات أفراد العينة.

2-الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت إجابات أفراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.

3-الأهمية النسبية: - وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بالفقرات الأخرى .

4-معامل الارتباط البسيط: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

5-معادلة النموذجة الهيكالية من خلال برنامج ( Amos ) لاختبار الفرضيات المباشرة والتأثير التفاعلي.

6-معامل كرونباخ الفا: - للتتأكد من ثبات مقياس الدراسة وتناسق الفقرات فيما بينها.

7-التحليل العاملی الاستکشافی والتوكیدی: - لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة.

8-تحليل التوزيع الطبيعي: - للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع عينة الدراسة.

#### **الاطار النظري**

##### **1- مفهوم نضج ادارة المعرفة**

يعرف نضج ادارة المعرفة بأنه عملية منهجية للتنمية المستقبلية، تعتبر رؤية طويلة الأمد، تحمل الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وهي أحد نقاط القوة التنافسية والقضايا الهمامة (Johansson, 2008:2). ويرتبط نضج ادارة المعرفة بالتنمية الإنسانية، إذ إنها أحد المكتسبات الأساسية للبشر، وهي أحد عناصر الإنتاج، و تعمل على تطوير كفاءة الموارد البشرية في دفع عملية التنمية الاقتصادية وتؤثر في

زيادة القدرة التافسية التي أصبحت تفاص بقدرة الاقتصاديات و بزيادة الاهتمام بالتنمية المستدامة (Johansson, 2009:2).

تشكل نضج ادارة المعرفة استراتيجية متكاملة للمنظمة القائمة والتي تسمح بالمرنة في اتخاذ القرارات والتعاون بين أصحاب المصلحة، ومن الواضح أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في الوصول إلى نضج المعرفة كما ينص على تعظيم الاستفادة من نقاط القوة للمنظمة لتفعيل الخاصية التافسية على المدى الطويل، كما يحدد نقاط الضعف والقضايا الرئيسية التي يجب معالجتها للنمو المستدام، والأهم من ذلك، يدعو التخطيط الاستراتيجي إلى صنع القرار الديمقراطي ومشاركة المصلحة أصحاب ( Xu et al., 2010:958). وأشار (Johansson et al., 2011:33) بأنه استراتيجية قوية للنمو الاقتصادي والتنمية للمشاركة في اقتصاد المعرفة. وهو نهج ادارة استراتيجي، والذي ينطبق على المنظمات الهدافة.

وصرح (Awamreh, 2014:4) بأنه تحول إدارة المعرفة من حالة روتينية متكررة إلى وظيفة متعددة التخصصات ومرنة لتحديد الوضع الحالي للمنظمة وتعرف ما يجب القيام به لتحقيق أهدافها من خلال التحسين المستمر لعمليات إدارة المعرفة. ويعد نضج ادارة المعرفة أحد استراتيجيات التنمية والتي تدعم التنمية الاقتصادية للمنظمة في عصر المعرفة، يرجع ذلك إلى الدور المهم للعلم والتكنولوجيا، شكل المعرفة أساس هذه التنمية وتحفيز المنظمات الهدافة للعيش في جميع أنحاء العالم (Bertoni, 2015:2). فيما اشار (Abu Naser, 2016:6) الى انه تحديد مستوى قدرة المنظمة الحالية التي تؤثر على عمليات إدارة المعرفة والتي من المتوقع أن تصل إليها المنظمة لتطوير إدارة المعرفة والأداء التنظيمي

وبين (Capaldo. 2017:504) ان نضج ادارة المعرفة يمتلك ثلاثة أهداف: الأول، استراتيجية التنمية الاقتصادية التي تنظم المعرفة التقنية لابتكار المنتجات والخدمات، وسوق المعرفة لفهم المتغيرات في خيارات المستهلكين وأذواقهم، والمعرفة المالية لقياس مدخلات وخرجات عمليات الإنتاج ، وحقوق المعرفة بهيئة المهارات والإبداع، ضمن نموذج اقتصادي، والثاني، يدل على زيادة مهارات ومهارات الأفراد العاملين كوسيلة لتحقيق التنمية.

ومما تقدم فإن نضج ادارة المعرفة هو :- عملية محددة لتعريف وادارة وقياس والسيطرة بشكل واضح على العملية التطويرية للمنظمة او الكيان ونضج ادارة المعرفة لا ينطوي على القدرة ولكن على الثراء والاتساق فيما يتعلق بالتنفيذ

## 2- اهمية نضج المعرفة

يحدد نضج إدارة المعرفة مستوى قدرة المنظمة الحالية التي تؤثر على عمليات إدارة المعرفة ، حيث تتبع كل منظمة على وجه الخصوص تسلسلا خاصا للنضج، اذ تصنف نماذج نضج إدارة المعرفة خطوات النمو والتي من المتوقع أن تصل إلى المنظمة لتطوير إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كما تحدد مراحل نضج إدارة المعرفة التي يتوقع أن تمر بها أي منظمة في طريقها لتحسين ممارساتها ومزاياها التنافسية ، خصوصاً تلك المنظمات التي تعتمد بشكل أساسي على الابتكار ونشر المعرفة وبالتالي تحسين الأداء العام لها (Abu Naser, 2016:6) (Bertoni, 2015:2). و وأشار (Bertoni, 2015:2) الى ان اهمية نضج إدارة المعرفة تمثل بالاتي:-

- 1- يساعد على قياس المنظمة لتحديد الفجوات المعرفية لديها.
- 2- تحديد أثر الفجوات المعرفية على أداء ونمو وتطور المنظمة.
- 3- يساعد على إدارة المعرفة التي تمتلكها المنظمة بشكل أكثر كفاءة.
- 4- يزود المنشأة بأدوات تحليلية تعمل على تعزيز المعرفة ومعالجة التغرات.
- 5- تحديد الاستراتيجيات والأنشطة لسد تلك الفجوات في المعرفة.

نضج إدارة المعرفة هو الجانب الرئيسي للمنظمة الذي يمكن المنظمة من أن تكون أكثر إنتاجية وتقديم خدمات عالية التعقيد، الهدف الأساسي لها هو تعزيز الأداء التنظيمي من خلال الاستفادة من المعرفة الجماعية في المنظمة وتشجيع الابداع وتسهيل عملية الابتكار، ويجلب قائدة مشاركة الخبرة بين المشروع ومستويات الانتاج، وبناء الثقة وتجنب ارتكاب الأخطاء السابقة (Pamulapati & Bodicherla, 2019:4).

## 3- ابعاد نضج ادارة المعرفة

### 1-الافراد

تعد إدارة الموارد البشرية والمعرفة أهم عاملين داخل المنظمة يساعدانها في تحقيق ميزة تنافسية، وبهذا المعنى يجب على المنظمات أن تهتم بالعامل البشري لزيادة التزامها بالمنظمات للاستفادة الكاملة من المعرفة التي تمتلكها وتهتم المؤسسات بشكل متزايد

بتعزيز الالتزام بين افرادها على أساس المزايا المختلفة المرتبطة بتحسين أداء الافراد وتحسين الأداء بوساطة الالتزام العاطفي وتحسين استخدام المعرفة وتقليل معدل دوران العمل وزيادة معدل نقل المعرفة (Hartono et al., 2019:6).

## 2- العملية

تعني اكتساب وفهم وتخزين وتنفيذ ومشاركة المعرفة في عملية التعلم التنظيمي الذي يتعلق باستراتيجيات وثقافة المنظمة و تعد استراتيجية إدارية منهجية مكتملة تقوم بتوزيع ونقل وتطوير وتنفيذ وتخزين المعرفة لتمكن من زيادة كفاءة وفاعلية الافراد العاملين في المنظمة (Marques et al., 2019:11).

## 3- المهارات التكنولوجيا

تلعب المهارات غير المعرفية مثل المهارات الاجتماعية دوراً رئيسياً في الحياة الاقتصادية وتم مكافأة المهارات الاجتماعية بشكل متزايد في سوق العمل. وأن مهارات إدارة الأفراد تقلل من استنزاف الموظفين، وخاصة الاستنزاف الذي ترغب الشركة في تجنبه وكذلك تكافأ من قبل المنظمة كما أنها تؤثر إيجاباً عبر مستويات التسلسل الهرمي والبلدان والمهن، مما يوفر تقديرًا كميًا دقيقًا لاختلافات الإدارية داخل نفس المنظمة متعددة (Hoffman & Tadelis, 2021:1).

## 4- مفهوم الاداء المؤسسي

تكمن أهمية الاداء للمنظمات من خلال اهميته في تحديد مصير المنظمات بالنجاح او الفشل (Andrews, 2006:53). ويتحقق معظم الباحثين على ان الاداء المنظمي المتميز هو نتاج لعملية صياغة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها الى تحقيق رسالتها و اهدافها بعيدة الامد و ذلك بجعل الاداء متميزاً عن منافسيها , اذ عرف الاداء على انه النتيجة النهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة واي خلل في اي منها لابد ان يؤثر في الاداء و الذي يعد مرآة المنظمة (Carmeli, 2004:1258).

ويعد الاداء التنظيمي علامة على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المستقلة بكفاءة(Khalid, 2019:592). ويعد اداء المنظمة كأداة وقياس يستخدم لتقدير وتقييم نجاح المنظمات في خلق وتقديم قيمة لأصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين (Al Khajeh, 2018:12) ، كما انه مقياس تستخدمه المنظمات لإدارة فاعليتها بشكل جيد ، وتقديم قيمة إلى أصحاب المصلحة والزبائن(Durst, 2019:2).

ان مؤشرات نجاح المنظمة في تأدية عملها من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها من اجل تحقيق اهدافها يكمن في تحسين مستوى ادائها، والمنظمة تكون كفؤة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة لها بشكل امثل وبالتالي تواصل البقاء والاستمرار في العمل(George,2019:811). كما انه يمثل انعكاس للطريقة التي تستخدم بها المنظمة مواردها واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق اهدافها(Khin,2019:2).

**مما تقدم يمكن تعريف الاداء المؤسسي على انه:- قدرة المنظمة على استعمال مواردها المختلفة لتحقيق اهدافها بطريقة كفؤة عن طريق الاستخدام الامثل للموارد.**

### **٥-أهمية الاداء المؤسسي**

يمثل الاداء التنظيمي الخطوة الاولى التي يمكن من خلالها تحديد موقع المنظمة والكشف عن قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المطلوبة للجهات المستفيدة (Schneider,2018:463). ويرى (Pang,2018:4) ان الاداء التنظيمي يمثل مؤشراً جوهرياً لقدرة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الاستثمار الامثل لمواردها المادية والبشرية والمعلوماتية والفنية المتاحة لها.

اما (Singh et al.,2021:789) انه المحور الاساسي الذي يمكن المنظمة من مقارنة نفسها قياسا بالمنظمات الاخرى. وذكر (Hamza et al.,2021:2) ان الاداء التنظيمي يساعد ادارة المنظمة في التعرف على الوقت المناسب للتدخل في الاعمال المتدهورة. ان التعرف على اداء المنظمة يساعد على تحسين العديد من المجالات منها(Anwar et al.,2021:5):-

١- مدى ملائمة الاجراءات الاستراتيجية في ضوء الاهداف والموارد .

٢- التأكيد من ان التنسيق بين اجزاء الاعمال والسياسات .

بينما ذكر (Khalid,2019:592) انه يمثل الاداء الشمولي المستمر الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوافق والملائمة مع البيئة التي تعمل بها المنظمة من خلال استعمال المنظمة لموارها وقابلياتها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق اهدافها بعيدة الامد.

### **٦-ابعاد الاداء المؤسسي**

#### **١- الرضا الوظيفي**

يؤكد العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الاداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون ان الرضا الوظيفي يعد مؤشراً مهما لتقدير الفعالية التنظيمية(Khalid,2019:592). ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر

اللوجاندية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية او ايجابية (Singh et al., 2021:789).

## 2- الالتزام التنظيمي

هو القدرة الداخلية ومدى قناعة الأفراد العاملين بأهداف المنظمة والتي تدفعهم للتمسك بالمنظمة والسعى لتحقيق اهدافها (Khalid, 2019:592). كما انه يمثل ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء فيها والاستمرار في عضويتها (Singh et al., 2021:789).

## 3- مهارات التفكير الابداعي

ان التحول من الفشل الى النجاح يحتاج الى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والابداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على ايجاد عوائد و منافع كثيرة للمؤسسة وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية و تقييم منتجات و خدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للزبائن (Khalid, 2019:592).

## 4- سلوكيات الدور الاضافي

ويمكن تعريفها على انها سلوكيات تؤدي اختيارياً علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية بمعنى آخر هي سلوكيات غير محددة من قبل المؤسسة، وهي سلوكيات اختيارية يقوم الفرد لمساعدة الآخرين و تقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء داخل المؤسسة (Khalid, 2019:592).

### الجانب العملي للبحث

#### اولاً:- ترميز محاور وفقرات البحث

من اجل تحليل وتفسير النتائج الاحصائية، ومن اجل تسهيل عملية التحليل الاحصائية تم التعويض عن المتغيرات الدالة في البحث بمجموعة من الرموز والاختصارات، والجدول (1) يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد و تحديد عدد الفقرات

**الجدول (2) توصيف اداة الاستبانة**

المتغيرات	البعد	الفقرات	الرمز
نصح ادارة المعرفة	الافراد	5	KIN
	العمليات	5	KPR
	المهارات التكنولوجيا	6	KTE

PEM	5	الالتزام التنظيمي	الاداء المؤسسي
PIP	5	مهارات التفكير الابداعي	
PGR	4	سلوكيات الدور الاضافي	

## 2-تحليل التوزيع الطبيعي

ان تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة يخضع الى اختبار التوزيع الطبيعي الذي يسهم في الاجابة على تساؤل مهم الا وهو هل ان النتائج التي تتوصل اليها الدراسة يمكن تعميمها على المجتمع عينة الدراسة او لا يمكن، ومن اجل الاجابة على هذا التساؤل يتبعن استعمال احدى ادوات اختبار التوزيع الطبيعي والتي تنعكس في اشهر اختبارين للاجابة على هذا الغرض ما اختبار كلومجروف - Smirnov (Shapiro - Wilk) و شابيرو - سيمزروف (KOlmogorov) اللذان يمكن من خلالهما قياس طبيعة توجه البيانات. والجدول (2) يوضح اختبارات التوزيع الطبيعي.

تشير نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الى ان القيمة المعنوية لاختباري الدراسة اعلى من (0.05) الامر الذي يعني قبول الفرضية البديلة والتي تفرض ان العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ورفض فرضية العدم التي تفرض ان العينة المدروسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

## 3- ثبات ومصداقية اداة القياس

ان الغرض من هذه الفقرة هو قياس ثبات اداة القياس الموضع من اجل تبيان استجابات العينة تجاه ابعاد البحث، وعليه فمن اجل قياس ثبات اداة القياس تم استعمال معامل كرونباخ الفا الكفيل بقياس مدى ثبات ومصداقية اداة الاستبانة، والذي يفرض ضرورة ان تكون القيمة المستخرجة اعلى من (0.75)، من اجل ان تتصف بالمقبولية والموثوقية العالية، والجدول ادنى يوضح معاملات الفا كرونباخ لكل بُعد ومتغير وللبحث ككل.

تبين النتائج ان الاستبانة الموضعية من اجل اختبار استجابة العينة المدروسة تتسم بالثبات والمصداقية العالية، فمن خلال اختبار الفا كرونباخ الخاص بالدراسة ككل وبالبالغ (0.978)، يمكن القول ان الاستبانة الموضعية تتسم بالثبات والمصداقية العالية، ولعل المتغير الذي اسهم في ذلك ينعكس في الاداء المتميز للعينة المدروسة.

### الجدول (3) معاملات كرونباخ الفا لابعاد ومتغيرات البحث

كرونباخ الفا للدراسة	كرونباخ الفا للبعد	الفرات	الابعاد	كرونباخ الفا للمتغير	المتغيرات
0.978	0.975	5	الافراد	0.973	نضج ادارة المعرفة
	0.979	5	العمليات		
	0.978	6	المهارات التكنولوجيا		
	0.974	4	الالتزام التنظيمي	0.971	الاداء المؤسسي
	0.974	4	مهارات التفكير الابداعي		
	0.976	5	سلوكيات الدور الاضافي		

#### 4-الاحصاء الوصفي

##### 1-متغير ادارة نضج المعرفة

اسفرت نتائج الجدول (5) ان المعدل العام للأوساط الحسابية لمتغير ادارة نضج المعرفة بلغ (3.74) وبانحراف معياري قدره (0.661) . ولعل البُعد الذي اسهم في ذلك يعود الى بُعد المهارات بمتوسط حسابي قدره (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.676), بينما جاء بُعد الافراد في المرتبة الثانية بوسط حسابي مساوٍ لـ (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.781), في حين ضمت المرتبة الاخيرة بُعد العمليات بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري مقداره (0.708). الامر الذي يدل على ضرورة ان تحرص العينة المبحوثة على تعزيز امكاناتها في ادارة عملياتها الداخلية من خلال تحفيز العاملين على تطوير امكاناتهم ومهاراتهم والخبرات المتراكمة لديهم.

### الجدول (4) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد نضج ادارة المعرفة

ترتيب الاهمية	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	التسلسل	ترتيب الاهمية	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	التسلسل
6	0.585	3.79	KTE1	4	0.912	3.64	KIN1
4	0.696	3.84	KTE2	2	0.859	3.71	KIN2
1	0.756	4.09	KTE3	3	0.928	3.66	KIN3
2	0.826	3.95	KTE4	1	0.875	3.84	KIN4
3	1.016	3.95	KTE5	5	0.862	3.55	KIN5
5	0.933	3.84	KTE6	الثاني	0.781	3.68	الافراد
الاول	0.676	3.91	المهارات التكنولوجيا	5	0.842	3.47	KPR1
****	0.661	3.74	نضج ادارة المعرفة	2	1.001	3.74	KPR2
				4	1.079	3.55	KPR3
				1	0.992	3.78	KPR4
				3	1.075	3.6	KPR5
				الثالث	0.708	3.63	العمليات

## 2-متغير الاداء المؤسسي

تبين النتائج الواردة في الجدول (5) الى ان المعدل العام للأوساط الحسابية للأداء المؤسسي بلغ (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.819)، ولعل البُعد التي اسهم في ذلك هو بُعد سلوكيات الدور الاضافي بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وبانحراف معياري مساوٍ لـ (0.895)، بينما جاء بُعد الالتزام التنظيمي في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري بلغ (0.783)، في حين تمثلت المرتبة الاخيرة في بُعد مهارات التفكير الابداعي بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (0.875). الامر الذي يدل على ضرورة ان تحرص العينة المبحوثة على تحسين مهاراتها من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي الامر الذي يحثهم علىبذل جهود اضافية من اجل تحسين اداء المؤسسة.

**الجدول (5) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد الاداء المؤسسي**

ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب	ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الترتيب
1	1	3.98	PGR1	5	0.841	3.83	PEM1
2	1.191	3.86	PGR2	4	0.844	3.76	PEM2
3	0.945	3.81	PGR3	2	1.003	3.9	PEM3
4	0.811	3.79	PGR4	1	0.931	3.9	PEM4
الاول	<b>0.895</b>	<b>3.86</b>	سلوكيات الدور الاضافي	3	0.826	3.86	PEM5
***	<b>0.819</b>	<b>3.83</b>	الاداء المؤسسي	الثاني	<b>0.783</b>	<b>3.85</b>	الالتزام التنظيمي
				4	0.939	3.57	PIP1
				3	0.899	3.78	PIP2
				5	0.885	3.76	PIP3
				2	1.006	3.93	PIP4
				1	0.971	3.93	PIP5
				الثالث	<b>0.875</b>	<b>3.79</b>	مهارات التفكير الابداعي

### ثالثاً:- فرضيات البحث

#### 1-قياس فرضية الارتباط

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، من خلال اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وفرضياتها الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية وفق برنامج SPSS.V.24)، بينما الجدول (6) يوضح مصفوفة الارتباط.

يلاحظ من نتائج الجدول اعلاه الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند (0.01) الامر الذي يعني ان درجة موثوقية هذه العلاقة قدرها (0.99)، ويمكن بيان هذه العلاقة بين متغيرات وابعاد البحث كما يلي:

1-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة نصح المعرفة والاداء المؤسسي، وبقوع ارتباط بلغت (0.925).

2-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة نصح المعرفة وابعاد الاداء المؤسسي، اذ تراوحت قوة الارتباط بين (0.858) لبعد سلوكيات الدور الاضافي الى (0.934) لبعد الالتزام التنظيمي.

3-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد الافراد والاداء المؤسسي، وبقوع ارتباط بلغت (0.902).

4-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد الافراد وابعاد الاداء المؤسسي، اذ تراوحت قوة الارتباط بين (0.814) لبعد سلوكيات الدور الاضافي الى (0.947) لبعد الالتزام التنظيمي.

5-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد العمليات والاداء المؤسسي، وبقوع ارتباط بلغت (0.811).

6-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد العمليات وابعاد الاداء المؤسسي، اذ تراوحت قوة الارتباط بين (0.763) لبعد الالتزام التنظيمي الى (0.797) لبعد مهارات التفكير الابداعي.

7-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد المهارات والاداء المؤسسي، وبقوع ارتباط بلغت (0.819).

8-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد المهارات وابعاد الاداء المؤسسي، اذ تراوحت قوة الارتباط بين (0.759) لبعد سلوكيات الدور الاضافي الى (0.849) لبعد الالتزام التنظيمي.

## 2-فرضية التأثير

تهتم هذه الفقرة بقياس مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية من خلال قياس علاقة تأثير ادارة نضج المعرفة بأبعادها في الاداء المؤسسي، والشكل (2) يوضح هذه العلاقة.

الجدول (6) مصفوفة الارتباط

الاداء المؤسسي	سلوكيات الدور الاضافي	مهارات التفكير الابداعي	الالتزام التنظيمي	نضج ادارة المعرفة	المهارات العمليات	الافراد	العلاقة بين المتغيرات
.902**	.814**	.850**	.947**	.927**	.801**	.726**	الافراد
.811**	.778**	.797**	.763**	.896**	.741**	1	العمليات
.819**	.759**	.766**	.846**	.922**	1	.741**	المهارات التكنولوجيا
.925**	.858**	.881**	.934**	1	.922**	.896**	نضج ادارة المعرفة
.942**	.828**	.902**	1	.934**	.846**	.763**	الالتزام التنظيمي
.983**	.929**	1	.902**	.881**	.766**	.797**	مهارات التفكير الابداعي
.959**	1	.929**	.828**	.858**	.759**	.778**	سلوكيات الدور الاضافي
1	.959**	.983**	.942**	.925**	.819**	.811**	الاداء المؤسسي
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					Sig. (2-tailed) = 0.000	N= 58	



تشير نتائج الجدول (7) الى وجود تأثير معنوية لادارة نضج المعرفة في الاداء المؤسسي، اذ ان زيادة ادارة نضج المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة الاداء المؤسسي بمقدار (0.925) وبخطأ معياري (0.063) وقيمة حرجية (18.158)، فضلا عن ان تأثير ابعاد ادارة نضج المعرفة في الاداء التنظيمي يمكن ايجازها في الآتي:

- 1-وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد الافراد في الاداء المؤسسي، اذ ان زيادة بُعد الافراد بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة الاداء المؤسسي بمقدار (0.902) وبخطأ معياري قدره (0.061) وبقيمة حرجية تبلغ (15.602).
- 2-وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد العمليات في الاداء المؤسسي، اذ ان زيادة بُعد العمليات بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة الاداء المؤسسي بمقدار (0.811) وبخطأ معياري يبلغ (0.090) وبقيمة حرجية مقدارها (10.366).
- 3-وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد المهارات في الاداء المؤسسي، اذ ان زيادة بُعد المهارات بمقدار وزن معياري واحد يؤدي الى زيادة الاداء المؤسسي بقيمة متساوية لـ (0.819) وبخطأ معياري يبلغ (0.093) وبقيمة حرجية قدرها (10.697).
- 4-ان ادارة نضج المعرفة بأبعادها اسهمت في تفسير (0.871) من الاداء المؤسسي، الامر الذي يعني ان زيادة ادارة نضج المعرفة بأبعادها يؤدي الى تحسين الاداء المؤسسي بمقدار (%) 87 ومعامل تحديد مصحح قدره (0.864) اما القيمة المتبقية فإنها تقع خارج حدود البحث.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1-الاستنتاجات

- 1-وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة نضج المعرفة والاداء المؤسسي، الامر الذي يتعمّن على العينة المبحوثة ان تعمل على استثمار امكاناتها المعرفية من اجل تطوير وتحسين اداءها المؤسسي.
- 2-تهتم الشركة بالأفراد العاملين من خلال الحد من اعباء العمل من اجل تحسين واقع الشركة وتحفيز العاملين من اجل معالجة المشاكل التي تحد من تحسين اداء الشركة
- 3-تحرّص الشركة على ضرورة ان يلتزم العاملين بالتعليمات والاجراءات والمدونات الاخلاقية الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة.

4- تهتم ادارة الشركة بتعزيز المهارات وتبادل الخبرات بين الافراد العاملين لديها، الامر الذي يسهم في تحسين العلاقات بين العاملين في الشركة

5- اهتمام الشركة بالتميز في ادائها من خلال تعزيز قدرات العاملين المعرفية والعملية من خلال تحفيزهم على الاستعانة بالمصادر المكتوب والوثائق والتعليمات الكفيلة بتطوير امكاناتهم.

6- تحرص الشركة على تحفيز العاملين لديها من اجل تطوير إمكاناتهم المعرفية ومنهم الحرية والاستقلالية على اكمال مسيرتهم العلمية.

7- تحرص ادارة الشركة على ضرورة ان يكتسب العاملين لديها معرفة وخبرة ومهارات حول التقنيات التي تستعملها الشركة في اداء مهامها اليومية.

## 2- التوصيات

1- ضرورة ان تحرص الشركة على منح العاملين الحرية والاستقلالية في التعبير عن آرائهم بشكل مستمر.

2- يتبعن على الشركة توفير الامكانات المناسبة من اجل تعزيز وتطوير قدرات الافراد العاملين داخل الشركة.

3- ضرورة ان تحرص الشركة على تقديم المكافأة على اساس مجموعة من المعايير العادلة والنزاهة والشفافية.

4- يتبعن على الشركة ان تعمل على تطوير قدراتها على معالجة المشاكل المتوقعة من خلال تطوير امكانات العاملين على تبادل الافكار والمعلومات مع بعضهم البعض

5- ضرورة ان تحرص ادارة الشركة على تشجيع العاملين لديها لتبني السلوكيات الايجابية التي تسهم في تطوير الخبرات والمهارات والمعرفة الخاصة بهم.

6- يتبعن على الشركة المدروسة ان تعمل على تطوير الانظمة والقوانين واللوائح المعتمدة من اجل تطوير امكاناتهم في النمو المستمر  
**قائمة المصادر**

1. Abu-Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence" Comparative study".
2. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. Journal of Human Resources Management Research, 2018, 1-10.

3. Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public administration review*, 66(1), 52-63.
4. Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5.
5. Awamreh, M. (2014). Ibn Khaldoun's View of Knowledge Maturity. *Journal of Education and Practice*, 5(3), 1-7.
6. Bertoni, A., Bertoni, M., & Johansson, C. (2015). Analysing the effects of value drivers and knowledge maturity in preliminary design decision-making. In *International Conference on Engineering Design*, Milan. Design Society.
7. Bodicherla, S., & Pamulapati, D. (2019). Knowledge Management Maturity Model for Agile Software Development.
8. Capaldo, A., Lavie, D., & Messeni Petruzzelli, A. (2017). Knowledge maturity and the scientific value of innovations: The roles of knowledge distance and adoption. *Journal of Management*, 43(2), 503-533.
9. Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic management journal*, 25(13), 1257-1278.
10. Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1-10.
11. George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
12. Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13.
13. Hartono, B., Sulistyo, S. R., Chai, K. H., & Indarti, N. (2019). Knowledge management maturity and performance in a project environment: Moderating roles of firm size and project complexity. *Journal of Management in Engineering*, 35(6), 04019023.

14. Hoffman, M., & Tadelis, S. (2021). People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. *Journal of Political Economy*, 129(1), 243-285.
15. Johansson, C. (2009). Knowledge maturity as decision support in stage-gate product development: a case from the aerospace industry (Doctoral dissertation, Luleå tekniska universitet).
16. Johansson, C., Hicks, B., Larsson, A. C., & Bertoni, M. (2011). Knowledge maturity as a means to support decision making during product-service systems development projects in the aerospace sector. *Project Management Journal*, 42(2), 32-50.
17. Johansson, C., Larsson, A., Larsson, T., & Isaksson, O. (2008). Gated maturity assessment-Supporting Gate Review Decisions with Knowledge Maturity Assessment. In 18th CIRP Design Conference 2008, Design Synthesis. Laboratory of Design, Production and Management, Faculty of Engineering Technology, Univ. of Twente.
18. Khalid, N., Islam, D. M. Z., & Ahmed, M. R. M. (2019). Sentrepeneurial Training and Organizational Performance: Implications for Future. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 590-593.
19. Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*.
20. Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*.
21. Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*.
22. Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 462-480.
23. Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.

Xu, Y., & Bernard, A. (2010). Knowledge value chain: an effective tool to measure knowledge value. International Journal of Computer Integrated Manufacturing, 23(11), 957-967.

المجلد : 4

العدد : 2

السنة : 2022

