العلوم الاقتصادية
((عدد ملحق)) ثمانية وسبعون/ المجلد عشرون/

ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز الأداء العالي/ دراسة استطلاعية في الشركة العامة للزجاج والحراريات/ معمل اسمنت الفلوجة الاسود[1]

الباحث حامد حمد احمد
الأستاذ الدكتور علي عبد الستار عبد الجبار الحافظ

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز الأداء العالي، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد المتغيرين واختبار قوة الارتباط والتأثير بينهما. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة شملت (40) فقرة موزعة على أبعاد ممارسات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد الأداء العالي (الانفتاح والتوجه الفعّال، التوجيه طويل الأمد، التحسين المستمر، جودة الموظفين). وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (108) فردًا من العاملين في بيئة الدراسة.

إذ اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، مع استعمال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات المُتعلقة بالجانب الميداني. فضلاً عن، إجراء المقابلات الشخصية، إذ تم وصف المتغيرات الرئيس والفرعية وتم تحليل علاقات الارتباط والتأثير والفروقات بين متغيراتها، للإجابة على التساؤلات المُتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعة.

ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعمل الباحث الأساليب الإحصائية العديدة مثل (التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتحليل العاملي التوكيدي) باعتماد البرامجية الإحصائية الجاهزة (SPSS. V26) لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها.

وقد توصلت الدراسة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي وعلى المستويين الكلي والجزئي لممارسات إدارة المعرفة في الاداء العالي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة وضعت عدداً من التوصيات كان أهمها، اعتماد نظام قياس دوري لأثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء العالي من خلال الاتي:

- إجراء مراجعات نصف سنوية لمدى تحقيق أهداف إدارة المعرفة، وربط نتائجها بخطط التحسين المستمرة.
- استخدام نتائج التقييم في تعديل السياسات والإجراءات بما يضمن أقصى استفادة من منظومة إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المعرفة، الاداء العالي، معمل سمنت الفلوجة

[1] هذا البحث مستل من رسالة الماجستير " ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز الأداء العالي/ دراسة استطلاعية في الشركة العامة للزجاج والحراريات/ معمل اسمنت الفلوجة الاسود "

Knowledge Management Practices in Enhancing High Performance/ an exploratory Study at the General Company for Glass and Refractories/Fallujah Black Cement Plant

Hamed Hamad Ahmed

Prof. Dr. Ali Abdul Sattar Abdul Jabbar Al-Hafidh

College of Administration and Economy/ Department of Industrial Administration

University of Mosul

Abstract

This study aims to identify the impact of knowledge management practices on enhancing high performance by analyzing the relationship between the dimensions of the two variables and testing the strength of the correlation and influence between them. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed that included (40) items distributed across the dimensions of knowledge management practices (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application) and the dimensions of high performance (openness and effective orientation, long-term guidance, continuous improvement, and employee quality). The questionnaire was distributed to a sample of (108) individuals working in the study environment.

The current study relied on the descriptive-analytical approach, using the questionnaire as the primary tool for collecting field-related data. In addition, personal interviews were conducted, describing the main and sub-variables, and analyzing the correlations, influences, and differences between them, to answer questions related to the study problem and achieve the established objectives. To process data and information, the researcher used various statistical methods, such as frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, and confirmatory factor analysis, using the ready-made statistical software (SPSS V26) to test the study's hypotheses and verify their validity.

Based on the results of the statistical analysis, the study reached several conclusions, the most important of which was the existence of a significant correlation and influence, at both the macro and micro levels, between knowledge management practices and high performance.

In light of the study's findings, a number of recommendations were made, the most important of which was the adoption of a periodic measurement system for the impact of knowledge management practices on high performance through the following:

- Conducting semi-annual reviews of the extent to which knowledge management objectives are achieved, linking their results to continuous improvement plans.
- Using evaluation results to modify policies and procedures to ensure maximum benefit from the knowledge management system.

Keywords: Knowledge management practices, high performance, Fallujah Cement Plant.

المقدمة

يُعَـدُّ مفهـوم الأداء العـالي مـن المفـاهيم المحوريـة في الفكـر الإداري المعاصـر، إذ يُنظـر إليـه كإطـار اسـتراتيجي متكامـل يهـدف إلى الارتقـاء بكفـاءة وفعاليـة المنظمـات مـن خـلال تعظـيم الاسـتفادة مـن رأس مالهـا البشـري. ويرتكـز هـذا المفهـوم على تطبيـق حزمـة مترابطـة مـن الممارسـات والسياسـات الإداريـة التي تُعنى بتحسـين جـودة الأداء، وتـوفير بيئـة عمـل آمنـة ومسـتقرة، وتعزيـز الالتـزام التنظيمي، والحـد مـن الضـغوط المهنيـة ومظـاهر عـدم الرضـا الـوظيفي. كمـا يسـعى إلى ترسـيخ ثقافـة الـتعلم والابتكـار المسـتمرين، وبنـاء منـاخ تنظيمي قـائم على الثقـة والمشـاركة والشـفافية. ومـن خـلال ذلـك، يسـهم الأداء العـالي في رفـع مسـتوى إنتاجيـة الأفـراد، وزيـادة دافعيـتهم، وتحقيـق توافـق بـين أهـدافهم الشخصـية وتوجهـات المنظمـة الاسـتراتيجية، ممـا يـؤدي إلـى تعزيـز القـدرة التنافسـية المسـتدامة. وبـذلك، يُعَـدُّ الأداء العـالي أحـد المرتكـزات الجوهريـة التـي تـربط بـين اسـتراتيجيات المنظمـة وسـلوكيات العـاملين، ويُحـوّل المـوارد البشـرية مـن عناصـر تشـغيلية تقليديـة إلى قـوة اسـتراتيجية قـادرة على تحقيق التميز والريادة في المدى الطويل.

في ظـل بيئـة الأعمـال المعاصـرة التي تتسـم بـالتغيرات المتسـارعة والتنافسـية المتزايـدة، أصـبحت المعرفـة مـن أهـم المـوارد الاسـتراتيجية التي تُسـهم في بنـاء ميزة تنافسـية مسـتدامة للمنظمـات. ولـم تعـد الأصـول الماديـة وحـدها قـادرة على ضـمان التفـوق، بـل أصـبح امـتلاك المعرفـة وتطويرهـا وإدارتهـا وتوظيفهـا بكفـاءة يمثـل العامـل الأكثـر تـأثيرًا في تعزيـز القـدرات التنظيميـة ودعـم الابتكـار والتكيـف مـع التحـولات البيئيـة. ومـن هنـا بـرز مفهـوم إدارة المعرفـة باعتبـاره إطـارًا منهجيًـا متكـاملاً يهـدف إلى توليـد المعرفـة الظـاهرة والضـمنية وجمعهـا وتنظيمهـا ونشـرها وتوظيفهـا بمـا يعـزز فعاليـة عمليـات اتخـاذ القـرار ويقـوي القـدرات الجوهريـة للمنظمـة. وتُعـد إدارة المعرفـة في هـذا السـياق ركيـزة أساسـية لتحقيـق الأداء العـالي، إذ تسـهم في رفـع مسـتوى جـودة العمـل، وتحسـين كفـاءة المـوارد البشـرية، وتعزيـز الالتـزام التنظيمي، بمـا يـنعكس إيجابًـا على الإنتاجيـة والمعنويـات، وعلى قـدرة المنظمـة في تحقيق التميز والريادة والمحافظة على استدامة نجاحها في بيئة شديدة التنافسية

المحور الاول المنهجية للدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة:

تمثـل المعرفـة أحـد اهـم الركـائز التي تقـوم عليهـا مسـألة نجـاح المنظمـات وادائهـا، اذ عـدت ممارسـات ادارة المعرفـة واحـدة مـن الموجـودات المهمـة التي تمتلكهـا المنظمـات، وهـذا الموجـود يحتـاج الى ادارة فاعلـة وكفـؤة، يكون هدفها الاول تحقيق اعلى درجات الاستفادة من هذا الموجود، واسهامه في تحقيق اهداف المنظمة.

ان الأداء العـالي يعـد غايـة تسـعى اليهـا جميـع المنظمـات فهـي وجـدت اصـلاً لتحقيـق اهـداف محـددة، وهـذه الأهـداف لـن تتحقـق إلا بتـوفر المعرفـة التي مـن خـلال ممارسـاتها يمكـن تحقيـق ذلـك، ويمكـن تـأطير مشـكلة الدراسـة في التسـاؤل الرئيسـي (مـا هـو دور ممارسـات إدارة المعرفـة في تعزيـز الاداء العـالي في المنظمـة المبحوثـة، ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بالتساؤلات الفرعية الاتية:

1. ما مدى تتوافر ممارسات ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة ؟
2. هل تعتمد المنظمة المبحوثة الأداء العالي و متغيراته في اعمالها ؟
3. هل يدرك المدراء في المنظمة عينة الدراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء العالي في منظمتهم؟
4. هل تؤثر ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز الاداء العالي للمنظمة المبحوثة.
5. هل يوجد ارتباط بين ممارسات ادارة المعرفة تعزيز الاداء العالي للمنظمة المبحوثة؟

ثانيًا: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها وفقا لأهمية الموضوعات المؤثرة التي تطرقت اليها باعتبارها ظواهر إدارية مهمة ومعاصرة في الوقت ذاته، وتلعب دور قوي وفاعل في تعزيز قدرة المنظمات على مقاومة التحديات البيئية وزيادة النمو والتطور بصورة مستمرة وبالتالي ستحقق الأهمية الآتية: -

1- الوقوف على أخر التطورات بخصوص متغيرات الدراسة مع توضيح الأفكار الجوهرية التي لها علاقة بموضوعات (**ممارسات إدارة المعرفة، الاداء العالي**) لإيجاد الترابط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية وفقا لعلاقات الأثر والترابط.

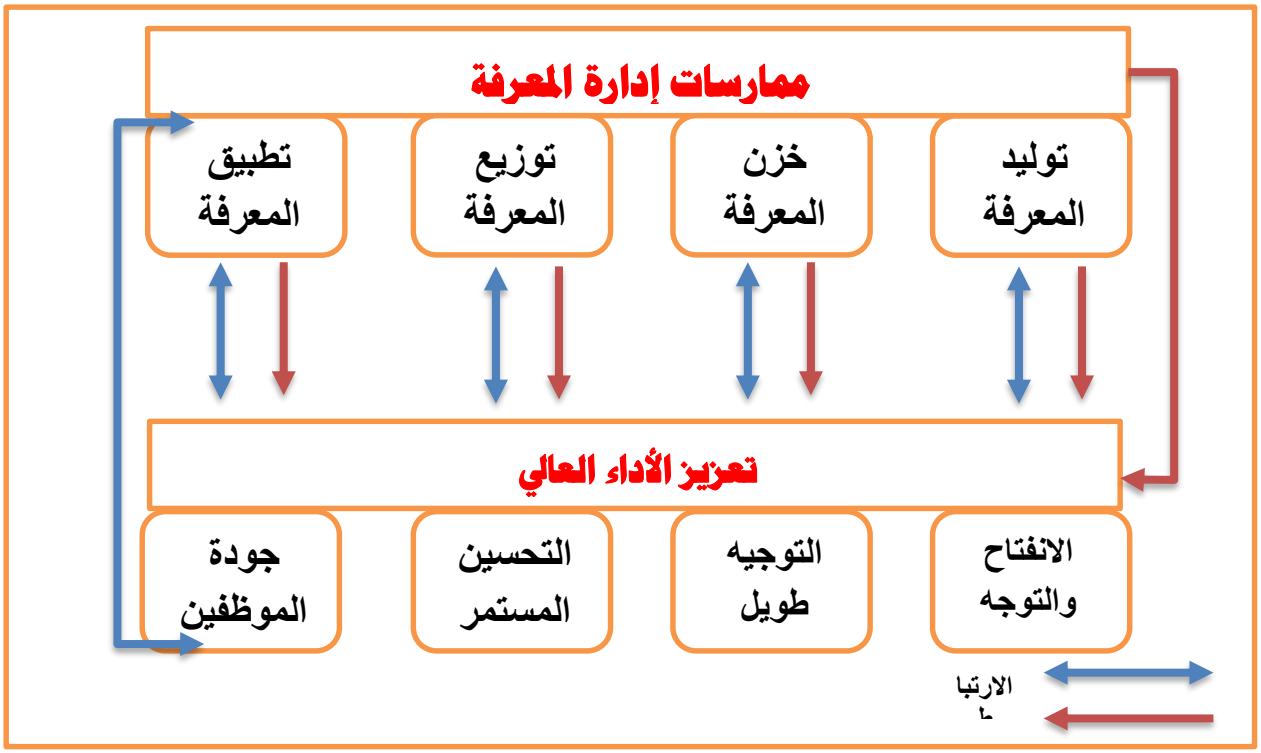
2- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي متكامل لمتغيرات الدراسة، مستندة إلى الأطر الفكرية والتفسيرات المنطقية ذات الصلة، مع إبراز الروابط المباشرة فيما بينها، والتي لم يتم تناولها بشكل وافٍ في الدراسات السابقة.

3- كونها تتناول موضوع ممارسات ادارة المعرفة كأحد اهم الاساليب ومفاهيم السلوك التنظيمي التي تهتم بدراسة مدركات العينة المبحوثة حيث انه يحقق الاداء العالي، كما يعزز مساندة القائد للمرؤوسين ويفعل العدالة التنظيمية ويعزز المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثالثًا: أهداف الدراسة: في إطار مشكلة الدراسة وأهميتها، يتمثل الهدف الأساسي في تحديد علاقات الارتباط ومستويات التأثير وتحليلها ومناقشتها بشأن إسهام ممارسات ادارة المعرفة من خلال أبعادها في تعزيز الاداء العالي بناء على أبعادها على مستوى الشركة العامة للزجاج والحراريات/ معمل اسمنت الفلوجة الاسود الشركة العامة، فضلاً عن تحقيق الأهداف التالية:

1- تشخيص مدى توافر ممارسات ادارة المعرفة الموجودة في المنظمة المبحوثة.
2- تشخيص مدى توافر الاداء العالي الموجود في المعمل المدروس.
3- تحديد مدى اسهام ابعاد ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز ابعاد الاداء العالي
4- تشخيص وتحليل علاقات الارتباط بين ممارسات ادارة المعرفة والاداء العالي.
5- تشخيص وتحليل علاقات التأثير بين ممارسات ادارة المعرفة والاداء العالي.
تقديم مجموعة من التوصيات المعمل المدروس في مجال ممارسات إدارة المعرفة والاداء العالي

رابعًا: المخطط الفرضي للدراسة



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

خامسا:فرضيات الدراسة:

1- فرضيات الارتباط: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (مجتمعة) والأداء العالي (مجتمع)، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والاداء العالي.

ب- لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين خزن المعرفة والاداء العالي.

ج- لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة والاداء العالي.

د- لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والاداء العالي.

2- فرضيات التأثير: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة المعرفة في الاداء العالي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء العالي.

ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة في الأداء العالي.

ج- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في الأداء العالي.

د- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة الأداء العالي.

3- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة (اجمالاً) في كل مرتكز من مرتكزات الأداء العالي (انفرادًا).

سادسا: منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في كتابة الجانبين النظري والميداني كونه يساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات مع إيجاد وسائل مختلفة لتفسيرها، فضلاً عن استخراج النتائج على وفق شواهد وقرائن متنوعه واعتماد استمارة الاستبيان بهدف جمع البيانات والمعلومات، ودراستها للوصول إلى نتائج قاطعة حول مشكلة الدراسة.

المبحث الأول: الاطار النظري لممارسات إدارة المعرفة

اولاً: نشأة مفهوم ادارة المعرفة

1- مفهوم المعرفة

تُعد المعرفة مفهومًا قديمًا نشأ منذ العصور الأولى، حيث حرص الإنسان في الثقافات القديمة على نقل معارفه إلى الأجيال اللاحقة من خلال القصص والأساطير، بهدف تعليمهم مهارات جديدة وأساليب للبقاء. وقد ذهب عدد من المفكرين إلى اعتبار أن المعرفة سابقة لوجود الإنسان نفسه، إذ أن أصل الخلق قائم على العلم والمعرفة لدى الخالق سبحانه وتعالى، وهو ما يُعرف بالعلم الخاص. أما ما مُنح للإنسان من معرفة، بدءًا من تعليم آدم عليه السلام، فهو ما يُعرف بالعلم العام، والذي تطور مع الإنسان عبر مراحل حضارته المختلفة، مدفوعًا بالتساؤلات والسعي المستمر للفهم(الغانمي، 2016: 45)، ويؤكد القرآن الكريم على أهمية العلم والمعرفة، إذ جاء محمّلًا بآيات كثيرة تحث على طلب العلم والتفكر والتأمل، منها قوله تعالى: "الرحمن، علم القرآن، خلق الإنسان، علمه البيان" (الرحمن: 1–4)، وقوله: "وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً" (الإسراء: 58)، وأيضًا: "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" (الزمر: 9). وتشير هذه الآيات وغيرها إلى أن المعرفة كانت ملازمة للخلق منذ بدايته، كما تُعد دليلاً على أهمية العقل ودوره في البحث عن المعرفة والتعلم المستمر.

2- مفهوم ممارسات إدارة المعرفة

من أوائل مستخدمي مفردة "إدارة المعرفة" هو "دون مارجند" في أوائل ثمانينيات القرن الماضي، حيث عرفها بأنها "مجموع الفرضيات النهائية ذات العلاقة بإدارة المعرفة المتطورة ونظم المعلومات أما المعرفة لغة، فقد قال عز وجل: "مما عرفوا من الحق" (سورة المائدة: الآية 83)، حيث تبين أن المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك البسيط أو الجزئي، في حين أن العلم يُقال للإدراك الكلي المركب. ، فإن المعرفة في اللغة العربية تقترن بالعلم (عامر، 2016، 10). ونشأت إدارة المعرفة استجابةً للطموحات المتزايدة للمنظمات الحديثة، حيث تُعدّ وسيلة لتوظيف المعارف بهدف تحسين الأداء وتعزيز الابتكار ، اذ شهد أواخر القرن

العشرين تنامي الوعي بأهمية المعرفة كأصل استراتيجي، مما دفع إلى تطوير أنظمة فعّالة لإدارتها (Dafta et al 2020, 12)،

ثانياً: اهمية ممارسات ادارة المعرفة

تبرز أهمية ممارسات إدارة المعرفة في كونها مؤشرًا شاملًا وواضحًا لفهم مبادرات وإسهامات إدارة المعرفة في تذليل القيود وإعادة هيكلة الأعمال التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية. كما تسهم في زيادة عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن الموقف التنافسي من خلال التركيز على موارد المنظمة غير الملموسة التي يصعب قياسها وتسربها (Abbas, 2020, 13) أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: (حسين،2019: 492)

1. تحفيز الابداع والابتكار والوصول الى افكار ومشاركات ابداعية من مختلف المستويات الادارية.
2. تحويل الجامعات الى مجتمعات معرفية قادرة على التكيف مع التغيير المتسارع الذي يشهده عالم اليوم ومواجهة التعقيدات المتزايدة في بيئة الاعمال.
3. تمكين الجامعات من أتخاذ القرارات الصحيحة وفقاً للرصيد المتاح من البيانات والمعلومات ، بالإضافة الى سرعة علاج المشاكل التي قد تواجهها من خلال توفر المعلومات المطلوبة والضرورية لحل هذه العقبات.
4. اشباع الحاجة الى المعلومات وتسهيل الوصول اليها بالوقت والكم والنوع المناسب ، مما يساعد على إدارة الاداء التنظيمي وذلك يرجع الى ما تمتلكه المنظمة من رأس المال الفكري المرتبط بكافة نشاطات المنظمة .
5. المعلوماتية والمعرفة مصدر الميزة التنافسية من حيث اهم موجودات رأس المال الفكري في الجامعات.
6. مجالات التنافس والابداع والتجديد والتنوع وغيرها من المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها بصورة واسعة
7. وجود انواع متعدد من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها ، فتشعب إدارة المعرفة يزيد من احتمالات تطبيقها.

ثالثا: أهداف ممارسات إدارة المعرفة

تُعدّ إدارة المعرفة عنصرًا جوهريًا في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والنمو ضمن بيئة الأعمال الحديثة، وتهدف إلى تحسين تبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مما يسهم في تعزيز الابتكار ورفع كفاءة العمليات التشغيلية ومن خلال تبنّي استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة، تتمكن المنظمات من تحقيق التكامل بين المعرفة الضمنية والظاهرة، الأمر الذي يعزز التعلم التنظيمي ويدعم قدرة المنظمات على مواكبة التغيرات السريعة في السوق(Kazimi et al., 2023:92-93)

كما أن لإدارة المعرفة أهداف أخرى يمكن تلخيصها في النقاط التالية (مبارك، 2019: 30).

1. تهيئة بيئة تنظيمية تشجع كل فرد على الإسهام بمعرفته، بما يسهم في رفع مستوى المعرفة لدى الآخرين.
2. تحديد المعارف الجوهرية داخل المنظمة، مع وضع آليات فعالة للحصول عليها، وحمايتها من الفقد أو التسرب.
3. بناء قدرات تعليمية مستدامة، ونشر ثقافة معرفية محفّزة، تشجع على تطوير المعرفة والمنافسة من خلال تنمية الذكاء البشري.
4. المساهمة في الانتقال من نماذج الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي العالمي، الذي يعتمد على رأس المال الفكري كأصل استراتيجي.
5. الإسهام في رفع كفاءة أداء الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.

رابعا: ابعاد ممارسات إدارة المعرفة

1- **توليد المعرفة:** تشير هذه العملية إلى توليد المعرفة سواء من خلال إجراء المزيد من الدراسات أو من خلال التدريب خارج العمل، وهو أمر بالغ الأهمية لبقاء أي منظمة فالمنظمات التي لا تستثمر في تطوير مهاراتها ستواجه خطر الفشل أحيانًا و قد تواجه المنظمة مشكلة خطيرة تتطلب تدخل متخصص، دون أن تدرك أن أحد الموظفين يمكنه التعامل مع مثل هذه المشكلة. في هذه الحالة، يمكن حل المشكلة بواسطة هذا الموظف، وتصبح معرفة جديدة ينبغي أن يكتسبها الجميع للتعامل مع الحالات المشابهة في المستقبل(Ikechukwu & callystus,2018: 321)

2- **خزن المعرفة :** هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والادامة و البحث و الوصول و الاسترجاع المكان الاستفادة من المعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب حيث انها لا تستطيع ادارة المعلومات والمعرفة الاعتماد على ذاكرة أفراد المنظمة لأسباب تتعلق بالذاكرة البشرية من جهة ، كما انه ليس على المنظمة خزن كل المعرفة بل ذات القيمة والموضوعية والمهمة ، فعملية خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان (ردام و خضر، 2018: 5)،

3- **توزيع المعرفة:** إذ تتمثل بعمليات توزيع، النقل، النشر، الانتقال، التبادل، التحويل، والتدفق المعرفة باستخدام وسائل تكنولوجية والكترونية مختلفة مثل الانترنيت داخل المنظمة والانترنت خارج المنظمة وهي العملية التي تسمح لأعضاء المنظمة بالوصول الى المعرفة الجماعية للجامعة واستعمالها، تُعَدّ مشاركة المعرفة عملية يمكن أن تتم على مستويين، الفردي والمنظمي. فعلى مستوى العاملين، تتجسد في تبادل الأفكار والمعلومات بين الزملاء لمساعدتهم على أداء المهام بشكل أكثر فعالية. أما على مستوى المنظمة، فتشمل خلق المعرفة وتنظيمها وإعادة استخدامها، وتطوير المعرفة المستندة إلى الخبرات المتاحة داخل المنظمة وإتاحتها للمنظمات الأخرى، (**Kaba & Ramaiah**,2020: 148)

4- تطبيق المعرفة: تُعد قدرة المنظمة على ضمان تنفيذ التطبيقات المعرفية من خلال أصحاب الأداء المتميز عاملاً أساسياً في نشر المعرفة وتعزيزها بين جميع الأفراد. وبناءً على ذلك، فإن أحد الجوانب المهمة في نظام إدارة المعرفة هو توسيع نطاق المعرفة وانتشارها إلى تطبيقات لاحقة من قبل العاملين، قد يحتاج هؤلاء الأفراد إلى الدعم والتوجيه أثناء تنفيذ مهام محددة، حيث قد لا تظهر نتائج التطبيقات بشكل فوري، بل قد تتطور إلى عملية تعلم مستمرة للمستخدم. يمكن تعزيز هذا التوجه من خلال ما يُعرف بالمساعدة الدقيقة أو الحساسة ضمن بيئة العمل، بحيث تصبح جزءًا لا يتجزأ من

آليات الدعم والإسناد، مثل المعايير، المصطلحات، وسائل الإيضاح، والأمثلة. ينبغي أن تكون هذه الأدوات متاحة عند الحاجة، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز فعالية التطبيقات المعرفية(العبودي، 2021: 23)

المبحث الثاني : الأداء العالي

أولا: نشأة و مفهوم الاداء العالي

لقد حظي مفهوم الأداء العالي باهتمام واسع في الدراسات الإدارية المعاصرة، حيث تمت دراسته تحت مسميات متعددة تعكس أبعادًا مختلفة له، مثل نظم العمل عالية المشاركة، ونظم العمل عالية الالتزام، وكذلك إدارة الموارد البشرية عالية الاحتواء. وعلى الرغم من تعدد هذه التسميات، إلا أنها تتفق جميعًا على أن الأداء العالي يمثل إطارًا شاملاً يركز على تمكين العاملين من خلال تعزيز قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم، مع توفير الفرص المناسبة لهم للمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة ويُنظر إلى مفهوم الأداء العالي باعتباره أسلوبًا إداريًا يدمج بين ممارسات الموارد البشرية، وهياكل العمل، والعمليات التنظيمية، بهدف تحسين مستوى المعرفة والمهارة لدى الأفراد، وزيادة مرونتهم والتزامهم تجاه المنظمة. وتبرز أهمية هذا المفهوم في كونه يساهم في خلق بيئة عمل تدعم الإبداع وتدفع العاملين إلى تقديم أفضل ما لديهم، ما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة على مستوى الأداء الفردي والجماعي (Boxall, et al., 2019: 172،)

ثانيا: أهمية الأداء العالي يرتبط مفهوم الأداء العالي بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات العاملين وإدراكهم لمناخ العمل. فعندما تؤدي هذه الممارسات إلى تحسين مواقف العاملين وفهمهم للبيئة التنظيمية، تصبح المنظمة أكثر قدرة على بناء استراتيجيات فعالة. ويسهم الأداء العالي في تطوير مهارات العاملين من خلال التوظيف الانتقائي والتدريب، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ومخرجاته. كما يعزز القدرة على الحفاظ على الكفاءات، ويزيد من الأمان الوظيفي، ويقلل التكاليف، ويدعم الالتزام الوظيفي، ويخفض مستويات عدم الرضا والإجهاد. وقد أكدت الدراسات أهمية الأداء العالي في تعزيز التميز التنظيمي وتحقيق أهدافه بفعالية (الشمري واخرون، 2023: 212).

ثالثا: أهداف الأداء العالي

يسعى الأداء العالي إلى تعزيز الذكاء لدى العاملين من خلال التدريب المكثف، والتركيز على العمل الجماعي، وبناء العلاقات والثقة، مما يؤدي إلى تعزيز التعاون بين الفرق. هذه الجهود تعود بالنفع على المنظمة عن طريق تقليص التكاليف من خلال تقليص بعض الطبقات الإدارية، وتقليل الصراعات الداخلية، وتقليص معدل دوران العاملين، مما يساعد في الحفاظ

على الكفاءات داخل المنظمة، من الجوانب الأساسية التي ينبغي على المنظمة مراعاتها لتحقيق أداء متميز تشمل تعزيز بيئة العمل، تكافؤ الفرص، المساواة بين الجنسين، تنظيم العمل لجعله أكثر مرونة، التعليم، الحفاظ على صحة وسلامة العاملين، إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير الأمن الوظيفي وتحسين المعاشات. فضلا عن ذلك، يُظهر الأداء العالي قدرة أكبر على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة، ومواكبة التغيرات، ومقاومة الضغوطات التنافسية في بيئة الأعمال (الزيدي والخزرجي، 2016: 59)

رابعا: ابعاد الأداء العالي :

1- **الانفتاح والتوجه الفعّال:** يتجاوز هذا البعد مجرد تبني ثقافة الانفتاح داخل المنظمات؛ إذ يكمن جوهره في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة من خلال إشراك العاملين وإقامة حوارات فعّالة معهم. تعزز هذه الحوارات من قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة الفاعلة في الأعمال الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة. (نجم وآخرون، 2021: 206)،

2- **التوجه الطويل المدى:** يُعد التوجه طويل المدى أحد الركائز الأساسية لضمان استدامة الأداء العالي في المنظمات، إذ يتطلب هذا التوجه بناء علاقات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة، لا سيما العملاء، من خلال الإصغاء الجيد لاحتياجاتهم وتوقعاتهم من المنتجات أو الخدمات، وفهم القيم والمصالح التي يركزون عليها، بما يعزز من فرص بناء علاقات طويلة الأمد معهم (De Waal, 2020: 909).

3- **التحسين المستمر:** تسعى المنظمات ذات الأداء العالي إلى ترسيخ استراتيجيات متميزة تميزها عن غيرها من المنظمات من خلال تطوير واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية، مما يمكنها من توجيه مواردها وإمكاناتها نحو خلق مصادر جديدة للميزة التنافسية. كما تركز على تحسين وتنظيم عملياتها الداخلية بهدف تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، من خلال تطوير منتجات وخدمات تتماشى مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء (برتو و الحميري ، 2022: 435)

4- **جودة الموظفين:** من خصائص المنظمات ذات الأداء العالي بناء فرق إدارة وفرق عمل متنوعة ومتكاملة، تتمتع بمرونة عالية للمساعدة في التعامل مع تعقيدات العمليات وتشجيع الحلول الابتكارية. تهتم هذه المنظمات بتدريب العاملين ليتسموا بالمرونة، وتسمح لهم بالتفاعل مع الآخرين من خلال الشراكات

المبحث الاول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيص

يهدف هذا المبحث إلى مناقشة ما توصلت إليه استنتاجات فقهدف هذا المبحث إلى مناقشة ما توصلت إليه استجابات عينة الدراسة (الأفراد قيد البحث) تجاه فقرات الاستبيان، إذ استخدم الباحث البرمجية الجاهزة (SPSS) للاستدلال على النسب المئوية والتكرارات وكذلك الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف فضلًا عن نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس وذلك على مستوى المتغير المستقل المتمثل

بـ(**ممارسات إدارة المعرفة**) والمتغير المعتمد المتمثل بـ(**الأداء العالي**) وكذلك لكل بعد من أبعاد الدراسة وعلى النحو الآتي:

اولاً: وصف ممارسات ادارة المعرفة وتشخصيها

1- توليد المعرفة

أشار الجدول رقم (14) إلى أن المعدل العام لإجابات أفراد العينة المبحوثة حول بُعد "توليد المعرفة" (المتمثل في العبارات (X1–X5) قد عكس اتجاهاً إيجابياً قوياً، حيث بلغت نسبة الاتفاق (92.76%) وهي نسبة مرتفعة تعكس وجود إدراك واضح بأهمية هذا البعد في بيئة العمل قيد الدراسة. بالمقابل، كانت نسبة عدم الاتفاق ضئيلة جداً (0.37%) في حين بلغت نسبة المحايدين (6.87%) مما يدل على توجه عام داعم لممارسات توليد المعرفة.

جدول (1) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعُد توليد المعرفة

توليد المعرفة	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
		التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %				
	X1	39	36.11	61	56.41	8	7.40	0	0	0	0	4.287	0.584	85.74	13.623
	X2	29	26.85	69	63.89	8	7.40	2	1.85	0	0	4.157	0.629	83.14	15.131
	X3	36	33.33	61	56.48	11	10.19	0	0	0	0	4.231	0.621	84.62	14.677
	X4	31	28.7	70	64.81	7	6.48	0	0	0	0	4.222	0.553	84.44	13.098
	X5	35	32.41	70	64.81	3	2.78	0	0	0	0	4.296	0.516	85.92	12.011
	المعدل العام	31.48		61.28		6.87		0.37		0		4.238	0.45	84.76	10.618
	المجموع	92.76				6.87		0.37							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2-خزن المعرفة أظهر الجدول رقم (15) أن بُعد خزن المعرفة في بيئة العمل قيد الدراسة قد حظي بمستوى عالٍ من القبول والإيجابية من قِبل أفراد العينة، إذ بلغت نسبة الاتفاق الكلية مع فقرات هذا البُعد (X6-X10) نحو (95.92%)، مقابل نسبة ضئيلة جداً من عدم الاتفاق بلغت (0.37%)، فيما كانت نسبة المحايدين (3.71%)، ما يعكس اتجاهاً عاماً إيجابياً نحو أهمية خزن المعرفة في المعمل.

جدول (2) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعُد خزن المعرفة

خزن المعرفة	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
		التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %				
	X6	40	37.04	64	59.26	4	3.7	0	0	0	0	4.333	0.547	86.66	12.624
	X7	40	37.04	63	58.33	5	4.63	0	0	0	0	4.324	0.561	86.48	12.974
	X8	37	34.26	63	58.33	8	7.40	0	0	0	0	4.269	0.59	85.38	13.821
	X9	35	32.4	71	65.74	0	0	2	1.85	0	0	4.287	0.545	84.74	12.713
	X10	37	34.26	68	62.96	3	2.78	0	0	0	0	4.315	0.523	86.3	12.121
	المعدل العام	35		60.92		3.71		0.37		0		4.306	0.435	85.12	10.102
	المجموع	95.92				3.71		0.37							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

3-توزيع المعرفة

أوضح الجدول رقم (16) أن بُعد توزيع المعرفة في بيئة العمل قيد الدراسة قد حاز على مستوى عالٍ من القبول والتأييد من قبل الأفراد المبحوثين، حيث بلغت نسبة الاتفاق الكلية حول فقراته (X11–X15) نحو (97.78%)، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على قناعة راسخة بأهمية توزيع المعرفة داخل المؤسسة. في المقابل، كانت نسبة عدم الاتفاق منخفضة جداً (0.37%)، فيما لم تتجاوز نسبة المحايدين (1.85%)، وهو ما يعكس درجة عالية من التوافق في آراء العينة.

جدول (3)يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد توزيع المعرفة

توزيع المعرفة	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
		التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %				
	X11	38	35.19	66	61.11	3	2.78	0	0	1	0.93	4.296	0.615	85.92	14.316
	X12	45	41.67	61	56.48	2	1.85	0	0	0	0	4.398	0.528	87.96	12.005
	X13	39	36.11	67	62.04	1	0.93	1	0.93	0	0	4.333	0.547	86.66	12.624
	X14	44	40.74	61	56.48	3	2.78	0	0	0	0	4.38	0.542	87.60	12.374
	X15	41	37.96	66	61.11	1	0.93	0	0	0	0	4.37	0.504	87.40	11.533
	المعدل العام	38.33		59.44		1.85		0.19		0.19		4.355	0.433	87.1	9.943
	المجموع	97.78				1.85		0.37							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

4تطبيق المعرفة

أظهر الجدول رقم (17) أن بُعد تطبيق المعرفة قد حاز على مستوى عالٍ من التأييد والقبول من قبل أفراد العينة المبحوثة، إذ بلغت نسبة الاتفاق مع العبارات المرتبطة بهذا البُعد (X16–X20) ما نسبته (96.67%)، مقابل نسبة ضئيلة من عدم الاتفاق بلغت (0.37%)، ونسبة حياد بلغت (2.96%). وتعكس هذه النتائج توجّهًا عامًا إيجابيًا نحو ممارسات تطبيق المعرفة داخل بيئة العمل قيد الدارسة.

جدول (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد تطبيق المعرفة

تطبيق المعرفة	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
		التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %				
	X16	49	45.37	55	50.93	4	3.7	0	0	0	0	4.417	0.566	88.34	12.814
	X17	43	39.81	59	54.63	4	3.7	1	0.93	1	0.93	4.315	0.679	86.30	15.736
	X18	45	41.67	62	57.41	1	0.93	0	0	0	0	4.407	0.512	88.14	11.618
	X19	45	41.67	58	53.7	5	4.63	0	0	0	0	4.37	0.573	87.40	13.112
	X20	51	47.22	55	50.93	2	1.85	0	0	0	0	4.454	0.536	89.08	12.034
	المعدل العام	43.15		53.52		2.96		0.19		0.19		4.392	0.452	87.84	10.291
	المجموع	96.67				2.96		0.37							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثانيًا: عرض وتحليل أراء عينة الدارسة حول المتغير التابع (الاداء العالي)

سيتم عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها إستمارة الاستبيان لاستجابات عينة الدراسة فيما يخص أبعاد الأداء العالي وهي (**الانفتاح والتوجه الفعال، التوجيه طويل الامد، التحسين المستمر، جودة الموظفين**)، حيث مثلت الفقرات (**21-40**) الاسئلة المتعلقة بهذا المتغير، وكانت نتائج هذا المتغير كالآتي:

1- **الانفتاح والتوجه الفعال**

أشار الجدول (20) إلى أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببُعد الانفتاح والتوجه الفعّال إزاء الفقرات (X21–X25) قد بلغ نسبة اتفاق مقدارها (92.22%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق لتلك الإجابات (0.37%) أما نسبة المحايدين فقد شكّلت (7.41%). وقد عزّزت تلك النسب متوسط الأوساط الحسابية والبالغ (4.251)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري مقداره (0.451)، مما يدل على أن توجهات الأفراد قيد الدارسة كانت إيجابية نحو هذا البُعد.

جدول (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الانفتاح والتوجه الفعال

الانفتاح والتوجه الفعال	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
		التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %				
	X21	35	32.41	69	63.89	4	3.7	0	0	0	0	4.287	0.53	85.74	12.363
	X22	34	31.48	69	63.89	5	4.63	0	0	0	0	4.269	0.54	85.38	12.649
	X23	40	37.04	61	56.48	6	5.56	1	0.93	0	0	4.296	0.615	85.92	14.316
	X24	38	35.19	63	58.33	7	6.48	0	0	0	0	4.287	0.581	85.74	13.553
	X25	33	30.56	56	51.85	18	16.67	1	0.93	0	0	4.12	0.707	82.40	17.160
	المعدل العام	33.34		55.89		7.41		0.37		0		4.251	0.451	85.02	10.609
	المجموع	92.22				7.41		0.37							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2- التوجيه طويل الامد

أشار الجدول (21) إلى أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببُعد التوجيه طويل الأمد، إزاء الفقرات (X26–X30)، قد بلغ نسبة اتفاق مرتفعة بلغت (96.30%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق (0.37%)، وشكّلت نسبة المحايدين (3.33%)، وهي نسب تؤشر إلى إدراك عالٍ من قبل الأفراد المبحوثين بأهمية هذا البُعد ضمن بيئة العمل قيد الدارسة.

جدول (6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد التوجيه طويل الامد

التوجيه طويل الأمد	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
		التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %				
	X26	36	33.33	71	65.74	1	0.93	0	0	0	0	4.324	0.49	86.48	11.332
	X27	37	34.26	66	61.11	4	3.7	1	0.93	0	0	4.287	0.581	85.74	13.553
	X28	40	37.04	62	57.41	6	5.56	0	0	0	0	4.315	0.574	86.30	13.302
	X29	37	34.26	66	61.11	5	4.63	0	0	0	0	4.296	0.551	85.92	12.826
	X30	41	37.96	64	59.26	2	1.85	0	0	1	0.93	4.333	0.611	86.66	14.101
	المعدل العام	35.37		60.93		3.33		0.19		0.19		4.311	0.445	86.22	10.322
	المجموع	96.30				3.33		0.37							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

3- التحسين المستمر

أشار الجدول (22) إلى أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببُعد التحسين المستمر ضمن أبعاد الأداء العالي، إزاء الفقرات (X31–X35)، قد بلغ نسبة اتفاق مرتفعة بلغت (97.04%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (0.37%)، وشكّلت نسبة المحايدين (2.59%)، ما يعكس توجهاً إيجابياً قوياً لدى الأفراد قيد الدارسة نحو هذا البُعد

جدول (7) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد التحسين المستمر

التحسين المستمر	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
		التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %				
	X31	40	37.04	64	59.26	4	3.7	0	0	0	0	4.333	0.547	86.66	12.624
	X32	38	35.19	65	60.19	5	4.63	0	0	0	0	4.306	0.555	86.12	12.889
	X33	39	36.11	65	60.19	3	2.78	1	0.93	0	0	4.315	0.574	86.30	13.302
	X34	46	42.59	61	56.48	1	0.93	0	0	0	0	4.417	0.514	88.34	11.637
	X35	38	35.19	68	62.96	1	0.93	1	0.93	0	0	4.324	0.544	86.48	12.581
	المعدل العام	37.22		59.82		2.59		0.37		0		4.338	0.428	86.76	9.866
	المجموع	97.04				2.59		0.37							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

4- **جودة الموظفين** أشار الجدول (23) إلى أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببُعد جودة الموظفين ضمن أبعاد الأداء العالي، إزاء الفقرات (X36–X40)، قد بلغ نسبة اتفاق مرتفعة بلغت (97.41%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (0.37%)، وشكّلت نسبة المحايدين (2.22%)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا عاليًا من قبل الأفراد المبحوثين لأهمية هذا البُعد في تعزيز الأداء العالي

جدول (8) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد جودة الموظفين

جودة الموظفين	الأسئلة	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة					
		التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %				
	X36	45	41.67	60	55.56	3	2.78	0	0	0	0	4.389	0.544	87.78	12.395
	X37	45	41.67	57	52.78	4	3.7	1	0.93	1	0.93	4.333	0.664	86.66	15.324
	X38	42	38.89	64	59.26	2	1.85	0	0	0	0	4.37	0.522	87.40	11.945
	X39	45	41.67	62	57.41	1	0.93	0	0	0	0	4.407	0.512	88.14	11.618
	X40	44	40.74	62	57.41	2	1.85	0	0	0	0	4.389	0.527	87.78	12.007
	المعدل العام	40.93		56.48		2.22		1.19		1.19		4.378	0.431	87.55	9.846
	المجموع	97.41				2.22		0.37							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

أولاً: الاستنتاجات المُتعلقة بالجانب النظري للدراسة:

1- يتضح من استعراض الأدبيات أن ممارسات إدارة المعرفة تمثل إطارًا استراتيجيًا متكاملًا يهدف إلى توظيف المعرفة كمورد أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تطوير قدرات المنظمة على توليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتوزيعها وتوظيفها بكفاءة.

2- تشير المفاهيم الحديثة لممارسات إدارة المعرفة إلى أنها ليست نشاطًا إداريًا تقليديًا، بل هي عملية ديناميكية تدمج بين الأبعاد البشرية والتقنية والتنظيمية، بما يعزز القدرة على الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي.

3- تؤكد الدراسات أن القيمة الحقيقية لممارسات إدارة المعرفة تكمن في قدرتها على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة قابلة للمشاركة، وبالعكس، بما يضمن استفادة شاملة من خبرات الأفراد والجماعات.

4- تبين أن تطبيق مبادئ ممارسات إدارة المعرفة يعزز من قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي المستمر، بما يرسخ مفهوم المنظمة المتعلمة ويجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات السوق.

5- توضح الادبيات أن الأداء العالي يمثل نتيجة تفاعل متكامل بين مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية، بما في ذلك وضوح الرؤية، وتوزيع الأدوار بفعالية، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والمساءلة.

المقترحات والدراسات المستقبلية

اولاً: التوصيات

استناداً إلى ما خلصت إليه الدراسة من استنتاجات، يقدّم الباحث جملة من المقترحات، وذلك على النحو الآتي:

1- ضرورة تعزيز منظومة توليد المعرفة كمدخل استراتيجي لرفع الأداء العالي
2- ضرورة تطوير استراتيجيات خزن المعرفة لضمان استدامة رأس المال الفكري
3- ضرورة إرساء ثقافة مؤسسية داعمة لتوزيع المعرفة
4- ضرورة تحويل المعرفة إلى ممارسات تشغيلية فعّالة
5- ضرورة دمج إدارة المعرفة في البنية الاستراتيجية للمعمل

المصادر العربية

1- الغانمي، ايمان محمد جواد (2016) **توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استر اتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في مديريتي التربية العامة في كربلاء وبابل جامعة كربلاء**، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة ولاقتصاد، جامعة كربلاء.

2- عامر، هناء فوزي ميد ، (2016) **دورإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية محافظات الشمال**، رسالة ماجستير ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

3-حسين، زينه حمودي، (2019)، **ادارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الادارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد / الكرخ الاولى**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الأنسانية, المجلد (25)، العدد (1).

4-ردام ، كلثوم عبد عون و خضر الطاف ياسين،(2018)، **ادارة المعرفة لدى مديرات رياض الأطفال مجلة كلية التربية للبنات**, 2018, المجلد (29)، العدد (2)

5-العبودي، غسان كاظم جاسم محمد (2021) **إدارة المعرفة و أثرها في جودة القرارات الاستر اتيجية:** بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات في وزارة الداخلية (وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية) رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

6-الشمري، عبير محمد، واخرون (2023) **تأثير ممارسات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمة -بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في الفنادق السياحية في محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف**، مجلة أهل البيت، المجلد 1, العدد 32.

7-الزيدي، ناظم جواد، و الخزرجي، قصي إسماعيل مدب (2016) **دور المرونة التنظيمية و انعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الأداء العالي**: بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (94).

8-محمد، أنفال فيصل يونس، و علي ، شفاء محمد، (2023) **مدى تأثير الاداء العالي في المنظمات الصناعية دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/ مصنع القطنية**، مجلة نسق، المجلد (27)، العدد (6).

9-نجم، فاطمة فليح مبارك، المسعودي، فاطمة عبد علي سلمان، و الشمري، أحمد عبدالله (2021) **تأثير تبني السلوك الإبداعي في تحقيق الأداء العالي:** بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين / الديوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (17)، العدد (70).

10-برتو، محمد فخري، و الحميري، بشار عباس (2022) **تأثير القيادة البارعة في الأداء العالي: بحث تحليلي لآراء القيادات الإدارية في جامعة بابل**، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (14) العدد (3).*

المصادر الانكليزية

1- Daft, R. L. (2020). Organization theory and design (13th ed.). Cengage Learning.

2- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. Journal of Cleaner Production, 244, 118806.

3- Kazimi, Assadullah, Khorshid , Seddigheh (2023). The Impact of Knowledge Management Strategies on Organizational Ambidexterity Mediated by Organizational Learning Capability. https://core.ac.uk/download/596252101.pdf

4- Ikechukwu, D & Callystus, A. (2018). Knowledge Management and Organizational Commitment, International Journal of Business and Management Invention, (7), 319-24

5- Kaba, A. and Ramaiah, C.K., 2020. Measuring knowledge acquisition and knowledge creation: a review of the literature.

6- Boxall, P., Huo, M. L., Macky, K., & Winterton, J. (2019). Highinvolvement work processes and systems: A review of theory, distribution, outcomes, and tensions. Research in personnel and human resources management, , 50(2), 169-186

7- De Waal, A. (2020). Creating high-performance organizations in Asia: Issues to consider. International Journal of Management and Applied Research, 7(2), 86-103