

**تأثير الأوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي**

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الخطوط الجوية العراقية

**THE EFFECT OF KNOWLEDGE ORCHESTRATION IN ORGANIZATION PERFORMANCE**

An analytical exploratory study for opinions of a workers sample in the Iraqi Airways Company

م. م. مروه إبراهيم زيد

Marwa Ibrahim Zaid

[Marwa\\_ibrahem90@yahoo.com](mailto:Marwa_ibrahem90@yahoo.com)

أ. د. محمد حسين منهل

Mohammed Hussien Manhal

[manhal\\_manhal@yahoo.com](mailto:manhal_manhal@yahoo.com)

كلية الإدارة والاقتصاد \_ جامعة البصرة

Economics and Administration College – Basrah University

**المستخلص :**

تعدُّ خدمة الطيران اهم وسائل النقل المتوفرة من حيث السرعة والراحة والامان، وشركة الخطوط الجوية العراقية هي الشركة الرسمية للنقل الجوي في العراق لذلك فان اي مشكلة تعاني منها تمثل مشكلة للدولة بشكل عام الا أن نصيب قطاع خدمات النقل وتحديد النقل الجوي من الدراسات في مجال ادارة المعرفة قليلاً جداً اذا ما قورنت ببقية القطاعات الخدمية كالصحة والتعليم وعليه تمثل غرض الدراسة بالتعرف على تأثير الأوركسترا معرفية في الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية العراقية. اعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات لغرض اختبار الفرضيات ، اذ جرى توزيع 305 استبانات على موظفي الشركة في قسم (التجاري ، امن الطائرات ، الفني ، عمليات الطيران ) وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V.22 وبرنامج AMOS V.22 . اظهرت نتائج البحث أن هناك تأثيراً ايجابياً مباشراً للأوركسترا المعرفية بأبعادها الخمسة ( حشد المعرفة ، مشاركة المعرفة ، اكتساب المعرفة ، تكامل المعرفة ، تنسيق المعرفة ) في الاداء التنظيمي في الشركة أي ينعكس ايجاباً على ( الاداء المالي ، العملاء - السوق ، العمليات ، تطوير العاملين ، التهيؤ للمستقبل )

الكلمات المفتاحية: الأوركسترا المعرفية ، الأداء التنظيمي ، الخطوط الجوية العراقية .

**Abstract:**

The aviation service plays a crucial role by being the most important means of transportation available in terms of speed, comfort and safety and the Iraqi Airways Company is the official company for air transport in Iraq, therefore any problem it suffers from is a problem for the state in general

However, the share of the transport services sector, especially air transport, from studies in the field of knowledge management is very little if compared to the rest of the service

sectors, such as health and education. so , The purpose of the study was to identify the influence of knowledge orchestration in the organizational performance in Iraqi Airways.

,also questionnaire was adopted as a data collection tool for purpose of hypothesis testing, 305 questionnaires were distributed to the company's employees in the section (Commercial, Aircraft Security, Technical, Aviation Operations) and analyzed it using SPSS V.22 and AMOS V.22.

The results study showed that there is a direct positive impact of the knowledge orchestration with its five dimensions (knowledge mobilization , knowledge sharing, knowledge acquisition, knowledge integration, knowledge coordination ) in company performance , which it reflects positively on (financial performance, customers – market, operations, employee development, Preparing for the future).

**Key words:** Knowledge orchestration, organizational performance, Iraqi Airways.

#### المقدمة :

تعد ادارة الاصول المعرفية بمثابة اداة مهمة لتحسين كفاءة ونجاح المنظمات وعليه اشارت معظم الدراسات المتعلقة بالمعرفة الى انها تمثل أحد الأصول المهمة لاكتساب ميزة تنافسية وكمساهم مهم في نجاح أي منظمة أو بقائها في بيئة أعمال ( Tubigi&Alshawi 2014:167 ) فضلا عن التأثير الايجابي للإدارة الناجحة للتدفقات المعرفية داخل المنظمة في تحقيق تحسين الأداء التنظيمي ، وزيادة القيمة ، والميزة التنافسية ، والعائد على الاستثمار بدمج وتنسيق مختلف الأدوات والعمليات والأساليب خلال تدفق او سير العمل التنظيمي ( Dakonukcu ,2011: 1). و اعتمد على مفهوم اوركسترا المعرفة بمثابة اداة تضمن ادارة التناعم بين جميع تدفقات المعرفة ، من حشد واكتساب المعرفة وتراكمها إلى مشاركتها في كافة انحاء المنظمة والاستفادة منها. (Andersén,2019;6) ومن الجدير بالذكر برغم ان هناك مناقشة واسعة في الادبيات فيما يتعلق بالعلاقة بين الهياكل المعرفية وانعكاسها على قيمة التي يحصل عليها الزبون ، الا انه لا توجد في الأدبيات السابقة تناول تأثير العلاقة بين ادارة التدفقات المعرفية على خلق قيمة للزبون. ( Landroquez & Cegarra,2014:1 ) .وعليه قد ولد حاجة لإجراء بحوث منهجية متكاملة لاستكشاف كيف تقوم المنظمات بإنشاء للمعرفة وتوليد الأفكار (Ness,2017,2). في الاطار ذاته اشار ( Liu,2017;7 ) ان معرفة كيف تؤثر الاوركسترا المعرفية على النشاطات التنظيمية هي مسألة ذات أهمية حاسمة لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف والتعمق .

وتأسيساً على ما تقدم جرى اعتماده كمبرر للبحث لأنه يقدم فرصة أفضل لفهم اليات حدوث تدفق المعرفة الفعالة وقياس درجة توافرها او تناعمها وتأثيرها في الاداء التنظيمي في قطاع الطيران التي يتميز بمحدودية مثل هذه الدراسات على حد

علم الباحثان وعليه هدف البحث الى الكشف عن تأثير آلية الاوركسترا المعرفية على الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية العراقية اذ جرى اعداد هيكله البحث ليشمل أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فيستعرض الجانب النظري، وتناول المبحث الثالث الجانب الميداني مختتماً بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

إنَّ القطاع الخدمي تحديداً "قطاع الطيران" يتميز بتزايد تعقيده وطبيعته التنافسية ، واعتماده على المعرفة والمعلومات كمصدر للميزة التنافسية يجعل بيان كيفية استخدام وإدارة التدفقات المعرفية امرأ ضرورياً لتحقيق تأثير ايجابي في الاداء التنظيمي والحصول على ميزة تنافسية (Foon & Eurn, 2008;13) خصوصاً وان تدفق للمعرفة داخل المنظمة ينظر اليه من القدرات الجوهرية التي تعزز المزايا التنافسية فيها و يمثل الفشل في التعرف على العمليات المحددة اللازمة لاكتساب ومشاركة وتنسيق وتكامل المعرفة عقبة رئيسة أمام نجاح أي محاولات للتعلم داخل المنظمات (Solmaz,2017;37) لكون ان الأنشطة والإجراءات والتقنيات والأدوات التقليدية المستخدمة لدعم إدارة المعرفة غالباً ما تتميز بقدرة محدودة على معالجة تجزئة وعدم التجانس في المعرفة (Liu,2017;7). وعليه ، أصبح امتلاك قدرة وممارسات خاصة تمكن من قيام الشركات بالأوركسترا للتدفقات المعرفية احد اهم القضايا الرئيسية في دراسات الإدارية (Solmaz,2017;37)

كما يتمثل الاداء في شركات الخطوط الجوية بالمخرجات او الانتاج الفعلي لأشطتها بما في ذلك مؤشرات العمليات والتمويل وخدمة الزبائن، ولعل من أهم نتائج العولمة والانفتاح عبر الاسواق العالمية هي زيادة قدرة هذه الشركات ومواردها ، وتوسيع مجالات اسواقها ، وتعدد وجاهاتها وشركائها التجاريين ، ومن ثمَّ توافر ظروف مواتية لزيادة قدرتها التنافسية. (Jenatabadi ,2013;1) . وضمن نطاق شركة الخطوط الجوية العراقية بعدها احد اهم المنظمات الخدمية حتماً سيتأثر ادائها في ظل الوضع السياسي والاقتصادي الحالي غير مستقر الذي يمر فيه العراق و خصوصاً الزبائن الذين تتعامل معهم الشركة بعدَ اغلبهم هم من متعددي الجنسيات كانوا قد خاضوا تجربة مع شركات طيران منافسة للشركة تقدم خدمات عالمية متميزة هذا الامر يفرض ضغوطا اضافية على الشركة لتلبية رغبات وتوقعات الزبائن سواء كانوا محليين او من متعددي الجنسيات وهذا يتطلب ان يتوافر لها آليه لمساعدتها في تحقيق هذا الهدف . وعليه تمت دراسة العديد من الموضوعات المتعلقة بمفهوم الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي في الدراسات السابقة ، بصورة منفصلة ، مع وجهات نظر مختلفة أو في سياقات مختلفة الا انه لم تقدم اي دراسة الربط بين هذه المتغيرات في سياق شركات الخطوط الجوية ومن اجل تشخيص مشكلة الدراسة ميدانياً قام الباحثان بأجراء دراسة اولية للتعرف على واقع شركة الخطوط الجوية العراقية وتشخيص مشكلة الدراسة عن طريق اعتماد المقابلات مع (16) من المديرين في الاقسام والمكاتب وجرى استخلاص عدد من النقاط منها :

- ♣ برغم ان الشركة تبذل جهداً من اجل تحسين ادائها المالي الا ان حسب وجهة نظرهم عند مقارنتها مع الشركات المنافسة يكون ادائها منخفضاً خصوصاً من حيث النمو في معدل تقديم الخدمة والحصة السوقية .
  - ♣ كفاءة الشركة منخفضة في استغلال مواردها المتاحة ومن ثم صعوبة في الوصول او تحقيق لأهدافها.
  - ♣ تفاوت في اراء المديرين من حيث جدية المنظمة في تكوين شراكات حقيقية مع الزبائن .
  - ♣ اثار بعض المديرين الى أن الشركة تقتصر الى وجود مقاييس موحده لقياس رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة.
  - ♣ مركزية عالية في صنع القرار وقله التمكين في الشركة .
  - ♣ عدم وضوح الية التي يجري بها نقل المعرفة داخل المعرفة وهذا يفسر اختلاف في آرائهم من ناحية الاليات المعتمدة في ذلك .
  - ♣ تفاوت في وجهات النظر وعدم الاتفاق من ناحية مسؤول عن ادارة المعلومات داخل المنظمة او من القسم ، شخص المسؤول عن تلبية الاحتياجات المعرفية في الوقت المناسب .
- تأسيساً على ما تقدم تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الاتي :

**كيف تعالج الاوركسترا المعرفة المجزأة وغير المتجانسة في شركة الخطوط الجوية العراقية ؟ عن طريق معرفة كيف يؤثر حشد المعرفة ومشاركتها واكتسابها وتكاملها و تنسيقها في الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية ؟**

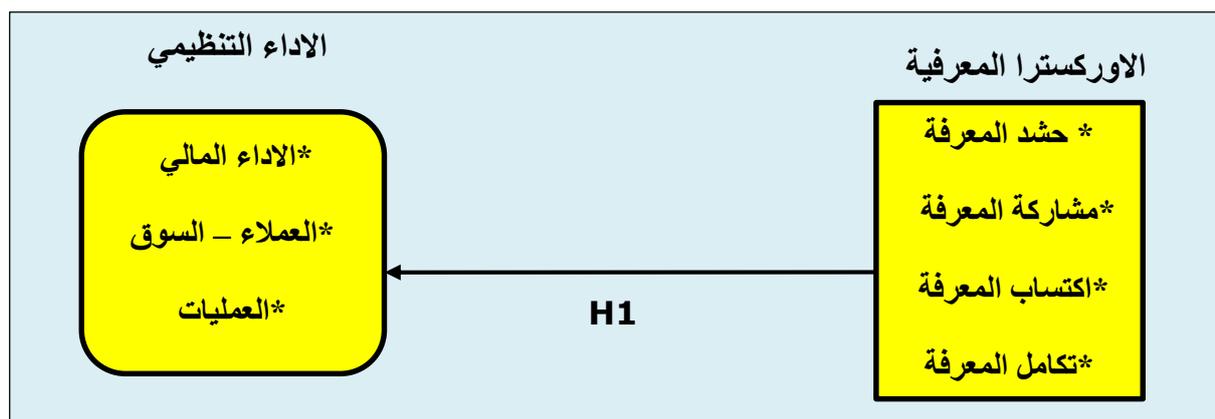
#### ثانياً: اهداف البحث

- 1- قياس وتقييم ابعاد وممارسات الاوركسترا المعرفية ، الاداء التنظيمي في شركة الخطوط الجوية العراقية لتحديد المؤشرات الكلية لمستوى الاهتمام في الشركة بمتغيرات الدراسة
- 2- بناء نموذج فرضي للمتغيرين المتمثل بالمتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) والمتغير التابع ( الاداء التنظيمي )
- 3- تحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) والمتغير التابع ( الاداء التنظيمي)
- 4- تشخيص مدى التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) والمتغير التابع ( الاداء التنظيمي ) .

#### ثالثاً: اهمية البحث

إن النقل الجوي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الانسان ويعدُّ التطور السريع اهم ميزات هذا القطاع وهذا جعله احد العناصر المهمة في اقتصاديات البلدان المتقدمة لارتباطها بجوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، وتؤدي خدمة الطيران دوراً حاسماً بكونها اهم وسائل النقل المتوفرة من حيث السرعة والراحة والامان وشركة الخطوط الجوية العراقية هي الشركة الرسمية للنقل الجوي في العراق لذلك فان اي مشكلة تعاني منها تمثل مشكلة للدولة بشكل عام الا أن نصيب قطاع خدمات النقل وتحديد النقل الجوي من البحوث في مجال ادارة المعرفة قليلاً جداً اذا ما قورنت ببقية القطاعات الخدمية كالصحة والتعليم . كما تسعى إلى فهم أفضل لكيفية تنظيم تدفقات المعرفة بين الاقسام الشركة وكذلك مكاتبها مما يمكن توضيح الالية لاكتساب المعرفة واستخدامها بفعالية ، كما تسهم في اثاره اهتمام العينة في الشركة المبحوثة لأهمية مثل هذه المواضيع الاساسية في تعزيز وتحسين الاداء التنظيمي في الشركة .

رابعاً: نموذج البحث الفرضي



شكل (1) نموذج البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

**H1:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي

**H1a:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين حشد المعرفة والاداء التنظيمي

**H1b:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين مشاركة المعرفة والاداء التنظيمي

**H1c:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين اكتساب المعرفة والاداء التنظيمي

**H1d:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين تكامل المعرفة والاداء التنظيمي

**H1e:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين تنسيق المعرفة والاداء التنظيمي

سادساً: تصميم البحث

اعتمد البحث على دمج بين اكثر من نوع من البحوث للتحقق ووصف الظاهرة وتفسير نتائجها عن طريق اعتماد (الوصفي - الاستكشافي) (Descriptive to Explanatory)

سابعاً: طرق جمع البيانات الميدانية

1- المقابلات الشخصية : ومن اجل تشخيص مشكلة البحث ميدانياً اعتمد على المقابلات مع (16) من مديريين الاقسام والمكاتب

2- الاستبانة: يُعتمد على الاستبيان للتعرف على آراء افراد العينة بطريقة يمكن أن تؤدي إلى التعميم (Pring,2000;37) استخدم الاستبيان في هذه الدراسة للحصول على البيانات الكمية الضرورية لاختبار الفرضيات وغطت الاستبانة (50) فقره لمتغيرين رئيسة ضمت (10) بعداً فرعياً وجرى الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات الاتية (لا اتفق تماماً 1، لا اتفق 2، اتفق الى حد ما 3، اتفق 4، اتفق تماماً 5) والجدول (1) الاتي يوضح متغيرات البحث الاساسية والفرعية وعدد فقراتها والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	الفقرات	المصدر
الاوركسترا المعرفية	حشد المعرفة	1-5	(Liu,2017)
	مشاركة المعرفة	6-10	Hu et al ) (Oyemomi,2017) (Liu,2017) (,2009)
	اكتساب المعرفة	11-15	(Oyemomi,2017) (Liu,2017)
	تكامل المعرفة	16-20	(Adams & Graham,2016)(Liu,2017)
	تنسيق المعرفة	21-25	(Liu,2017)
الاداء التنظيمي	الاداء المالي	30-26	(Tuker & Thorne,2010) (Quansah,2013) (Ahmed et al,2015)
	العملاء - السوق	35-31	(Ahmed et al,2015)
	العمليات	36-40	(Quansah,2013)
	تطوير العاملين	41-45	(Lyria,2014)(Quansah,2013)
	التهيؤ للمستقبل	46-50	(Quansah,2013)(Maltz et al ,2013 ) (Alkatheeri,2016)

## ثامناً: عينة البحث

عن طريق تتبع المسافرين منذ لحظة حجزه لتذكره لحين وصوله الى الجهة التي يرغب في السفر اليها فقد تبين ان اربعة اقسام لها علاقة وثيقة بهذه العملية وعليه اختيرت العينة ممثلة من هذه الاقسام لتحقيق اهداف البحث و هذه الاقسام هي :

## 1- القسم التجاري 2 - قسم عمليات الطيران 3- قسم حماية وامن الطائرات 4- القسم الفني

وبمجموع العاملين 2370 وحسب الجدول الذي أورده (Sekaran,2003;294) الذي يوضح شروط اختيار العينة وحجمها المناسب عند كل مجتمع محدد اذ المجتمع يكون (2400 - 2200) فان حجم العينة المناسبة يتراوح بين (327- 331) . كما جرى حساب حجم العينة ايضا باستخدام القانون الاتي (Yamane, 1967)

$$n = N / 1 + N(0.05)^2$$

حيث إن:  $n$ : حجم العينة .  $N$ : حجم المجتمع (0.05): احتمال الخطأ عند مستوى الثقة (0.95) وبتطبيق المعادلة المذكورة انفاً:

$$n = 2370 / 1 + 2370(0.05)^2$$

$$n=342$$

بناء على الطريقتين المذكورتين انفاً نلاحظ ان الحد الاعلى لحجم العينة الذي ظهر عن طريق المعادلة اعلاه (342) وهو ما تم توزيعه على العاملين في اربعة اقسام بالاعتماد على عينة عشوائية لموظفي تلك الاقسام . وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (305)

## المبحث الثاني : الجانب النظري

### اولا : الاوركسترا المعرفية

#### 1- مفهوم الاوركسترا المعرفية

ادى التنوع في مصادر المعرفة وظهور تكنولوجيات جديدة في التسعينيات إلى الضغط على المنظمات لتحسين قدراتها باستخدام مصادر المعرفة متنوعة. (Sajadirad,2017;3) وعليه فقد عدت الاوركسترا المعرفية بمثابة الأساس للمعرفة في المنظمة (Cegarra-Navarro et al ;2019;2) وحسب (Hurmelinna-Laukkanen&& Nätti,2008;1) ان بيئة الاعمال الحالية تتطلب الحاجة الى استخراج المعرفة والافكار من مصادر متعددة أي هناك حاجة إلى قدر معين من الاوركسترا لتوجيه الانشطة في المنظمة . وبهذا المعنى يُنظر الى (اوركسترا) ذات العلاقة بالتدفقات المعرفية داخل المنظمة على انها قدرة جوهرية تعزز المزايا التنافسية فيها (Sajadirad,2017;3)

كما جرى تحديدها كاستراتيجية لتبادل الافكار بين العاملين كافة في المنظمة وضمان التعاون والالتزام في تحديد وتنفيذ رؤيتها وكذلك تمثل الاوركسترا آلية مناسبة لتجنب الصراعات وتعد بمثابة استراتيجية عملية للبحث عن توافق في الآراء. (Koentjoro & Eliyana, 2015;131) ويعد وجود الاوركسترا اي (تتاغم في المنظمة) قدرة ديناميكية مهمة ، لتوفير الجهود التنظيمية القائمة على المعرفة الجماعية وقدرة هذه الجهود في ضبط قاعدة المعرفة التنظيمية للاستجابة للبيئة الديناميكية (Schriber & Lowsted 2018;308) كما ان تنفيذ اوركسترا المعرفية عن طريق أدوات الافتراضية يمكن استخدامها لإدارة البيانات والمعلومات ، وكذلك لاكتساب المعرفة وتوزيعها واستخدامها في أي وقت وفي أي مكان وهذه الأدوات الافتراضية تتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح بتحسين الاتصال والتعاون بين المنظمات ، وتحسين العمليات ، وتعزيز الإنتاجية والعمل الجماعي ، والنمو الإداري (Cegarra-Navarro et al ;2019;2) .

ايضا إن وجود الاوركسترا مهم لضمان التعاون والتزام الموظفين عن طريق توافر خطة أو رؤية لاستغلال القدرات التنظيمية والمعرفية بعدّها أداة تكاملية تسمح للأفراد بفهم أفضل للمكان الذي توجد فيه المنظمة ويمكن أن تقلل من التحيز الفردي مما يحفز الأفراد على تعظيم ادائهم الفردي مما ينعكس على تعظيم الاداء التنظيمي بشكل عام (2015;131) Koentjoro & Eliyana, كما يرى (Cegarra-Navarro et al ;2019;3) إن اوركسترا الموارد تعالج بشكل صريح تشتت المعرفة فيمكن استخدام هذه العملية لدعم الادارة في تحقيق رؤية المنظمة .

وبالنظر في ضمنية وتعقيد المعرفة ضمن الانشطة التنظيمية فانه وجود مثل هذه الاداة يمكن ان يساهم في تسهيل تحويل المعرفة إلى وضع أكثر وضوحاً عن طريق تشجيع التوثيق وأنشطة التدوين الأخرى القائمة على استخدام أنظمة تكنولوجيا

المعلومات (Hurmelinna-Laukkanen & Nätti, 2017; 5) كما أن وجود مناقشات مفتوحة وبناءة في المنظمة تمكن اعضائها من تبادل الأفكار والمعرفة والخبرات مما يساعد على رؤية المشاكل التنظيمية من زوايا مختلفة ، الامر الذي ينعكس ايجابا بتوليد أفكار أكثر إبداعاً وابتكاراً وتحويلها إلى أداء مريح ، مما يؤدي إلى تقليل اي تعارض او صراعات في المنظمة (Koentjoro & Eliyana, 2015; 131) كما يرى بعض الباحثين أن عدم تجانس المعرفة يعد سبباً رئيساً لعمل الاوركسترا الإيجابية للمعرفة مما يساعد الإدارة في مواجهة الآثار السلبية للتباعد ، اي عندما يتعين على مجموعة غير متجانسة ذات وجهات نظر مختلفة البحث عن الإجماع في القرار ، فإن وجود أدوات مثل الأوركسترا يمكن أن تساعد أعضاء المنظمة في التوصل إلى اتفاق في هذا السياق (Cegarra-Navarro et al ;2019;2) .

ونظراً لأن الموارد المعرفية اللازمة لتحسين الاداء التنظيمي غالباً لا تتوفر لدى منظمة، مجموعة ، فرد واحد ، إذ غالباً ما تعتمد المنظمات على التعاون حيث يسعى كل فرد في المنظمة إلى التعلم المتبادل لاكتساب المعرفة ، وفي الوقت نفسه حماية أصول المعرفة الأساسية الخاصة بهم وللتغلب على تجزئة المعرفة وعدم التجانس ، لقد ورد في الادبيات أن الاوركسترا المعرفية يمكن أن تكون وسيلة مفيدة لهذا الصدد وبعبارة أخرى، عندما تواجه المنظمة مثل هذه المشاكل، هناك حاجة إلى قدر معين من الاوركسترا والتأثير والتوجيه للعاملين لنشر المعرفة على نطاق واسع لاستيعاب المعرفة التي يصعب اكتسابها ، والجمع بين المعرفة او إعادة جمعها بطريقة جديدة ، دون التضحية بالمرونة والاستقلال في عمليات المنظمة (Liu, 2017; 30) ويرى (Sajadirad, 2017; 4) انه لا يمكن أن تحدث الاوركسترا المعرفية دون مساعدة الكيانات المشتركة في المنظمة ، أي كافة الافراد والأدوات والأساليب والآليات المستخدمة من قبل المنظمات لإدارة تدفق المعرفة فيها . كما قد يؤدي عدم التجانس المعرفي إلى حدوث انقسامات وتحديات عند محاولة تطوير تفسيرات واضحة للواقع وهذا بدوره يسبب عدم وجود لغة مشتركة بين الموظفين في المنظمة اي برغم أن عدم التجانس مفيد في بعض الحالات ، الا انه يجب التحكم به في حالات اخرى لمنعه من التدخل في عفوية وطبيعة انسياب المعلومات الحرة والأفكار على اعتبار عن طريق اوركسترا المعرفة توزع المعرفة بشكل منصف بين أعضاء في المنظمة ، وعليه يجري التوصل إلى قرارات منصفة وفعالة (Cegarra-Navarro et al ;2019;3)

تأسيساً على ما تقدم نرى ان وجود عدم التجانس المعرفي بين الموظفين في المنظمة هو أمر حتمي وضروري وعليه يتطلب اداة فاعلة لإدارته إذا كانت الإدارة تسعى إلى تحسين الأداء وتعد الاوركسترا المعرفة كأداة توفر حلولاً ممكنة وفاعلة لأعضاء المنظمة مما يمكنهم من حشد المعرفة وتنسيقها بشكل مناسب دون التضحية بالقدرة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات كما تمكنهم من الوصول إلى هدف معين اذ تمثل الاوركسترا المعرفية تتضمن مجموعة من العمليات لتسهيل التناغم والتزامن في تدفق المعرفة في المنظمة.

## 2-قياس الاوركسترا المعرفية

1-2 حشد المعرفة: يهدف الى التوجيه فيما يتعلق باستخدام الموارد المعرفية ، و يساعد أيضا في تحديد اللازم منها لدعم الاهداف . كما اشار (Malin et al , 2018; 2) الى حشد المعرفة بأنها "مجموعة من الأساليب الفعالة المبذولة

من قبل المنظمة لتشجيع إنشاء وتبادل المعارف. كذلك بين (Rad et al, 2017;2) إن حشد المعرفة تشير الى طريقة التي تستخدم فيها المعرفة لتحقيق الأهداف في المنظمة . وعليه تحتاج المنظمة الى التركيز بشكل خاص على توحيد أو إنشاء طرائق اتصال متوافقة لتسهيل مشاركة المعرفة خصوصا عندما تكون المعرفة المنقولة معقدة ، وليس هناك وضوح للغرض. ( Liu,2017;30) .

2-2 مشاركة المعرفة: تنطوي مشاركة المعرفة على تبادل المعلومات والمعرفة من مصدر (شخص أو مجموعة أو منظمة) إلى آخر، و يعتمد نجاح أي عمليات ادارة المعرفة في أي منظمة على فاعلية مشاركة المعرفة.( Muiruri,2016;17) و تتيح مشاركة المعرفة فرصة للمنظمة لحصد المزايا التنافسية من استثماراتها في إنشاء المعرفة.( Zaim et al ,2013;547)

2-3 تنسيق المعرفة : يعرف التنسيق بأنه إدارة الترابط بين الأنشطة، ويعد نشاط أساسي في أي منظمة ويرتبط الأداء التنظيمي ، يتميز التنسيق الناجح بالتكامل والتكيف المتناغم للأنشطة الفردية من أجل تحقيق هدف أكبر أو ببساطة عن طريق العمل بشكل فعال(Persson & Mathiassen,2012;2) اما فيما يتعلق بالبعد التنسيقي للأوركسترا ، فإن "الغصد من التنسيق هو دمج القدرات والمعرفة التي جرى حشدها بطريقة كفؤة و فاعلة" (Andersén,2019;4) كما يشير تنسيق المعرفة إلى الآليات التنظيمية التي يجري عن طريقها يجري إنشاء المعرفة ونقلها واستغلالها ، وتأثر تأثيرا كبيرا في عملية ريادة الأعمال (Williams & Lee,2011,257)

2-4 اكتساب المعرفة: إجراءات إدارة المعرفة المحددة مع اكتساب المعرفة هي تلك الإجراءات المحددة للحصول على المعلومات ويمثل تحقيق *Achieve* ، السعي *seek after* ، إنتاج *produce* ، تطوير *develop* ، اصطيد *catch* مصطلحات مشتركة تستخدم لتصوير عملية اكتساب المعرفة ، كما أنّ خلق المعرفة الجديدة باستخدام المعلومات الموجودة هو جزء من اكتساب المعرفة (Ahmed et al ,2015;3) وتعدُّ اكتساب المعرفة العملية التي يجري عن طريقها الحصول على المعرفة عن طريق تحديد واستغلال أصول المعرفة الحالية والمكتسبة وتطوير فرص جديدة يمكن أن تكون المعرفة المكتسبة ضمنية أو صريحة أو مزيجاً من الاثنين(Gharakhani & Mousakhani,2012;38)

2-5 تكامل المعرفة : يهدف تكامل المعرفة لتطوير شبكات أفكار متكاملة بدلاً من مجموعة من الشبكات المنفصلة (Nie et al ,2019;2273) . كما تعدُّ قدرة المنظمات على تكامل الموارد القائمة على المعرفة وإعادة دمجها بشكل مستمر بطريقة مبتكرة ومرنة شرطاً بالغ الأهمية للبقاء. (Nuridin,2019;3) عرّف تكامل المعرفة على أنه مزيج او مجموعة من قواعد المعرفة المتخصصة والمتكاملة في العملية موجهة نحو الهدف اي إلى تحقيق نتائج هامة للمنظمة المعنية (Aman. & Andersson,2014;10)

## ثانياً: الاداء التنظيمي

## 1- مفهوم الاداء التنظيمي

إنّ دراسة الأداء التنظيمي تنطوي على تحديات تتعلق بالتفاعل بين النهج النظري والملاحظة التجريبية للمفهوم. ( de Brito & de Oliveira, 2016; 91) وعليه نذكر بعضاً من المفاهيم الواردة في الأدبيات السابقة حول مفهوم الاداء التنظيمي فقد ذكر كلا من ( Lin. & Kuo, 2007; 1069: Toding et al , 2017; 18: Jenatabadi, 2013; 19) أبسط تعريف له على ان الاداء التنظيمي مؤشر يقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها . وبما ان هناك علاقة وثيقة بين الاهداف التنظيمية ومفهوم الاداء التنظيمي فربما تحاول جميع المنظمات تحقيق بعض الأهداف المحددة مسبقاً بمساعدة الموارد المتاحة. ومن ثمّ يمكن القول ان مصطلحات مثل الهدف التنظيمي والمدخلات التنظيمية أو الموارد متضمنة في مفهوم الاداء التنظيمي . بينما اشار (Li et al , 2006; 111) الى الاداء التنظيمي بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموجهة نحو السوق وكذلك أهدافها المالية كما ذكر (Gharakhani & Mousakhani, 2012; 35) الى الاداء التنظيمي على انه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، ويمكن وصفه بأنه قدرة الشركات على إنشاء او تكوين نتائج (مخرجات) وإجراءات مقبولة. وفي اطار امكانية تقييم الاداء التنظيمي عن طريق كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق الأهداف , فأوضح (Ho, 2008; 1238) إنّ الاداء يشير إلى جودة وكمية إنجاز العمل الفردي أو الجماعي

تأسيساً على ما تقدم نستنتج ان الاداء التنظيمي هو نشاط شمولي تمارسه المنظمة لاستغلال مواردها البشرية والمادية بطريقة كفؤة وفاعلة بالصورة التي تجعلها قادره على تحقيق اهدافها والحفاظ على ميزتها التنافسية

## 2- ابعاد قياس الاداء التنظيمي

اعتمد البحث لقياس الاداء التنظيمي على المقاييس الاتية :

1-2 الاداء المالي: توفر مؤشرات الاداء المالي التي تستخدمها المنظمات بشكل متكرر أدواتاً لإدارة اعمالها و لتحديد مواطن الضعف والقوة المالية. (Erdogan & Kaya, 2014; 111) كما يدرس المنظور المالي ما إذا كان تنفيذ الشركة واستراتيجيتها يسهم في تحسين مخرجاتها . ( Rasula et al , 2012; 152) ويقدر ما تكون المنظمات قادرة على التفوق في واحد أو أكثر من التخصصات ذات القيمة ، يجب أن تحقق ميزة تنافسية وأداء مالي إيجابي. (Zack et al, 2009; 398)

2-2 الزبون- السوق: يضيف الزبائن المخلصون الربحية مستمرة أثناء علاقتهم بالمنظمة (Vilkaitė, 2016; 111) ويحدد منظور الزبائن ببرامج القيمة المقترحة التي ستطبقها المنظمة لإرضاء زبائنها وتحقيق المزيد من المبيعات لمجموعات الزبائن المستهدفين . ( Rasula et al , 2012; 152)

2-3 العمليات: يركز منظور العمليات على جميع الأنشطة والعمليات الرئيسية المطلوبة لكي تتفوق الشركة في توفيرها للقيمة المتوقعة من الزبائن كما يتعلق هذا المنظور بإدارة العمليات (بتحسين استخدام الأصول ، وإدارة سلسلة التوريد) ، وإدارة الزبائن (بتوسيع وتعميق العلاقات) ، والابتكار (عن طريق المنتجات والخدمات الجديدة) والتنظيمية والاجتماعية ( بإقامة علاقات جيدة مع الخارجية أصحاب المصلحة). ( Rasula et al ,2012;152 )

2-4 تطوير العاملين : يعدّ الموظفون ذوو الكفاءة عنصراً مهماً لنجاح الأعمال ، وعليه هناك حاجة ماسة بشكل مستمر لاستراتيجيات الفعالة لتعزيز كفاءة الموظفين ( Ho,2008;1235 ) وبسبب ايمان المنظمة بانه يمكن لأفرادها تقديم ميزة تنافسية ، ومن ثمّ يساهم أفرادها في أداء المنظمة ، فقد ثبت أن أداء الموظفين له تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي. (Hayward, 2005; 10).

2-5 التهيؤ للمستقبل : يدلّ التهيؤ للمستقبل ان المنظمة تحاول تحديد وتحقيق "التوازن الاستراتيجي" الصحيح في بناء قدرات (كفاءات) تنظيمية جديدة تخلق خيارات استراتيجية جديدة او الاستفادة من القدرات الحالية عن طريق ممارسة الخيارات الاستراتيجية الحالية (Sanchez,1997;72) يجب أن يكون لدى هذه المنظمات رؤية للاستفادة من الفرص الناشئة عن طريق الاستثمار للمستقبل في كفاءاتها الأساسية ومن ثمّ المساعدة في تشكيل مستقبل صناعاتها ( Maltz et al ,2013;1556 ) .

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

إنّ توزيع البيانات لمتغيرات الدراسة يحدد الاسلوب الاحصائي المستخدم في التحليل عندما تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً فيستخدم في التحليل الاحصاء المعلمي ، اما اذا كانت البيانات موزعة توزيع غير طبيعي فالأسلوب المناسب هو استخدام ادوات التحليل الاحصاء اللامعلمي ( Sekaran & Bougie,2016;238-239 ) اعتمد اختبار *Skewness & Kurtosis* في الجدول ( 2 ) ادناه لاختبار طبيعة البيانات اذا كانت موزعة توزيعاً طبيعياً أو لا ، وكذلك كونه مناسب لحالات تكون فيها البيانات المجمعّة لعينة واحده .

الجدول ( 2 ) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات والابعاد باستخدام تحليل *skewness & kurtosis*

Kurtosis			Skewness			الابعاد والمتغيرات
z	Std. Error	Statistic	z	Std. Error	Statistic	
-0.846	.278	-0.236	-0.271	.140	-0.038	الاوركسترا المعرفية
-1.208	.278	-0.336	-0.430	.140	-0.060	الاداء التنظيمي

اتضح من الجدول (2) المذكور انفاً إنّ قيم (*skewness & kurtosis*) تقع ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي ( $\pm 1.96$ ) (Hair et al ,2014;67) وهذا يدلّ على أنّ البيانات الخاصة بكل من المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

تبين أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة الاصيلي والاسلوب الاحصائي المناسب هو (الاحصاء المعلمي) فضلاً عن صلاحية البيانات لأجراء الاختبارات الاحصائية الاخرى التي تتلاءم مع الاحصاء المعلمي.

### ثانياً: اختبار الصدق والثبات

يستمد الباحث قوة استنتاجاته، أو مقترحاته من صدق اداة القياس (Adams et al ,2007;237) . يهدف اختبار الصدق لإثبات أن الفقرات تقيس فعلاً ما وضعت من اجل قياسه او تقييم ما يفترض قياسه بدقه ( Gravetter & Face Adams & Lawrence,2019;119: Forzano,2018;58) و يعدُّ بعض الباحثين أن الصدق الظاهري (Face Validity) كمؤشر اساسي لصدق المحتوى ويتعلق بالسؤال هل أن الفقرات تقيس المتغير الذي تدعي قياسه؟ (Hair et al ,2014;123) وجاءت نتائج الاختبار عن طريق عرض اداة البحث على مجموعة من الخبراء الاكاديميين والاختصاص في ادارة الاعمال وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبلهم جرى اعاده صياغة بعض اسئلة اداة البحث لتصبح اكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين

اما لغرض التأكد من ثبات مقياس الدراسة قام الباحثان باعتماد كرونباخ الفا Cronbach's alpha وكما موضح في جدول (3) الآتي اذ جاءت القيم مرتفعة لكل محور ( اكبر من الحد الأدنى المقبول 0.70) وهذا يدل أن معامل الثبات مرتفع وبذلك جرى التأكد من اتساق الاستبانة وثباتها مما يجعلها صالحة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات . (Tavakol & Dennick,2011)

جدول ( 3 ) الثبات لمقياس الدراسة

المتغيرات	Cronbach's Alpha if Item deleted
الاوركسترا المعرفية	0.917
الاداء التنظيمي	0.892

### ثالثاً: الاحصاءات الوصفية وعلاقات الارتباط

لغرض وصف استجابات عينة البحث والتي تنطوي على موظفي شركة الخطوط الجوية العراقية في بغداد جرى اللجوء الى الاوساط الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات الرئيسية وابعادها لغرض مناقشتها بشكل اكبر والتوصل الى النتائج المرغوبة . وأشارت النتائج أن الوسط الحسابي للمتغير المستقبلي بلغ (4.61) وانحراف معياري (0.872) مما يدل أن هناك انخفاضاً في تشتت الاجابات وارتفاع في التطابق في وجهات النظر حول العبارات المطروحة اما الوسط الحسابي للمتغير التابع اقل من الوسط الفرضي بقيمة (2.28) وانحراف معياري (0.996) مما يدل وجود تشتت في بعض اجابات افراد العينة .ويبين ضعف اداء التنظيمي للشركة فيما يتعلق بأبعاده الخمسة (الاداء المالي ، العملاء -السوق ، العمليات ، تطوير العاملين ، التهيؤ للمستقبل )

الجدول ( 4 ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاستجابة تجاه المتغيرات والارتباطات

فيما بينها

المتغيرات والابعاد	Mean	S.D	الاوركسترا المعرفية	الاداء التنظيمي
الاوركسترا المعرفية	4.61	0.872		
الاداء التنظيمي	2.28	0.996	0.738	

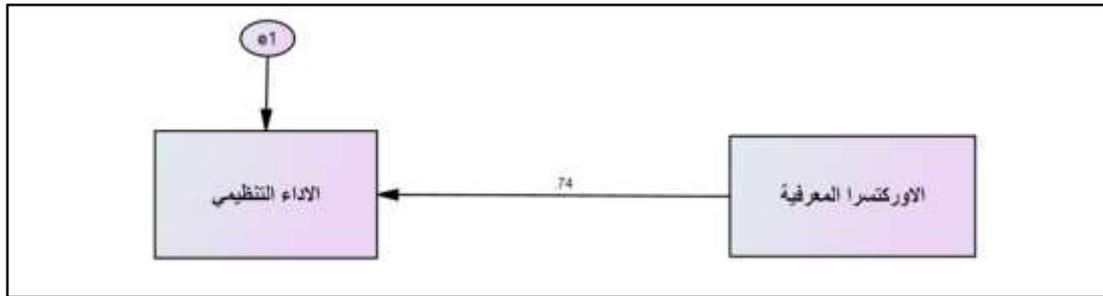
ومن الجدول ( 4 ) انف الذكر يتضح أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير المستقل ( الاوركسترا المعرفية ) والمتغير التابع ( الاداء التنظيمي ) ويقدر بـ ( 0.738 ) تحت مستوى دلالة معنوية (0.05).

رابعاً: اختبار الفرضيات

لاختبار علاقات التأثير المباشرة ما بين المتغيرات التي مثلت فرضية البحث الرئيسة الاولى HI التي تنص ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ) جرى استخدام تحليل المسار ( path analysis ) في برنامج AMOS V.22

الجدول ( 5 ) اختبار الفرضية الرئيسة الاولى المباشرة

فرضيات التأثير المباشر (Direct Effects)	Estimate	S.E.	C.R	P	Label
الاوركسترا المعرفية < - - - الاداء التنظيمي	0.738	0.039	19.045	***	قبول



الشكل ( 2 ) علاقة التأثير المباشر للفرضية الرئيسة الاولى

يتضح من الجدول والشكل المذكورين انفاً بياناً نتائج التأثير المباشر للاوركسترا المعرفية في الاداء التنظيمي قد حققت تقديراً للانحدار ( 0.738 ) وقيمة حرجة (C.R) بقيمة (19.045) مما يدل وجود تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية لتصبح ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين الاوركسترا المعرفية والاداء التنظيمي ) اي أن الاوركسترا المعرفية تفسر ما قيمته ( 0.738 ) من الاداء التنظيمي اي أن تبني وجود تناغم في العمليات المعرفية في الشركة سيؤدي الى احداث تحسين نوعي وكبير في الاداء التنظيمي .

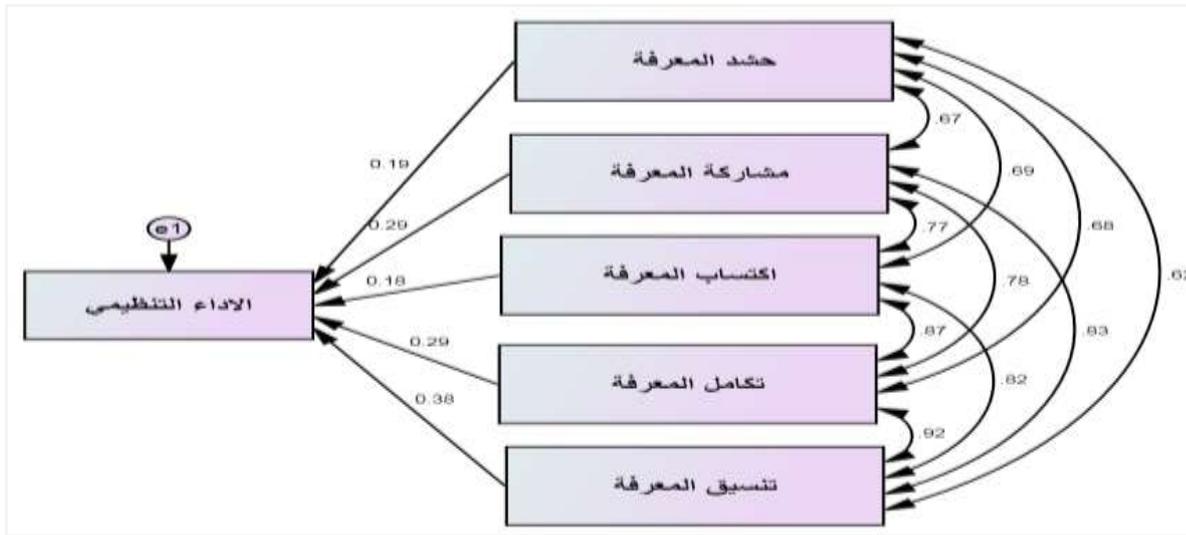
## اختبار التأثير المباشر للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

لغرض اختبار علاقات التأثير المباشرة بين الفرضيات الفرعية التي تمثل ابعاد المتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) وتأثيرها في المتغير المعتمد (الاداء التنظيمي) فقد جري ذلك عن طريق استخدام تحليل (*Path Analysis*) في برنامج *AMOS.V.20* وجاءت النتائج كما موضحة في الجدول (6) والشكل (3) ادناه اذ يوضحان التأثير المباشر للفرضيات الفرعية للمتغير المستقل (الاوركسترا المعرفية) اذ تفرعت من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية وجاءت النتائج كما يأتي :

- ♣ إن نتائج التأثير المباشر لحشد المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار ( $0.191$ ) وقيمة حرجة ( $C.R$ ) بقيمة ( $3.325$ ) يدل وجود تأثير ايجابي مباشر وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى ( $H1a$ ) لتصبح ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين حشد المعرفة والاداء التنظيمي ) اي ان حشد المعرفة تفسر ما قيمته ( $0.191$ ) من الاداء التنظيمي .
- ♣ إن نتائج التأثير المباشر مشاركة المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار ( $0.294$ ) وقيمة حرجة ( $C.R$ ) بقيمة ( $1.358$ ) يدل وجود تأثير ايجابي مباشر وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية ( $H1b$ ) لتصبح ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين مشاركة المعرفة والاداء التنظيمي ) اي ان مشاركة المعرفة تفسر ما قيمته ( $0.294$ ) من الاداء التنظيمي
- ♣ إن نتائج التأثير المباشر اكتساب المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار ( $0.181$ ) وقيمة حرجة ( $C.R$ ) بقيمة ( $2.057$ ) يدل وجود تأثير ايجابي مباشر وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة ( $H1c$ ) لتصبح ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين اكتساب المعرفة والاداء التنظيمي ) اي ان اكتساب المعرفة تفسر ما قيمته ( $0.181$ ) من الاداء التنظيمي
- ♣ إن نتائج التأثير المباشر تكامل المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار ( $0.292$ ) وقيمة حرجة ( $C.R$ ) بقيمة ( $2.461$ ) يدل وجود تأثير ايجابي مباشر وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة ( $H1d$ ) لتصبح ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين تكامل المعرفة والاداء التنظيمي ) اي ان تكامل المعرفة تفسر ما قيمته ( $0.292$ ) من الاداء التنظيمي
- ♣ إن نتائج التأثير المباشر تنسيق المعرفة في الاداء التنظيمي قد حققت تقديرا للانحدار ( $0.381$ ) وقيمة حرجة ( $C.R$ ) بقيمة ( $3.360$ ) يدل وجود تأثير ايجابي مباشر وذات دلالة معنوية بينهما وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة ( $H1e$ ) لتصبح ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين تنسيق المعرفة والاداء التنظيمي ) اي ان تكامل المعرفة تفسر ما قيمته ( $0.381$ ) من الاداء التنظيمي

الجدول ( 6 ) اختبار التأثير المباشر بين الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

ت	الفرضيات الفرعية للفرضية	HI	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
1	H1a حشد المعرفة <--- الاداء التنظيمي		.191	.056	3.325	***	تقبل
2	H1b مشاركة المعرفة <--- الاداء التنظيمي		.294	.078	1.358	.075	تقبل
3	H1c اكتساب المعرفة <--- الاداء التنظيمي		.181	.077	2.057	.040	تقبل
4	H1d تكامل المعرفة <--- الاداء التنظيمي		.292	.107	2.461	.014	تقبل
5	H1e تنسيق المعرفة <--- الاداء التنظيمي		.381	105.	3.360	***	تقبل



الشكل (3) علاقة التأثير المباشرة بين ابعاد الفرضيتين HI

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

1- تعد المعرفة مورداً استراتيجياً مهماً خاصة في جانبها الضمني المحفوظ في عقول الأفراد ودورها في تحقيق التميز و التفرّد للمنظمة اذ يرتبط تحقيق اي منظمة لميزه تنافسية مستدامة بحصولها على موارد ذات قيمة ونادرة ولا يمكن تقليدها او استبدالها و ان توفرها ليس كافياً وانما من الضرورة ان يتوافر للمنظمة الاليات التي تمكن المديرين من اداره تلك الموارد لتحقيق الاستفادة القصوى منها ومن هذه اليات هي الاوركسترا المعرفية

- 2- غالباً ما تكون المنظمات معرضة لفقدان معرفتها لأسباب مختلفة منها دوران العمل حيث يميل الموظفين القدامى إلى امتلاك أكثر المعارف والخبرات والتي يمكن أن تستخدمها المنظمات الاخرى في تحسين قدرتها التنافسية ومن ثم من الضرورة ان يكون للمنظمة استراتيجية في الحفاظ على راس مالها المعرفي في المنظمة .
- 3- اتضح من نتائج البحث وجود ممارسات الأوركسترا المعرفية في شركة الخطوط الجوية العراقية تؤثر ايجاباً في المساهمة في تحسين الاداء التنظيمي وهذا يتفق مع دراسة (koentjoro & Eliyana, 2015) والتي اعتبرت الاوركسترا بمثابة اداة تكاملية تسمح للأفراد بفهم افضل للمكان الذي توجد فيه المنظمة وتقلل من التحيز الفردي مما تسهم في تعظيم الاداء الفردي خاصة والاداء التنظيمي بشكل عام وهذا يدلُّ أنَّ يمكن الاعتماد على الاوركسترا المعرفية في شركة الخطوط الجوية العراقية لضمان تعاون الموظفين وتسهم في احتواء ايجابي للمعرفة الضمنية والصريحة وتتيح الفرصة لتحقيق مناقشات مفتوحة بين الموظفين لتبادل افكارهم وتحويلها الى اداء متميز ينعكس ايجاباً على النواحي المالية وعلاقة الشركة بزبائننا اضافة الى عملياتها وتطوير موظفيها ومدى استعدادها الكامل في التخطيط لمواجهة التغيرات المستقبلية .

### ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة سعي ادارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية للاطلاع على تجارب الشركات المتقدمة في مجالات تطوير خدمات النقل الجوي عن طريق :
- الإفادات لاسيما انها متاحة بسهولة في هذه الايام لغرض نقلها الى شركتهم وأن ينظروا الى ذلك بوصفه واجباً وطنياً عليهم القيام به خصوصاً وان شركة الخطوط الجوية العراقية تعد كالمراه التي تعكس صورة العراق عند دول العالم في مجال النقل الجوي .
- 2- يقترح الباحثان على الادارة العليا ضرورة التنسيق مع منظمات تدريبية عالمية متخصصة لغرض تنظيم برامج تدريبية للموظفين في الشركة لاسيما المتوقع اشراكهم في برامج التطوير المستقبلية لشركة الخطوط الجوية العراقية .
- 3- تشجيع الموظفين في الشركة على مشاركة معرفتهم وتقليل من اكتناز المعرفة وتحفيزهم نحو الاستفادة من تلك المعرفة للارتقاء بمستوى الشركة عن طريق:
- تنمية التفكير والتمكين واعطاء حرية التطبيق وعقد المؤتمرات والندوات الهادفة الى نشر ثقافة المشاركة والتعاون والابداع في الخدمات المقدمة وتحفيز المبدعين في الشركة بتنشيط التحفيز المادي والمعنوي
- 4- ضرورة ايلاء الاهتمام من قبل الادارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية لإدارة المعرفة وتحديداً (الأوركسترا المعرفية ) وعدها كأداة لمساعدته الشركة في التكيف بفاعلية مع حالة التغير في بيئة التنافسية بين شركات الخطوط الجوية وبغض النظر عن مستوى هذا التغيير عن طريق:
- \* يمكن تشجيع عملية تشخيص واكتساب المعرفة عن طريق رصد المعرفة المتجددة والمشاركة في ملتقيات ومؤتمرات خارجية وعقد ندوات تدريبية .

\*تعزيز حشد المعرفة عن طريق الاعتماد على ورش التعلم التنظيمي وتفعيل نظم الحوافز والمكافآت التي تشجع على ابتكار المعرفة

\*تعزيز مشاركة المعرفة عن طريق تهيئة مناخ اجتماعي في العمل وتشجيع على تقاسم المعرفة واعتماد طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة .

\*تعزيز ممارسات تكامل المعرفة عن طريق خلق ثقافة تنظيمية متماسكة في الشركة لتكوين قاعده معرفية متنوعة .

ثالثاً: محددات البحث

شكل اختيار مجال البحث من المحددات للبحث وبالذات فيما يتعلق بعدم استعداد عدد كبير منهم في استقبال الاستبيان وانشغال عدد كبير من مدراء الاقسام وسفرهم وكذلك العاملين في المطار اذ واجهه الباحثان صعوبة في استحصال موافقتهم على قبول ملء الاستبانة أو تأخرهم في ملئها بسبب انشغالهم .

رابعاً: البحوث المستقبلية المقترحة

بسبب قلة البحوث التي تناولت هذا الموضوع وتحديداً في العراق فان هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية المعمقة للباحثين تساهم في ردم هذه الفجوة في إطار الدراسات المستقبلية عليه نقتراح إعادة إجراء هذا البحث كلياً أو جزئياً عن طريق إعادة التجربة في قطاعات أخرى كالقطاع الصحي او الصناعي او قطاع منظمات الأعمال الخاصة او إجراءها او التوسع في إجراء المقارنات المعتمدة في الدراسة لقياس التباينات مثلا المقارنة بين الشركات الاهلية والحكومية والتوسع في دراسة كل بعد من أبعاد البحث عن طريق التركيز على دراسة دور منسق المعرفة ( قائد الاوركسترا ).

#### References:

- 1- Ahmed, S., Fiaz, M., & Shoaib, M. (2015). **Impact of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study of banking sector in Pakistan**. FWU Journal of Social Sciences, 9(2), 147-167.
- 2- Adams, John . Khan ,Hafiz T.A. Raeside, Robert& White ,David (2007) **Research Methods for Graduate Business and Social Science Students**, 1 ed Response Books.
- 3- Adams, Kathryn A & Lawrence Eva K.(2019) **Research Methods, Statistics, and Applications** ,Second Edition SAGE Publications, Inc.
- 4- Andersén, J. (2019). Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation. The International Journal of Human Resource Management, 1-33
- 5- Bontis, N. (2001). **Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital**. International journal of management reviews, 3(1), 41-60.

- 6- Capello, R., & Lenzi, C. (2014). **Spatial heterogeneity in knowledge, innovation, and economic growth nexus: conceptual reflections and empirical evidence.** Journal of Regional Science, 54(2), 186-214.
- 7- Cegarra-Navarro, J. G., Ruiz, F. J. A., Martínez-Caro, E., & Garcia-Perez, A. (2019). **Turning heterogeneity into improved research outputs in international R&D teams.** Journal of Business Research.
- 8- Chapman, E., & Goodwin, C. (2001). **Supervisor's Survival Kit Your First Step into Management** (Ninth Edition ed.). Prentice Hall.
- 9- De Brito, R. P., & de Oliveira, L. B. (2016). **The relationship between human resource management and organizational performance.** Brazilian Business Review, 13(3), 90-110.
- 10- Dakonukcu, Selda (2011) A Knowledge chain framework for construction supply chains , Dissertation, Loughborough university.
- 11- Eurn, L. S., & Foon, R. L. S. (2008). **Application of Knowledge Management in The Malaysian Airline Industry: A Critical Review.** In AFBE 2008 CONFERENCE PAPERS.
- 12- Erdogan, D., & Kaya, E. (2014). **Understanding performance indicators of organizational achievement in Turkish airline companies.** Journal of Management Research, 6(4), 109-123.
- 13- Gharakhani, D., & Mousakhani, M. (2012). **Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance.** Journal of Chinese Entrepreneurship, 4(1), 35-49.
- 14- Gravetter ,Frederick J. & Forzano Lori-Ann B.(2018) **Research Methods for the Behavioral Sciences**, Sixth Edition, Cengage Learning, Inc. USA.
- 15- Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, S. (2008). **Network orchestrator and knowledge mobility in innovation networks.** In Proceedings. 24th IMP conference (pp. 4-6).
- 16- Ho, L. A. (2008). **What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management.** Industrial Management & Data Systems, 108(9), 1234-1254.
- 17- Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, S. (2017). **Orchestrator types, roles and capabilities-A framework for innovation networks.** Industrial Marketing Management, 74, 65-78.
- 18- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2016). **Multivariate Data Analysis.** 7<sup>Th</sup> ed., Pearson prentice Hall.

- 19- Hayward, B. A. (2005). **Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in A South African Parastatal Organization**. Rhodes University – Master Thesis.
- 20- Jamshidi, A., & Grey, O. (2019). **The Study of the Relationship between Parsian Bank’s Knowledge Management and its Financial Performance**. International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol. 85, p. 27–36
- 21- Jenatabadi, H. S. (2013). Dimensioning performance estimation of the airline industry: path-analysis based modelling Doctoral dissertation, University of Malaya, MALAYSIA
- 22- Koentjoro, Sugiarto& Eliyana, Anis(2015) **Resource Orchestration: Consolidation, Integration, Entrepreneurial and Affective Commitment in Creating Sustainable Competitive Advantage in the Family Firm**, International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 3.
- 23- Liu Jiayuan,(2017): **Knowledge Orchestration and Digital Innovation Networks: Insights from the Chinese Context**, Dissertation ,University of Warwick.
- 24- Lu, Q., & Feng, W. (2010). **Knowledge Synergy and Long-term Value Creation of M&A Based on the Dynamic Capabilities Perspective**. In 2010 International Conference on Management and Service Science (pp. 1-4). IEEE
- 25- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). **The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance**. Omega, 34(2), 107-124.
- 26- Lin, C.-Y. and Kuo, T.-H. (2007), “**The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance**”, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107 No. 7, pp. 1066-1083
- 27- Malin, J. R., Brown, C., & Trubceac, A. S. (2018). **Going for broke: A multiple-case study of brokerage in education**. AERA Open, Vol. 4, No. 2, pp. 1-14.
- 28- Muiruri,K.S,(2016) **Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance : A Case Study of United States International University – Africa** , Master thesis.
- 29- Maltz, A., Shenhar, A., Dvir, D., & Gao, H. (2013). **Success comes in many dimensions: the critical role of the human capital and preparing for the future in every organizational scorecard**. *Howe School Research Paper*.

- 30- Nie, Y., Xiao, Y., Fritchman, J. C., Liu, Q., Han, J., Xiong, J., & Bao, L. (2019). **Teaching towards knowledge integration in learning force and motion**. International Journal of Science Education, 41(16), 2271–2295.
- 31- Ness, Ingunn Johanne (2017) "Polyphonic orchestration – facilitating creative knowledge processes for innovation", European Journal of Innovation Management
- 32- Pring, Richard (2000) **Philosophy of Educational Research**, second Edition, Continuum, London, UK.
- 33- Peters, K., Maruster, L., & Jorna, R. J. (2010). **Knowledge claim evaluation: a fundamental issue for knowledge management**. Journal of Knowledge Management, 14(2), 243–257.
- 34- Persson, J., & Mathiassen, L. (2012). **Knowledge coordination in distributed software management: An analysis of breakdowns in multimodal virtual meetings**. Proceedings of the 20th European Conference on Information Systems (ECIS 2012)
- 35- Rad, A. A., Flocchini, P., & Gaudet, J. (2017). **Computation and analysis of temporal betweenness in a knowledge mobilization network**. Computational social networks, 4(1), 5.
- 36- Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). **The impact of knowledge management on organisational performance**. Economic and Business Review for Central and South–Eastern Europe, 14(2), 147.
- 37- Sajadirad, Solmaz, (2017). **Knowledge Orchestration within a Distributed Operations Network**. Dissertation, Aalborg University.
- 38- Schriber, Svante & Lowsted, Jan (2018) **Managing asset orchestration: A processual approach to adapting to dynamic environments**, Journal of Business Research, vol 90 307–317.
- 39- Sekaran, Uma (2003) **Research Methods for Business : A Skill–Building Approach**, Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc, USA.
- 40- Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2016) **Research Methods for Business: A Skill–Building Approach**, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd
- 41- Sadeghifar, J., Tofighi, S., Roshani, M., Toulideh, Z., Mohsenpour, S., & Jafari, M. (2017). **An assessment of implementation and evaluation phases of strategic plans in Iranian hospitals**. *SAGE open medicine*, 5, 2050312117736227.

- 42- Sanchez, R. (1997). **Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility.** *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 71-94.
- 43- Tubigi, M., & Alshawi, S. (2014). **The impact of knowledge management processes on organisational performance: The case of the airline industry.** *Journal of enterprise information management*, 28(2), 167-185
- 44- Tavakol , Mohsen & Dennick, Reg (2011)**Making sense of Cronbach's alpha**, *International Journal of Medical Education*. Vol 2 p:53-55
- 45- Vilkaitė-Vaitonė, N., & Papšienė, P. (2016). **Influence of customer loyalty program on organizational performance: A case of airline industry.** *Inžinerinė ekonomika*, 109-116.
- 46- Williams, C., & Lee, S. H. (2011). **Entrepreneurial contexts and knowledge coordination within the multinational corporation.** *Journal of World Business*, 46(2), 253-264.
- 47- Zaim, S., Bayyurt, N., Tarim, M., Zaim, H., & Guc, Y. (2013). **System dynamics modeling of a knowledge management process: A case study in Turkish Airlines.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 545-552.
- 48- Zack, M., McKeen, J. and Singh, S. (2009), **"Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis"**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 392-409.

ملحق 1: الاستبانة النهائية التي جرى توزيعها على أفراد العينة

#### المعلومات العامة

- 1- مكان العمل:.....
- 2- الجنس : ذكر ( ) انثى ( )
- 3- التحصيل العلمي : اعدادية اقل ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) شهادة عليا ( )
- 4- عدد سنوات الخدمة : اقل من 5 سنوات ( ) من 5 لغاية اقل من 10 سنة ( )  
من 10 لغاية اقل من 15 سنة ( ) من 15 لغاية اقل من 20 ( )  
من 20 لغاية اقل من 25 ( ) من 25 سنه فأكثر ( )
- 5- عدد الدورات : لا توجد ( ) من 1-3 ( ) من 4-6 ( ) 7 فأكثر ( )

اولا: المتغير المستقل(الاوركسترا المعرفية *knowledge orchestration*)

❖ الاوركسترا المعرفية عملية مستمرة تهدف الى موائمة قدرات المعرفة في المنظمة مع البيئة المتغيرة ، وكذلك التركيز على السبل الممكنة لتنظيم التدفقات المعرفية بحيث يجري تعظيم القيمة المحتملة لتلك لقدرات المعرفية ، مع تقليل التكاليف الناتجة عن حيازة المعرفة الضمنية والصريحة .

1- حشد المعرفة مجموعة من الأساليب الفعالة المبذولة من قبل المنظمة لتشجيع إنشاء وتبادل المعارف (Malin et al ,2018).

حشد المعرفة <i>knowledge mobilization</i>						ت
لا	لا	اتفق	اتفق	اتفق	مضمون الفقرة	
اتفق	اتفق	الى حد	اتفق	اتفق	مضمون الفقرة	
تماما	تماما	ما				
عن طريق عملي في شركة الخطوط الجوية العراقية ، اجد ان الشركة تعمل على (حشد المعرفة ) عن طريق:						
					1 انشاء طرائق تواصل متناسقة لتعزيز نشر المعرفة الضمنية كالخبرات والتجارب ، أفقياً ورأسياً في أنحاء الشركة كافة.	
					2 امتلاكها الآليات لتحويل المعلومات المهنية إلى معرفة يمكن التعبير عنها بسهولة في الوثائق وكتابتها ونقلها وتتبعها من قبل الموظفين الاخرين بالشركة إما شفويا أو عن طريق برامج الكمبيوتر والرسوم البيانية او غيرها .	
					3 اهتمام الشركة باستيعاب مصادر المعرفة والمعلومات التي تتم مشاركتها	
					4 الاهتمام بتوسيع قاعدة المعرفة الحالية للشركة مثل توفير افراد ذوي تخصصات معرفية متنوعة	
					5 إنشاء والحفاظ على ارضية مشتركة للتواصل و التأثير المتبادل بين الافراد العاملين في الشركة	

2- مشاركة المعرفة *knowledge sharing* تبادل المعلومات والمعرفة من احد المصادر (شخص أو مجموعة أو منظمة) إلى جهة

مشاركة المعرفة <i>knowledge sharing</i>						ت
لا	لا	اتفق	اتفق	اتفق	مضمون الفقرة	
اتفق	اتفق	الى حد	اتفق	اتفق	مضمون الفقرة	
تماما	تماما	ما				
عن طريق عملي في شركة الخطوط الجوية العراقية ، اجد ان الشركة تمارس (مشاركة المعرفة ) عن طريق:						
					6 امتلاك الشركة لآليات تشجيع الموظفين على ممارسة مشاركة المعرفة بدلاً من اكتنازها لاستخدامها في الانشطة اليومية	
					7 تعزيز ثقافة التعاون التي تمكن فريق العمل بالمشاركة وتوثيق ما تعلمه عند اكتمال مهمة ما	
					8 امتلاكها لممارسات وانظمة مخصصة لمشاركة المعرفة والتعلم بين الموظفين في الشركة.	
					9 قيام الافراد في الشركة ببناء علاقة قوية مع الآخرين الذين لديهم اهتمامات مشتركة في مجال العمل.	
					10 الاعتماد على مشاركة المعلومات والمعرفة للحصول على أفكار جديدة يمكن استخدامها لتحسين الخدمة المقدمة	

3- اكتساب المعرفة *knowledge acquisition* قدرة المنظمة على تحديد وحياسة وتجميع المعارف الداخلية والخارجية الضرورية لعملياتها.

اكتساب المعرفة <i>knowledge acquisition</i>						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
عن طريق عملي في شركة الخطوط الجوية العراقية ، اجد ان الشركة تعمل على ( اكتساب المعرفة ) عن طريق:						
					ملاحظة الشركة لاحتياجاتها من المعرفة وتعمل على توافرها	11
					تنظيم و تخزين المعلومات الخارجية المكتسبة بطريقة يمكن صيانتها والوصول إليها لتسهيل الاستخدام وإعادة الاستخدام	12
					فاعليتها في الحصول على المعلومات والمعرفة ذات الصلة بالخدمات التي تطرحها الشركات المنافسة	13
					توفير حوافز لتشجيع الموظفين على المساهمة بحكمتهم وخبراتهم ومما يسهل من حيازة و اكتساب المعرفة	14
					التعليم المستمر والهادف و الاجتماعات الدورية مع الزبائن أو أي طرف اخر لاكتساب معرفة جديدة.	15

4- تكامل المعرفة *knowledge integration* : عملية جماعية مستمرة لتجميع المعرفة في المنظمة كوسيلة لبناء المعرفة الجديدة عن طريق التفاعل الاجتماعي لأعضاء المنظمة

تكامل المعرفة <i>knowledge integration</i>						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
عن طريق عملي في شركة الخطوط الجوية العراقية ، اجد ان الشركة تعمل على ( تكامل المعرفة ) من خلال						
					خلق فهم كامل لدى الافراد لخبرات بعضهم بعض	16
					خلق ثقافة تنظيمية متماسكة في الشركة لترسيخ ممارسات تكامل المعرفة من اجل تكوين قاعدة معرفية متنوعة	17
					تمكين الموظفين على دمج خبراتهم ومعارفهم لتحسين الاداء في الشركة	18
					توفير معلومات دقيقة ومعرفة لتكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب	19
					يتعاون الموظفون بعضهم مع بعض في الشركة في تطوير فهم مشترك لأي قيود او مشكلات تواجه الشركة	20

6- تنسيق المعرفة *knowledge coordination* : دمج القدرات والمعرفة التي جرى حشدها بطريقة كفوة و فاعلة" (Andersén,2019)

تنسيق المعرفة <i>knowledge coordination</i>						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
عن طريق عملي في شركة الخطوط الجوية العراقية ، اجد ان الشركة تعمل على (تنسيق المعرفة ) عن طريق:						
					تركيز الشركة على ان يتفهم الموظفون سياق عملهم جيدا	21
					تأسيس فهم واضح لكيفية تنسيق الموظفين لخبراتهم المتنوعة	22

23	تشجع الشركة تنوع المساهمات النابعة من قاعدة معارف متنوعة				
24	استخدام الموظفين لمعرفة وخبرتهم القائمة على الممارسة في اتخاذ قرارات ادارية فاعلة				
25	تشجيع الموظفين استخدام معرفتهم لأجل تحقيق استجابة للتغيرات البيئية				

### ثانيا: المتغير المعتمد (الاداء التنظيمي *organizational performance*)

♣ الاداء التنظيمي : مقارنة المخرجات او النتائج لفعالية مقابل المخرجات المستهدفة ( الاهداف والغايات)

1- الاداء المالي *financial performance* : النهج التقليدي للنجاح التنظيمي عن طريق استخدام تدابير مثل المبيعات والأرباح أو العائد على الاستثمار

الاداء المالي <i>financial performance</i>						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
<b>يتميز الاداء المالي في شركة الخطوط الجوية بـ</b>						
					تزايد نسب الربحية	26
					اسعار الخدمات التي تقدمها شركتنا هي اقل بكثير من الشركات المنافسة .	27
					زياده الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين	28
					زيادة في نمو المبيعات أعلى من المنافسين خلال السنوات الماضية	29
					انخفاض في التكاليف الناتجة عن الخدمة الرديئة	30

2- الزبائن - السوق *customer - market* : تشير الى العلاقات بين المنظمة وعملائها

الزبائن - السوق <i>customer - market</i>						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
<b>يتميز العلاقات بين المنظمة وعملائها في شركة الخطوط الجوية بـ</b>						
					تلبية توقعات الزبائن وتحقيق اعلى مستوى رضا لهم	31
					تصميم وتطابق خدمات الشركة مع مواصفات الأداء المطلوبة والجودة المتوقعة من قبل زبائنها.	32
					احداث تحسينات مستمرة للخدمات التي تقدمها الشركة لزبائنها .	33
					تطوير وإطلاق خدمات جديدة في السوق مع فترات زمنية قليلة واستجابات سريعة للزبون	34
					استجابة سريعة لشكاوي الزبائن	35

3- العمليات *process* : تعكس الكفاءة التنظيمية وعرض التحسين الذي يركز على تحسين العملية باستخدام مفاهيم مثل

إدارة الجودة الشاملة ومنظمات المتعلمة والجهود التي تعتمد على الفريق

العمليات process						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
تتميز العمليات في شركة الخطوط الجوية بـ						
					عمليات العمل واضحة ومهيكله بشكل كاف	36
					تضمن مبادئ الجودة في الادوار والمسؤوليات	37
					تصميم اجراءات العمل بما يتلاءم مع جودة الخدمة	38
					توفير شبكة اتصالات متطورة للتواصل بين الاقسام والمكاتب سواء كانت داخل الشركة وخارجها	39
					تبني سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية والابداعية في تصميم الخدمات المقدمة	40

4- تطوير الموظفين *employee development*: الوعي بالدور الرئيس للموظفين في النجاح المؤسسي ، أي مستوى مهارات الموظفين ، والالتزام ، وتنمية الموظفين ، ومصادر للإهمال لدى الموظفين

العمليات						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
تتميز العمليات في شركة الخطوط الجوية بـ						
					استخدام التقييمات الذاتية على نطاق واسع لتحفيز التعلم وتحسين الأداء (على سبيل المثال ، المقارنة مع أفضل الممارسات)	41
					تدريب رسمي لتعليم الموظف الجديد المهارات اللازمة لأداء وظائفه	42
					توفير العديد من الفرص لاستخدام المبادرات الشخصية أو الحكم في تنفيذ العمل.	43
					الاهتمام بتطوير قدره الموظفين على التعلم والتكيف	44
					تنمية مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين في اداء اعمالهم	45

5- التهيؤ للمستقبل : متعلقة بوجود التخطيط الاستراتيجي ، ومؤشرات الشراكات والتحالفات ، والتوقع والتحضير للتغيرات البيئية ، والاستثمار في الأسواق والتكنولوجيات الجديدة

التهيؤ للمستقبل						ت
لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	مضمون الفقرة	
تتميز العمليات في شركة الخطوط الجوية بـ						
					تمكين الافراد للمشاركة في التخطيط المستقبلي للشركة	46
					استخدام مجموعة متنوعة من الأفكار من مصادر داخلية وخارجية (بدلاً من مصادر داخلية محدودة) في تنفيذ الخطط المستقبلية ..	47
					استخدام خبرات المديرين من مستويات ادارية مختلفة عند وضع الخطط المستقبلية .	48
					محاولة تحديد مسارات العمل المثلى لكيفية تنفيذ الخطة الاستراتيجية على أفضل وجه.	49
					تخصيص الموارد (على سبيل المثال ، المال ، التكنولوجيا ، الموظفين ، إلخ) الضرورية لدعم الخطط المستقبلية .	50