مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم
اسم الكاتب: ناصر محمد سعود جرادات، هاشم محمد أبو سنينة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1743
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:27 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم

The Impact of Knowledge Management on the Employees' Performance at Ooredoo Telecommunication Company in Bethlehem

ناصر "محمد سعود" جرادات
أستاذ مشارك/ جامعة فلسطين الأهلية/ فلسطين

هاشم محمد أبو سنينة
أستاذ مساعد/ جامعة فلسطين الأهلية/ فلسطين

Nasser M.S.Jaradat
Associate Professor/ Palestine Ahliya University/ Palestine
nasser@paluniv.edu.ps

Hashem M.Abu - Snienah
Assistant Professor/ Palestine Ahliya University/ Palestine
hashem@paluniv.edu.ps

تاريخ الاستلام: 18/ 7/ 2019م، **تاريخ القبول:** 14/ 10/ 2019م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

Received: 18/ 7/ 2019, **Accepted:** 14/ 10/ 2019.
DOI: 10.33977/1760-005-013-008
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، وتم إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والبالغ عدهم (28) موظفاً، من خلال استبانة الدراسة، وكانت نسبة الاستجابة 100 %.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم وتكيفهم ورضاهم، حيث جاءت قيمة F المحسوبة للمتغيرات الثلاث أكبر من قيمة F الجدولية. وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرار الشركة الاهتمام بإدارة المعرفة، وتشجيع العاملين على تقاسم المعارف التي يمتلكونها واستخدامها، إذ إنّ ذلك يفيد في تحسين أداء العاملين بشكل كبير، وكذلك ضرورة اهتمام الشركة بتوفير المعلومات الضرورية واللازمة لكل العاملين فيها من أجل حثهم على اكتشاف معارف جديدة باستمرار.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، أداء العاملين، شركة أوريدو للتصالات

Abstract:

This study sought to investigate the impact of knowledge management on the performance of the employees of Ooredoo Mobile Communications Company in Bethlehem Governorate. The sample of the study consisted of the total study population, 28 employees, who received a questionnaire. The response rate was 100%. The study found that knowledge management had an impact on learning, adaptation and satisfaction of individuals who work for Ooredoo Company. The study recommended that the Company should continue to take care of knowledge management and encourage employees to share and use the knowledge they own. In addition, the Company should provide the necessary information to all employees in order to encourage them to explore constantly new knowledge.

***Keywords**: Knowledge, Knowledge Management, Employee Performance, Telecommunications Company.*

المقدمة:

انطلق المفكرون في العصر الحديث باتجاه استحداث أشكال جديدة للمنظمات؛ كي تتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال الحديثة، والمتمثلة بشكل أساس في تطور مفاهيم المعرفة وإدارتها الناتجة عن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، ورافق هذا الانطلاق في المفاهيم الحديثة اهتمام كبير بالتركيز على مختلف النماذج المتعددة للتميز، التي ركزت في مجملها على كيفية الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتنمية قدراته وتطويرها ليكون حاضرًا ومهيئًا لاكتشاف؛ بل وامتلاك المعارف الجديدة والضرورية التي من شأنها أن تسهم في صقل شخصيته وتمكنه من المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة التي يعمل بها لبلوغها وتحقيقها.

وفي هذا السياق ارتفعت مطالبات الكثير من الحكومات والدول بضرورة إيلاء الاهتمام بالعنصر البشري الأهمية التي يستحقها، وارتفعت شعارات عدة تُعلي من قدر العنصر البشري، لكونه محور الاهتمام، والمورد الأكثر أهمية في العهد الحديث، وتبنت بعض الحكومات، قولاً وعملاً، شعار (أن الإنسان أغلى ما تملك)، وذهب بعضهم لاعتبار ما يملكه الفرد من معرفة كامنة في عقله وروحه ووجدانه، والتي يوظفها في عمله وإنجازه، بأنها الثروة الحقيقية التي تملكها أمته (جرادات وآخرون، 2011).

بالإضافة إلى ذلك، ومع التقدم التكنولوجي الهائل والمتواصل الذي يشهده العالم، كان لا بد لفلسطين من مواكبة هذا التطور، وكان هناك تركيز على شركات الهواتف النقالة، حيث تعمل حاليا في فلسطين شركتا هواتف متنقلة تقوم بتوظيف العديد من الأشخاص وتدريبهم، ويزيد اهتمام هذه الشركات حالياً بتزويد موظفيها بمختلف المعارف والمهارات وذلك نظرا لبدئها بتقديم خدمة الجيل الثالث للانترنت.

مشكلة الدراسة:

تعد شركات الاتصالات في الوقت الحالي من القطاعات الاقتصادية المهمة في فلسطين، وخصوصا بعد أن تمكنت مؤخرا من إتاحة الفرصة لمستخدميها استعمال خاصية الجيل الثالث للإنترنت، مما أدى إلى زيادة اهتمام هذه الشركات بتدريب موظفيها وزيادة معرفتهم حتى يستطيعوا تقديم خدماتهم الأساسية بالإضافة إلى خدمة الإنترنت الجديدة بشكل جيد، وكذلك تقديم خدمات الدعم اللازمة بأفضل طريقة ممكنة.

بناء على ما سبق فإن تنافسية شركات الاتصال لم تعد مقتصرة على المنافسة المحلية في المناطق الفلسطينية، بل تعدتها إلى محاولة مواجهة منافسة شديدة من الشركات الإسرائيلية التي تحاول أن تقدم عروضاً أكثر جذباً للمستهلك الفلسطيني؛ خصوصاً من ناحية عروض الأسعار على خدمات الإنترنت، وهو سبب آخر أدى إلى الاهتمام بزيادة الوعي بمهارات العاملين في هذه المؤسسات لتزيد من قدرتها التنافسية.ففي وثيقة وزعت في معرض فلسطين التقني إكسبوتك 2018 ذكر أن عدد الشرائح الإسرائيلية وصلت إلى ستمئة ألف خلال عام 2018 وهو رقم مرشح لأن يصل إلى مليوني شريحة في عام 2020، كما ذكرت أن الفلسطينيين يدفعون 355 مليون شيكل سنويا للحصول على خدمات الشرائح الإسرائيلية الرقم الذي سوف يرتفع عام 2020 إلى 661 مليون شيكل.(موقع الجزيرة.نت، 2019)

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس: **هل هناك أثر لإدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم؟** .

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل تؤثر إدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم؟

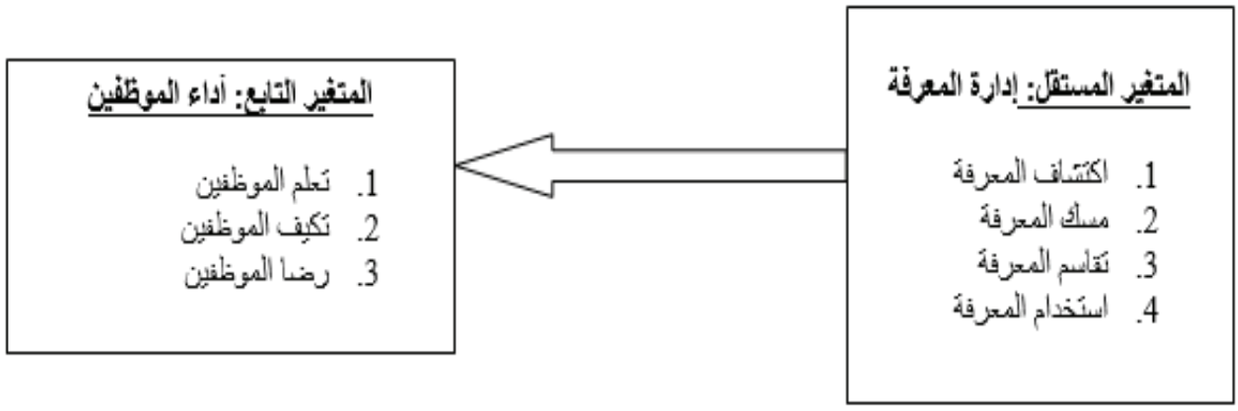
- هل تؤثر إدارة المعرفة على تكيف الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم؟
- هل تؤثر إدارة المعرفة على رضا الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

- معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على تعلم العاملين في المؤسسة.
- معرفة كيف يؤثر تطبيق إدارة المعرفة على تكيف الأفراد.
- معرفة مدى وجود تأثير لتطبيق إدارة المعرفة على رضا الأفراد في المؤسسة.

نموذج الدراسة:



أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من مكانة قطاع الاتصالات في فلسطين، إذ إنّه قطاع خدماتي مميز وضخم يساهم في الناتج المحلي بنسبة 6.8% (مركز الإحصاء الفلسطيني، 2018)، ويساهم في توفير فرص عمل للعديد من الأيدي العاملة الفلسطينية.

كذلك تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المعرفة وضرورة الانتباه لها؛ خاصة في قطاع حيوي ومتطور تكنولوجيا مثل قطاع الاتصالات، إذ إن هذا القطاع يعد كذلك من أسباب أهمية هذه الدراسة نظراً لكونه ذا أهمية كبيرة في الاقتصاد الفلسطيني، مما يقتضي دراسة هذا القطاع ودور إدارة المعرفة في تحسينه.

أما أهمية الدراسة للمجتمع فهي تتمثل بالإضاءة على جانب إدارة المعرفة وكيف يحسن من أداء العاملين في كافة المجالات؛ مما سوف يؤدي إلى اهتمام العاملين والمؤسسات بهذه الإدارة وتطبيقها بشكل فعال.كما أن للدراسة أهمية للمؤسسة المبحوثة إذ إنّ هذه النتائج سوف تساعد الشركة على تطوير تطبيق إدارة المعرفة لديها وتحسين آليات التطبيق، مما سيؤدي بالتالي إلى تحسين أداء العاملين ووصولهم إلى أفضل نتائج ممكنة، كما أن هذه الدراسة تفتح الباب أمام دراسات أخرى قد يقوم بها باحثون آخرون في هذا المجال.

الإطار النظري

الاهتمام الحديث بإدارة المعرفة وبتنمية الموارد البشرية وتطويرها

تعد إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ نهاية القرن الماضي، فقد أصبحت المعرفة من أهم الأصول التي تملكها المنظمات، ومصدراً بالغ الأهمية من مصادر التميز، كما يعد الاهتمام بإدارتها حصيلة تراكم من التفكير المبدع الذي يتعامل مع الأصول غير الملموسة، وأولها المعرفة، على أنها أساس بقاء المنظمات واستمرارها ونموها، ونجاحها في الانطلاق نحو العالمية، والتميز في الأداء؛ لأن المعرفة باتت ضرورة ملحة، وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج أيضًا، وليس بمقدور أي منظمة أن تحقق ما تسعى لتحقيقه من أهداف دون أن تكون متحصنة بمعارفَ تساعدها في تحقيق ذلك، خاصة تلك المعارف التي تقطن في عقول العاملين في المنظمة، ويجري تنميتها وتوسيعها بشكل مستمر، مما يجعل العنصر البشري من أهم العناصر التي يمكن أن تحقق الأداء المتميز، وبالتالي بلوغ الميزة التنافسية للمنظمة (المدلل، 2012).

لقد أطلق المهتمون على العصر الذي نعيشه حاليًا عصر المعرفة، وأصبحت موضوعات المعرفة وإدارتها تحتل أهمية متصاعدة في عصر المعرفة الذي نعيشه؛ وبالتالي بدأ بعض المفكرين يؤكدون على كون المعرفة ظاهرة يمكن قياسها وتنميتها ونقلها، وقد جاء هذا الإدراك مع تنامي دور المعرفة في العصر الحديث ودورها في الاقتصاد العالمي وفي نجاح بعض المنظمات والشركات العالمية أو فشلها (جرادات وآخرون، 2011، ص77).

يعود الاهتمام العالمي الكبير والحديث حاليًا بموضوع المعرفة إلى أن على إدارة المنظمة المعاصرة أن تهتم بإدارة المعرفة وتمارسها، تمامًا كما تمارس إدارة التسويق أو الإدارة المالية، أو غيرها من الإدارات والوظائف المهمة لنجاح المنظمة؛ بل إن

الاهتمام بإدارة المعرفة قد يكون أكثر أهمية ويستدعي أولوية عالية في عصر المعرفة الذي نعيشه، وينطبق هذا الأمر أيضًا على رأس المال الفكري الذي يتوفر للمنظمة، وعلى الرغم أن الارتباط بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ما زال غير متبلور بشكل واضح؛ إلا أن العلاقة بينهما واضحة، ذلك لأن إدارة المعرفة أساسًا تقوم على فحص معارف العاملين وتنميتها وتطويرها، سواء الفكرية أو الاجتماعية أو النفسية (جرادات وآخرون، 2011).

مفهوم المعرفة وإدارتها

هناك تعدد وتنوع في تحديد مفهوم المعرفة، أي ليس هناك تعريفٌ متفَّقٌ عليه، يكون شاملاً ووافيًا، ويعمل على توضيح كامل لما تعنيه المعرفة، وحتى يكون مفهوم المعرفة واضحاً، وبالتالي تتضح طبيعة وصورة هذا المفهوم، فإنه لا بد من التمييز بينها وبين كل من: البيانات، والمعلومات، والحقائق، والحكمة (جرادات وآخرون، 2011: 34 – 35) :

فالبيانات Data: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، والتي يتم تقديمها دون أحكام مسبقة، بشكلها الخام الأساس، وتمثل البيانات أرقاما ومقولات خالية من أي سياق أو معنى أو نية، وعلى الرغم من أن هذه البيانات خالية من السياق والمعنى إلا أنه بالإمكان الإمساك بها، وتخزينها، وإيصالها إلى الآخرين بوسائط متعددة.

أما المعلومات Information: فهي مجموعة ثانوية للبيانات، وعموماً تنطوي المعلومات على معالجة للبيانات الخام للحصول على اتجاه ذي معنى.

وتعني الحقائق Facts: تلك المُسلَّمات التي انبثقت عن معالجة البيانات، وتحوَّلت إلى معلومات ذات معنى وسياق محدد، بحيث أصبحت تعني حقيقة معينة.

أما الحكمة Wisdom: فهي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة عن الكثير من الناس.والذين يمتلكون الحكمة، غالباً، يمتلكون القدرة على التميز، ومن حيث التدرج الهرمي تأتي الحكمة في قمة الهرم المتدرج من البيانات والمعلومات والحقائق والمعرفة، أي إنّ الإنسان يمكن أن يصبح حكيمًا إذا امتلك قدرًا كبيرًا من المعارف.

وتشمل المعرفة Knowledge: الحقائق التي انبثقت عن المعلومات التي تمت معالجتها والوصول إليها، **وهناك طريقتان للتمييز بين المعرفة من جهة، والبيانات والمعلومات والحقائق من جهة ثانية** (Fernandez & Sabherwal, 2006):

- الطريقة الأولى: تنظر إلى البيانات والمعلومات كهرم متدرج من مستويات حيث تقع المعرفة في أعلى هذا الهرم، وتنظر هذه الطريقة إلى المعرفة بكونها الأغنى من حيث المحتوى، ووصفها معلومات وحقائق موجهة تسمح باتخاذ القرارات.
- الطريقة الثانية: تنظر إلى المعرفة بوصفها مختلفة جوهرياً عن المعلومات، وبعدها مجالاً من المعتقدات المبررة عن علاقات بين مفاهيم ذات صلة بمجال محدد، وهي بذلك تسمح بإنتاج معلومات جديدة من معلومات متوفرة.

يمكن تعريف المعرفة استناداً لاختلافها وعلاقتها بالبيانات والمعلومات، بأنها: تتكون من حقائق ومعتقدات ووجهات نظر ومفاهيم، وأحكام وتوقعات ومنهجيات ومعارف، وهذه يملكها أفراد، أو وكلاء، أو كيانات فأعلى، وتستخدم لاستلام المعلومات وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها وتقييمها وتركيبها واتخاذ القرار (المعاني وآخرون، 2011).

يبعد التعريف الذي قدمه عالم الإدارة الياباني نوناكا Non-aka (1994: 14 - 37) للمعرفة، هو أشمل التعريفات وأكثرها عمقاً التي قدمت للمعرفة، فقد عرفها بأنها: معتقد صحيح مبرر ومنطقي، يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية دينامكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون تلك العملية مبررة، ويتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي المعرفة المعلنة والضمنية.

إذن يمكن القول، ولأغراض هذه الدراسة، بأن المعرفة حالة ذهنية فكرية للفرد، تعمل من خلال علاقتها بالمنظمة على هيكلة المعلومات لتحقيق هدف معين، وهي أيضاً عبارة عن إمكانيات معينة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، معتمدةً على منهج محدد وطريقة معينة في العمل، وبالتالي، فهي تشير إلى القدرة على خلق الأفكار وتطبيقها من خلال عمليتي الإبداع والتعلم.

ويُنظَر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات وجدارات تستند إلى المعرفة، بهدف تطوير القدرة على اتخاذ القرار، بمعنى أن إدارة المعرفة تستند إلى العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال المتنوعة.

وعرّف نجم (2005: 9) إدارة المعرفة بأنَّها العمليةُ المنهجيةُ المنظَّمةُ للاستخدام الخلاَّق للمعرفة وإنشائها.كما عرّفها العلي وآخرون (2006: 26 – 27) بأنّها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.وعمومًا هناك مدخلان لإدارة المعرفة، **لكل مدخل منهما نمطه الإداري، وهما:**

- المدخل الأول الشخصنة Personalization: والذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة لأخرى.
- المدخل الثاني الترميز Codification: والذي يقوم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً.

ولا بد من اختيار النمط الإداري منهما بما ينسجم وطبيعةَ المنظمة، فمثلاً المنظمة التي تتبع استراتيجية التّميز فإن النمط الإداري المعرفي المناسب لها كما يشير (نجم، 2006: 26) هو استراتيجية الشخصنة.

أهمية المعرفة وإدارتها للمنظمات المعاصرة

تصاعد الاهتمام بدراسة المعرفة ودراسة أبعادها المتعددة ووسائل قياسها، وتنميتها، بحيث أصبحت تعد مَورداً ثمينًا بالغَ الأهمية للمنظمات والمجتمعات، وبما أنّ المعرفة أصبحت تعد

المَوردَ ا الأكثرَ أهمية وحيويةً للمنظمات والمجتمعات، فإنَّ تنميةَ هذا المورد باتت عملية مهمة جداً، كونها تكمنُ في عقول الأفراد العاملين في المنظمة وزبائنها وباعتها ومنافسيها، وكونها تساعد على تعزيز وتَقوية الخبرات والقدرات الجوهرية للعمل، وتساعد في تسريع أنشطة الابداع و الإبتكار، وتحويل الفكرة الجديدة إلى السوق؛ لذا فإن الحاجة إلى الاهتمام بهذا المورد أصبحت ضرورةً لا محالة.

وإنّ الهدفَ الأساسَ من تنمية هذا المورد هو زيادةُ الحصيلة المعرفية للمنظّمة ولعامليها، وتنميةُ معارفهم بحيث يحقّقون مستوياتِ تَعلُّم تنعكسُ على قُدرتهم على إبداع حُلول جديدة لمجابهة التحدِّيات الجديدة.وقد ظهر هذا الاهتمامُ بعمليةِ زيادة المعرفة وتوليد معارف جديدة من خلال ما يُسمَّى بعملية « إنشاء المعرفة Knowledge Creation " التي اهتم بها بشكل جلي العالم الياباني نوناكا Nonaka، حيث يُعدُ إسهامه واحداً من الإسهامات الأكثر تَميّزًا على صعيد إنشاء المعرفة وتنميتها، فهو يقدم أنموذجًا لكيفية تحويل المعرفة ونموِّها من معرفة ضمنية Implicit (كامنةٌ في عقول أفراد لم يقوموا بالتعبير عنها صراحةً) إلى معرفة مُعلَنة Explicit (مُعَبرًا عنها بكلمات وأرقام وبالتالي يمكن التَشاركُ فيها ونقلُها) لتقودَ هذه المعرفةُ المُعلَنةُ إلَى معرفة ضِمنية جديدة وهكذا.

تنبع أهمية المعرفة عمومًا من حقيقة كوننا نعيش في عصر المعلوماتية والسرعة، مما يجعل عملية امتلاك المعلومات ونقلها وعملية تطويرها وتوسيعها ضرورية، وبالتالي فإن العلماء يتفقون على كون «المعرفة» هي أحد أكثر الموارد الاستراتيجية والحيوية أهمية للمنظمة المعاصرة، **وذلك لأسباب منها (Nonaka, 1994: 14 - 37)** :

- إنها من أكثر الموجودات أو الأصول قيمةً للمنظمات في القرن الحالي.
- توفر الأساس لإحداث تعلُّم يتبعه إبداعٌ، والعكس صحيح، والذي تظهر نتائجه في تطوير قدرات المنظمة التكنولوجية بتقديمها لمنتجات جديدة، وعمليات جديدة تساعدها على المنافسة والبقاء.
- لا تعاني من مشكلة النُدرة، فهي المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي يُبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.
- تساعد على تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية للعمل وبناء الميزة التنافسية وتقويتها.
- تعد المحركَ الأساسَ للنمو الاقتصادي، والمحفزَ للتقدم التكنولوجي، وزيادة الإنتاجية، فالمعرفةُ الجديدةُ تولِّد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات، وحتى إلى منظماتٍ جديدة.

تأتي أهمية إدارة المعرفة للمنظمة المعاصرة من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والهدف الأساس لإدارة المعرفة، هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

كما أنها توفر مؤشرًا مهمًا للإسهام في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتُحسِّن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يَصعُبُ قياسُها، وتظهر نتائجُها على المدى الطويل، لذلك تُعدُّ إدارة المعرفة أمرًا حاسمًا وحيويًا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة (العلي وآخرون، 2005: 28).

وبالتالي، فإدارة المعرفة عملية مهمة للأفراد والمنظمات، ولكن وبالنسبة للمنظمات، تحظى إدارة المعرفة حالياً بالاهتمام الكبير بوصفها تخصصًا ومجال دراسة تتصاعد أهميته، ويهتم بالترويج للمعرفة وتشجيع خلقها والمشاركة بها واستخدامها لزيادة فاعلية معارف المنظمة وقوة تأثيرها، مهما كان نوعها وطبيعة عملها؛ كما أنها تحتاجها أيضاً لتحقق النمو والبقاء والاستمرار.

مواقع توفر المعرفة

أشار (**Fernandez et al. 2004: 24**) **بأنه يمكن أن توجد المعرفة المتاحة لأي منظمة في المواقع أو المستودعات الآتية**:

1. الأشخاص، وتشمل المعارف المخزونة لدى الإنسان، ويمكن أن تكون مواقعها لدى الفئات الآتية:

– الأفراد العاملين في المنظمة، وكذلك لدى أفراد خارجيين تعاملت معهم المنظمة، فتنامت لديهم معارف حولها.

– الجماعات، وهذه تشمل كمية مهمة من المعارف توفرت للجماعات نتيجة عملهم سوية، وهي معرفة لها طابع التداوُب Syn-ergy لكونها تزيد على ما هو متاح لكل فرد على حدة.

2. الأشياء أو المصنعات، وتشمل:

– الممارسات، كالإجراءات والقواعد وأنماط التفاعل وغيرها.

– التكنولوجيات، وتشمل كل الأنظمة التي تخزن المعلومات.

– المستودعات، وتشمل مواقع أخرى للمعارف كالتقارير والأدلة والدراسات.

3. الكيانات التنظيمية، وتشمل:

– الوحدات التنظيمية، كالمعارف المتوفرة لدى قسم الإنتاج عن طبيعة القسم وعمله وتركيبه وغيرها.

– المنظمات، وتشمل المعارف حول القيم والثقافة المنظمية والممارسات المشتركة على مدى المنظمة.

– الشبكات بين المنظمات، وتشمل المعارف عن علاقة المنظمة بالزبائن والمجهزين وأصحاب المصلحة المتعددين.

أنواع المعرفة

هناك العديد من الأنواع للمعرفة، ولكن يهتم معظم الباحثين في مجال إدارة المعرفة حالياً بتصنيفها إلى معرفة معلنة ومعرفة ضمنية، لأن هذا التصنيف يوفر وسيلة لتحويلها بين الأفراد وتقاسمها وتنميتها وإنشائها.

وتعرّف المعرفة المعلَنة بأنّها المعرفة الرسمية والقياسية والمرمزة والنظامية المعبَّر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعليم، ويمكن إيجادها متجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها وإجراءات عملها ومعاييرها وخططها.

وبين برادلي وآخرون Bradley & et.al (2006: 77) أنَّ المعرفة المعلنة: تتضمن الأشياء التي يمكن إدراكُها وتشارُكها مع الآخرين، ويتم الحصول عليها والتعبير عنها وترميزها، بينما المعرفة الضمنية هي المعرفة التي من الصعب أن تُصنف وتُرمز وهي موجودة في عقول البشر.

وقد حَدد نوناكا Nonaka عناصر المعرفة المعلنة بكونها: موضوعية وعقلانية، ويمكن أن يتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات.

أما المعرفة الضمنية فهي معرفة مذوَّتة (Internalized)، تكوَّنت مما تعلَّمه الفرد وتكمن في عقله، وهي غير متاحة إلا لحاملها، وبالتالي فقد تخسرها المنظمةُ في حال غادر حاملها المنظمة لسبب ما.

ومن الخصائص المهمة للمعرفة الضمنية:

- أنها متجذرة بعمق في نشاطات الأفراد وخبراتهم، ومتجذرة في قيمهم وعواطفهم ومثالياتهم وثقافة المنظمة، وتظهر في حالات الخبرة المستخدمة في تفسير الأحداث التي تواجه المنظمة وترجمتها.
- أنها تعد مصدرًا مهمًا للمنظمة ومن أهم قيمها، لأن المنافس يجد صعوبة في تقليدها.

رأس المال المعرفي للمنظمة

يتألف رأس المال المعرفي للمنظمة، بصورة عامة، من عنصرين متفاعلين؛ هما:

- العنصر البشري، الذي يتفاعل مع المعرفة ويستوعبها ويحيلها إلى واقع ملموس ونجاحات مستمرة.
- المعلومات، التي تستقر في النتاج الإنساني المنتشر في الفكر الموثَّق، والإنجازات الفكرية للجنس البشري، وصياغة الأسئلة التي تفتقر إلى حلول ترقى بالإنسان إلى الطبيعة المحيطة به.

القوى التي تدفع للاهتمام بإدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي تدفع للاهتمام بإدارة المعرفة، وتجعل الاهتمام بها كعملية إدارية متخصصة ضروريةً، وكما يتبين مما أورده Fernandez et al.(2006: 3)، فإنه يمكن تشخيص أربع قوى تزيد من تقييد عملية إدارة المنظمة المعاصرة وتجعل إدارة المعرفة نشاطا ضروريا لها، **وهذه القوى هي:**

- زيادة تعقيد ميدان أو مجال القرار: وبالتالي زيادة تعقيد وتنوع المعرفة الضرورية لاتخاذ أي قرار.
- تسارع التغيرات والتقلبات في السوق: فالتغيرات والتقلبات في السوق في تسارع مستمر، للحد الذي يؤدي إلى زيادة احتمالات حصول فرص أو تهديدات خاطفه ذات انعكاسات كبيرة على أي منظمة، مما يتطلب الاستعانة السريعة بمعارف متعددة و تقنيات متخصصة توفرها إدارة المعرفة.
- تشدد سرعة الاستجابة: هناك تقلص كبير في الوقت المطلوب لتشخيص تغيرات طفيفة غير ملحوظة والاستجابة لها، نتيجة سرعة التغيرات في التكنولوجيا والأسواق وتقلبات البيئة.
- تنازل الخبرة الفردية (في مجال العمل) : هناك تقلص في دور الخبرات الشخصية للأفراد في عملية اتخاذ القرارات، مما يستدعي تعويضها بتقنيات يتم تحديثها بشكل مستمر، وإتاحتها لصانعي القرار.

عمليات إدارة المعرفة

تتكون عمليات إدارة المعرفة من أربع عمليات أساسية، لكل منها عملياتها الفرعية، **وتشمل العمليات الرئيسة (جرادات وآخرون، 53 :2011)** :

- اكتشاف المعرفة: وهي عملية اكتشاف معرفة جديدة، وهذه المعرفة قد تكون صريحة أو ضمنية، ويتم اكتشافها من بيانات أو معلومات أو من توليف معرفة مسبقة، وهذا يتم من خلال عمليتين فرعيتين، هما: التركيب والتنشئة الاجتماعية.
- مسك المعرفة: وهي عملية مسك واسترداد معرفة ضمنية و استرجاعها أو صريحة تكمن في عقول الأفراد، أو الوحدات التنظيمية، سواء أكان ذلك ضمن المنظمة نفسها، أو مع منظمات أخرى كالزبائن والمجهِّزين وغيرهم، وهذه العملية يمكن أن تتم بواحدة من عمليتين فرعيتين، هما: التجسيد، والاستلهام (التذويت أو المحاكاة).
- تقاسم المعرفة: وهي عملية إيصال المعرفة الصريحة أو الضمنية ونقلها إلى أفراد آخرين، ويتم النقل بواحدة من عمليتين فرعيتين، هما: التنشئة أو التفاعل الاجتماعي، والتبادل.
- استخدام المعرفة: وتشمل عملية استخدام المعرفة لدى اتخاذ القرارات أو تنفيذ مهام معينة، وهذا لا يستدعي بالضرورة أن يفهمها من يستخدمها وإنما أن يستطيع استخدامها، ويمكن أن تحقق المنظمة استخدام المعرفة في صنع القرارات أو تنفيذ المهام بواحدة من طريقتين: إما من خلال التوجيه، ويتم من خلال إعطاء توجيهات للآخرين عما يقومون به، ويحتفظ من يملك المعرفة بالمعرفة، أو من خلال الروتين، أي تحويل المعرفة إلى إجراءات وقواعد توجِّه السلوكَ، وبالتالي تدريب العاملين على تنفيذ هذا الروتين.

تأثير إدارة المعرفة على أداء الأفراد

يعد الاهتمام بأداء الموظفين عاملا أساسيا في نجاح أيّ مؤسسة، حيث تعمل المؤسسات بكافة أنواعها على متابعة أداء العاملين فيها وتقييمهم، «حيث إنّ تقييم الأداء يساعد متخذي القرار على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وأخذ بعض الاقتراحات لإجراء تحسين في أداء الموظفين، كما يسهم تقييم الأداء في توزيع الحوافز على الموظفين بحسب أدائهم» (درة والصباغ، 2010)

ينحصر تأثير إدارة المعرفة على أداء الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة، تتمثل في: التعلم، والتكيف، والرضا، **ويمكن تحديد تأثير إدارة المعرفة على هذه القضايا كما يأتي:**

1. التأثير على تعلم الأفراد: تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية، خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب؛ أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوافرة،

وبيانات أو معلومات، لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة، ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين؛ أي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح، بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد، وتحويلها إلى معرفة صريحة، من خلال التفاعل مع الآخرين.

2. التأثير على تكيف الأفراد: يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معه، مما من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة، أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

3. التأثير على رضا الأفراد: تؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققه من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم، وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسّن في المهارات، وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك، ولكن شرط أن تهتم إدارة المعرفة بتثمين التحسن والاعتراف به ومكافأته، وبعكسه يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات التذمر والترك، كما يمكن أن يؤدي ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمّنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبها عن الآخرين.

الدراسات السابقة:

دراسة Majid & Bin Mahmud (2019) بعنوان: Knowledge Management and its Impact on Organizational Performance: Evidence from Pakistan

هدفت إلى التحقق من أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة في قطاع الاتصالات في إقليم البنجاب في الباكستان على أداء المنظمات لعينة من 280 عاملاً في القطاع.خلُصت الدراسة إلى أن وجود سلوكيات تشاركيه يعزز كفاءة العاملين من خلال تبادل المعرفة التقنية والهيكلية.

دراسة Abdi et.al (2018)بعنوان: The effect knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry.

هدفت إلى دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الابتكار، تكونت عينة الدراسة من 279 شركة توفر قطع غيار لشركة السيارات الإيرانية "خودرو". خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أثرت على الابتكار التنظيمي، كما تبين أن التعلم التنظيمي أدى دوراً مهماً كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

دراسة السيد (2014)، بعنوان: إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (منظور استراتيجي) دراسة تطبيقية على شركة فودافون.هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركة فودافــون مصر لمدخل إدارة المعرفة وتحديد مدى مساهمة هذا المدخل في بناء قدرات تنافسية للشركة، وتحديد أهم المعوقات التي تؤثر سلباً على عمليات الإدارة الاستراتيجية للمعرفة في شركة فودافون.كما استهدفت الدراسة توضيح طبيعة إدارة المعرفة وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها كتوجه استراتيجي في تدعيم القدرة التنافسية لشركة فودافون مصر.

توصلت الدراسة إلى أن الحصة السوقية لشركة فودافون قد تراجعت من 45% عام 2010 إلى 40.8% عام 2012 بمعدل 4.2%، وذلك بسبب حدة المنافسة بين الشركات الأخرى، وإغفال الشركة تطبيق إدارة المعرفة بشكل حثيث.وأوصت الدراسة بضرورة تطوير شركات المحمول بشكل عام والشركة محل الدراسة (فودافون) بشكل خاص استراتيجياتها واستخدام مداخل استراتيجية حديثة لاستغلال مواردها الاستراتيجية وأهمها المعرفة من أجل بناء قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية متسارعة التغيير في سوق الاتصالات في مصر، وتمكنها من مواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي المتسارع في بيئة شديدة المنافسة.

دراسة (زرقون وعرابة، 2014)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة.استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم وذلك من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

دراسة (راسولا وآخرين، 2012) أجريت هذه الدراسة على 329 شركة في سلوفينيا وكرواتيا، تضم كل شركة خمسين موظفاً أو أكثر، أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تقاس من خلال عدة أمور منها تكنولوجيا المعلومات، وبينت الدراسة وجود أثر إيجابي لتطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

دراسة (الزطمة، 2011)، بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تميز الأداء في هذه الكليات والمعاهد.وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس من هذه الكليات.تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.

دراسة (فريدة ومليانة، 2011)، بعنوان: أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر.سعت هذه الدراسة إلى تحديد العناصر التي ترتكز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، وأثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية داخلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.تم إجراء هذه الدراسة على الشركة الوطنية للاتصالات في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أنه لا بد من أخذ عمليات إدارة المعرفة وتقانة إدارة المعرفة وفريق المعرفة بعين الاعتبار عند سعي المؤسسة نحو التميز والتفوق الريادي، كما بينت الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، إذ إن أي تحسين في تطبيق أصول المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء.ومن جهة أخرى بينت الدراسة وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

دراسة (الفارس، 2010)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات – دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق.هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفق قانون تشجيع الاستثمار 1991، وقد جمعت البيانات عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع مقابلات محدودة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات.أقرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء، كم بينت نتائج الاستبانة وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء، إذ إنّ أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة عدة موضوعات تتشابه أحياناً مع الدراسة الحالية، وتختلف في جوانب أخرى، كما أن هناك دراسة واحدة فقط تتحدث عن الواقع الفلسطيني، وهي دراسة الزطمة (2011)، فيما كان هناك دراسة طبقت في مصر ودراستان في الجزائر، ودراسة في سوريا.وأيضاً فإن أربع دراسات من أصل خمسة ربطت بين إدارة المعرفة والأداء، فيما تناولت دراسة واحدة مدى تطبيق إدارة المعرفة، وهي دراسة السيد (2014)، والتي طبقت على شركة فودافون في مصر.

وكما في دراستنا، فقط أظهرت الدراسات السابقة أن هناك أثر واضح وإيجابي لتطبيق إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي، إذ إنّ أي تحسين في عملية تطبيق معايير إدارة المعرفة في المؤسسات؛ سوف يؤدي بالضرورة إلى إحداث تغيير إيجابي على آليات البحث والعمل والتطبيق لدى الموظفين وبالتالي تحسن في عملهم ونتائج عملهم.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، والذين يبلغ عددهم (28) موظفاً، حيث تم أخذهم جميعاً بطريقة المسح الشامل، وزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرداد جميع الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من المستجوبين، تكون الجزء الأول من الاستبانة من مجموعة من الأسئلة الخاصة بالمتغيرات الديمغرافية، أما الجزء الثاني فقد خصص لجمع بيانات حول المتغيرات المستقلة، فيما خصص القسم الثالث لقياس تصورات الموظفين نحو أثر تطبيق إدارة المعرفة على أدائهم.واعتمد في تدريج الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي.

(2) الخصائص الديموغرافية لأفراد المجتمع

جدول رقم (2) :

الخصائص الديموغرافية للمستجوَبين

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	10	35.7
	أنثى	18	64.3
العمر	أقل من 30 سنة	16	57.1
	30 - 40 سنة	8	28.6
	40 - 50 سنة	4	14.3
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	4	14.3
	بكالوريوس	20	71.4
	ماجستير	4	14.3
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	20	71.4
	10 – 20 سنة	8	28.6

نتائج الدراسة:

- عمليات إدارة المعرفة: تم استخدام أربعة مؤشرات للدلالة على عمليات إدارة المعرفة وكانت نتائج تحليل البيانات الخاصة بتلك المؤشرات كما يبين الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لعمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	الدلالة
1) اكتشاف المعرفة					
1	تقتضي طبيعة عملي ضرورة اكتشاف معارف جديدة.	4.21	.80	5.667	.000
2	خلال عملي أحتاج إلى اكتشاف معارف ضمنية جديدة.	4.07	1.07	3.741	.002
3	خلال عملي أحتاج إلى اكتشاف معارف صريحة جديدة.	4.07	.92	4.372	.001
4	تساعدني معرفتي السابقة على اكتشاف معارف جديدة.	4.29	.61	7.870	.000

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	الدلالة
5	أعتقد أنّتنشئتي الاجتماعية هي عنصر مهم في اكتشافي للمعارف الجديدة.	4.21	.89	5.090	.000
	الإجمالي	4.17	.68	6.415	.000
2) مسك المعرفة:					
6	أسعى دوما لاستلهام المعارف الجديدة.	4.07	.83	4.837	.000
7	لكي أتم عملي، أحتاج إلى استرداد واسترجاع المعارف الموجودة لدي سابقا.	4.14	.53	8.000	.000
8	أقوم بعملية مسك المعرفة خلال عملي مع الموظفين داخل القسم الذي أعمل به.	4.36	.63	8.018	.000
9	أقوم بعملية مسك المعرفة خلال عملي مع الموظفين في المؤسسة ككل.	4.21	.89	5.090	.000
10	أقوم بعملية مسك المعرفة خلال تعاملي مع المؤسسات الأخرى.	4.14	1.03	4.163	.001
	الإجمالي	4.19	.61	7.273	.000
3) تقاسم المعرفة					
11	تتضمن طبيعة عملي تقاسم المعرفة التي أمتلكها مع الآخرين.	4.21	.70	6.497	.000
12	أحتاج أن يقوم الموظفون الذين أعمل معهم بتقاسم معارفهم معي.	4.36	.63	8.018	.000
13	أستخدم التكنولوجيا في عملية تقاسم المعرفة.	4.64	.50	12.362	.000
14	تشجع المؤسسة التي أعمل فيها على عملية تقاسم المعرفة.	4.21	.89	5.090	.000
15	عملية تقاسم المعرفة تساعدني على اكتشاف معارف جديدة.	4.43	.51	1.408	.000
	الإجمالي	4.37	.49	1.494	.000
4) استخدام المعرفة:					
16	أستخدم المعرفة في عملية اتخاذ القرار.	4.43	.65	8.272	.000
17	عند تكليفي بمهام لتنفيذها، أستخدم المعرفة المتواجدة لدي.	4.57	.51	11.449	.000
18	في بعض المهام، أستطيع استخدام المعرفة الموجودة حتى و إنْ لم أكن أفهمها بشكل كامل.	4.29	.83	5.828	.000
19	أحتاج في بعض المهام إلى الاحتفاظ بالمعارف لدي وعدم الإفصاح عنها.	4.29	.91	5.264	.000
20	يتم تحويل المعارف في المؤسسة إلى روتين يعمل به الموظفون.	4.00	.96	3.894	.002
	الإجمالي	4.31	.56	8.717	.000
	إجمالي عمليات إدارة المعرفة	4.26	.54	8.741	.000

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن عملية تقاسم المعرفة كانت العملية الأكثر أهمية من بين عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.37)، وكانت أهم فقرات هذه العملية: أستخدم التكنولوجيا في عملية تقاسم المعرفة، بمتوسط (4.64).أما العملية الثانية من حيث الأهمية من بين عمليات إدارة المعرفة فكانت عملية استخدام المعرفة، بمتوسط حسابي (4.26). يليها عملية مسك المعرفة بمتوسط (4.19).وأقلها عملية اكتشاف المعرفة بمتوسط حسابي (4.17).

- أداء العاملين: جاءت نتائج تحليل بيانات الدراسة الخاصة بتلك المقاييس كما تظهر في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوى الدلالة لمؤشرات الأداء

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	مستوى دلالة
تعلم الموظفين					
1	يعزز وجود إدارة المعرفة تعلم الموظفين من بعضهم بعضاً.	3.93	.83	4.19	.001
2	لدي القدرة على الحصول على المعرفة من مصادر خارج المؤسسة.	4.29	.91	5.26	.000
3	تشجع المؤسسة موظفيها على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة.	4.50	.65	8.63	.000
4	نستطيع في المؤسسة تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة.	4.50	.76	7.39	.000
5	أستخدم التكنولوجيا في عملية التفاعل مع الآخرين خلال عملية التعلم.	4.07	.92	4.37	.001
	الإجمالي	4.26	.61	7.65	.000
تكيف الموظفين					
6	زيادة المعرفة التي اكتسبتها أدت إلى تحسن قدرتي على الاستجابة للظروف المواقف الجديدة التي أتعرض لها.	4.50	.94	5.967	.000
7	إدارة المعرفة تساعدني على تقبل التغيير الإيجابي.	4.29	.91	5.264	.000
8	أستفيد من معرفتي الجديدة في ا التكيف مع المستجدات والظروف الطارئة.	4.36	.93	5.467	.000

الرقم	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	مستوى دلالة
9	أستفيد من إدارة المعرفة في مواجهة ظروف العمل داخل المنظمة.	3.93	1.07	3.242	.006
10	أستفيد من إدارة المعرفة في مواجهة ظروف العمل خلال التعامل مع الأطراف الخارجية.	4.43	.65	8.272	.000
	الإجمالي	4.30	.70	6.943	.000
رضا الأفراد					
11	زادت إدارة المعرفة من المهارات التي أكتسبها.	4.50	.52	1.817	.000
12	زادت إدارة المعرفة من فرصي في التقدم في عملي.	4.36	.74	6.817	.000
13	زادت إدارة المعرفة من فرصي في الحصول على وظائف افضل ومزايا أكثر.	4.07	1.00	4.020	.001
14	كلما زادت مشاركتي للمعلومات التي امتلكها مع الموظفين الذين يعملون معي، ازداد شعوري الداخلي بالرضا.	3.86	1.17	2.747	.017
15	تعترف الإدارة بالتحسن الذي يطرأ على أدائي وتثمنه.	3.79	1.31	2.242	.043
	الإجمالي	4.11	.86	4.837	.000
	إجمالي فاعلية الأداء	4.22	.69	6.678	.000

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن الوسط الحسابي للمتغير التابع فاعلية الأداء قد بلغ (4.22).وجاء متغير تكيف الموظفين في المرتبة الأولى من حيث الأهمية فيما يخص أداء الموظفين، بمتوسط حسابي (4.30)، وكانت أهم فقرات هذا المتغير الفقرة التي تنص على: أستفيد من إدارة المعرفة في مواجهة ظروف العمل خلال التعامل مع الأطراف الخارجية، بمتوسط حسابي (4.43).ثم جاء متغير تعلم الموظفين في المرتبة الثانية بمتوسط (4.26).وأخيراً متغير رضا الأفراد بمتوسط حسابي (4.11).

اختبار أسئلة الدراسة

فيما يأتي عرض نتائج اختبار سؤال الدراسة الرئيس والأسئلة المتفرعة عنه، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الأسئلة.

◄ الإجابة على السؤال الرئيس: **هل هناك أثر لإدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم؟** .

استُخدم اختبارُ الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على السؤال الرئيس، والأسئلة الفرعية، وتم تسجيلُ نتائج ذلك الاختبار في الجدول رقم (5)، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، وكما تظهر الأرقام الواردة في الجدول؛ فقد بلغت قيمة F المحسوبة (11.387)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.76)، وبمستوى دلالة معنوية (000.)، وهي أقل من 05..

ومن خلال قيم المعاملات المعيارية (Beta) الواردة في الجدول (5) يتبين أن استخدام المعرفة كان المؤشر الأكثر تأثيراً، حيث بلغت قيمةُ المعامل المعياري له (1.018) وقيمة (2.984) t، ووجود تأثير ضعيف لباقي المتغيرات؛ إذ كانت مستوى الدلالة أكبر من 05.

جدول رقم (5) :

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم

معامل الارتباط .914 = (R)، معامل التحديد .835 = (R^2)، معامل التحديد المعدّل .762 = (Adj R^2)

تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	5.104	4	1.276	11.387	.001[b]
القيمة المتبقية	1.008	23	.112		
المجموع	6.112	27			

تحليل المعاملات Coefficients

النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الحد الثابت	- .539		- .597	.565
اكتشاف المعرفة	.081	.080	.280	.786
مسك المعرفة	.033	.030	.123	.905
تقاسم المعرفة	- .024	- .017	- .059	.955
استخدام المعرفة	1.018	.838	2.948	.016

الإجابة على السؤال الفرعي الأول: هل تؤثر إدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم؟

استُخدِم اختبارُ الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على هذا السؤال، وتم تسجيلُ نتائج ذلك الاختبار في الجدول رقم (6)، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، وكما تظهر الأرقام الواردة في الجدول؛ فقد بلغت قيمة F المحسوبة (14.096)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.76)، وبمستوى دلالة معنوية (000.)، وهي أقل من 05..

ومن خلال قيم المعاملات المعيارية (Beta) الواردة في الجدول (6) يتبين أن استخدام المعرفة كان المؤشر الأكثر تأثيراً، إذ بلغت قيمةُ المعامل المعياري له (0.901) وقيمة (3.184) t، ووجود تأثير ضعيف لباقي المتغيرات إذ كان مستوى الدلالة أكبر من 05..

جدول رقم (6) :

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم

معامل الارتباط (R) = .929، معامل التحديد (R^2) = .862، معامل التحديد المعدّل (Adj R^2) = .801

تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F)المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	4.237	4	1.059	14.069	.001b
القيمة المتبقية	.678	23	.075		
المجموع	4.914	27			

تحليل المعاملات Coefficients

النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t)المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الحد الثابت	- .521		- .704	.499
اكتشاف المعرفة	- .159	- .177	- .674	.517
مسك المعرفة	.029	.029	.133	.897
تقاسم المعرفة	.327	.260	.959	.363
استخدام المعرفة	.901	.827	3.184	.011

◄ الإجابة على السؤال الفرعي الثاني: **هل تؤثر إدارة المعرفة على تكيف الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم؟**

استُخدِم اختبارُ الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على هذا السؤال، وتم تسجيلُ نتائج ذلك الاختبار في الجدول رقم (7)، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على تكيف الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، وكما تظهر الأرقام الواردة في الجدول؛ فقد بلغت قيمة F المحسوبة (5.328)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.76)، وبمستوى دلالة معنوية (018.)، وهي أقل من 05..

ومن خلال قيم المعاملات المعيارية (Beta) الواردة في الجدول (7) يتبين أن استخدام المعرفة كان المؤشر الأكثر تأثيراً، إذ بلغت قيمةُ المعامل المعياري له (668.) وقيمة (1.411) t، ووجود تأثير ضعيف لباقي المتغيرات؛ إذ كان مستوى الدلالة أكبر من 05..

جدول رقم (7) :

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المعرفة على تكيف الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم

معامل الارتباط (R) = .839، معامل التحديد (R^2) = .703، معامل التحديد المعدّل (Adj R^2) = .571

تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F)المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	4.486	4	1.121	5.328	.018b
القيمة المتبقية	1.894	23	.210		

معامل الارتباط .839 = (R)، معامل التحديد .703 = (R^2)، معامل التحديد المعدّل .571 = (Adj R^2)

تحليل التباين (ANOVA)

المجموع	6.380	27

تحليل المعاملات Coefficients

النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t)المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الحد الثابت	- .297		- .240	.816
اكتشاف المعرفة	.237	.231	.600	.563
مسك المعرفة	- .011	- .009	- .028	.978
تقاسم المعرفة	.176	.123	.309	.765
استخدام المعرفة	.668	.538	1.411	.192

◄ الإجابة على السؤال الفرعي الثالث: **هل تؤثر إدارة المعرفة على رضا الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم؟**

استُخدِم اختبارُ الانحدار الخطي المتعدد للإجابة على هذا السؤال، وتم تسجيلُ نتائج ذلك الاختبار في الجدول رقم (8)، وأظهرت النتائج أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على رضا الأفراد العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظة بيت لحم، وكما تظهر الأرقام الواردة في الجدول؛ فقد بلغت قيمة F المحسوبة (7.043)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.76)، وبمستوى دلالة معنوية (.007)، وهي أقل من 05..

ومن خلال قيم المعاملات المعيارية (Beta) الواردة في الجدول (8) يتبين أن استخدام المعرفة كان المؤشر الأكثر تأثيراً، إذ بلغت قيمةُ المعامل المعياري له (1.486) وقيمة (2.824) t، ووجود تأثير ضعيف لباقي المتغيرات إذ كان مستوى الدلالة أكبر من 05..

جدول رقم (8) :

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المعرفة على رضا الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم

معامل الارتباط .870 = (R)، معامل التحديد .758 = (R^2)، معامل التحديد المعدّل .650 = (Adj R^2)

تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F)المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	7.317	4	1.829	7.034	.007[b]
القيمة المتبقية	2.341	23	.260		
المجموع	9.657	27			

تحليل المعاملات Coefficients

النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t)المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الحد الثابت	- .799		- .581	.576
اكتشاف المعرفة	.164	.130	.374	.717
مسك المعرفة	.081	.057	.197	.848
تقاسم المعرفة	- .577	- .327	- .909	.387
استخدام المعرفة	1.486	.972	2.824	.020

ملخص النتائج

1. استندت الدراسة إلى مسح شامل للعاملين في شركة أوريدو الاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم مكون من (28) مفردة، شكل الذكور منهم 35.7% والإناث 64.3%، وكانت أعمار الأغلبية منهم 57.1% أقل من 30سنة، ونسبة 71.4% منهم يحملون شهادة البكالوريوس ولديهم خبرة تقل عن 10 سنوات في مجال العمل.

2. بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعمليات إدارة المعرفة (4.26)، وهو متوسط مرتفع، ما يشير إلى وجود مستوى عال من إدارة

المعرفة في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، وكان متغير تقاسم المعرفة بين العاملين من أهم مؤشرات إدارة المعرفة؛ حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.37)، يليه متغير استخدام المعرفة في العمل بمتوسط (4.31)، ثم متغير مسك المعرفة بمتوسط (4.19)، وأخيراً جاء متغير اكتشاف المعرفة بمتوسط (4.17). وتشير هذه النتائج إلى مدى اهتمام شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم بتعزيز عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين فيها.وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السيد، 2014)، والتي بينت أن شركة فودافون تغفل تطبيق إدارة المعرفة مما تسبب لها بخسائر كبيرة أمام منافسيها، بينما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: (فريدة ومليانة، 2011) و (زرقون وعرابة، 2014) و (الزطمة، 2011) و (الفارس، 2010).

3. بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير التابع أداء العاملين (4.22)، وهو متوسط مرتفع، ما يعني أن العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم لديهم مستويات أداء مرتفعة، وجاء متغير تكيف العاملين في المرتبة الأولى من بين مقاييس الأداء بمتوسط (4.30)، يليه متغير تعلم الموظفين بمتوسط (4.26)، وأخيراً متغير رضا الأفراد بمتوسط (4.11).وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زرقون وعرابة، 2014).

4. أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (11.387)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.76).وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزطمة، 2011).

5. أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على تعلم الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، فقد بلغت قيمة F المحسوبة (14.096)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.76).وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زرقون وعرابة، 2014).

6. أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على تكيف الأفراد العاملين في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظة بيت لحم، فقد بلغت قيمة F المحسوبة (5.328)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.76).وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زرقون وعرابة، 2014).

7. أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لإدارة المعرفة على رضا الأفراد العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظة بيت لحم، وبلغت قيمة F المحسوبة (7.043)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية (2.76).

التوصيات

استناداً للنتائج السابقة، يوصي الباحثان بما يأتي:

1. استمرار الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل الشركة، وتشجيع العاملين على تقاسم المعارف التي يمتلكونها واستخدامها، حيث يفيد ذلك في تحسين أداء العاملين بشكل كبير.وقد يتم ذلك عن طريق وضع حوافز مادية وغير مادية للموظفين الذين يتقاسمون المعرفة، بالإضافة إلى عمل المؤسسة على خلق بيئة مناسبة للتعاون ولزرع قيمة مشاركة المعرفة بين العاملين.
2. ضرورة اهتمام الشركة بتوفير المعلومات الضرورية واللازمة لكل العاملين فيها من أجل حثهم على اكتشاف معارف جديدة باستمرار، مما يتم عن طريق توفير مصادر إلكترونية وقواعد بيانات للموظفين حتى يحصلوا على المعلومات، بالإضافة إلى توفير الوقت والمال الذي يحتاجه الموظفون للحصول على تدريب مناسب في مجالات معينة.
3. الحرص على زيادة الاهتمام بتعلم الأفراد العاملين في الشركة، مما قد يتم عن طريق تشجيع الموظفين على إكمال تعليمهم، الالتحاق بالدورات التدريبية، إنشاء مكتبات في مكان العمل وذلك بما يتناسب وقدرات المؤسسة.
4. ضرورة العمل بشكل مستمر على زيادة تكيف العاملين في الشركة مما ينعكس إيجاباً على تحسين أدائهم في العمل.ويتم هذا الأمر عن طريق عمل برنامج تعريفي للموظفين، وعمل اجتماعات دورية للموظفين.
5. الاهتمان برضا الأفراد، ما من شأنه تحسين أدائهم وانتمائهم للشركة.حيث يجب على المؤسسة عمل تقييم دوري لمعرفة رضا الموظفين عن العمل و عن المؤسسة ومن ثم استخدام النتائج لتحسين رضا العاملين.

قائمة المراجع:

أ) المراجع باللغة العربية:

- جرادات، ناصر، وأبو الحمام، عزام (2013). المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد، والصالح، أسماء (2011). إدارة المعرفة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد، وعريقات، أحمد (2013). إدارة التغيير والتطوير، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري (2011). الثورة في تدريب الموارد البشرية وتنميتها توجه عالمي وغياب عربي، بحث غير منشور.
- درة، عبد الباري إبراهيم (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري، وبلقيس، أحمد، ومرعي، توفيق (1988). الحقائب التدريبية، بغداد: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول/ معهد النفط العربي للتدريب.
- زرقون، محمد وعرابة، الحاج (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، ص ص 121 – 132.
- الزطمة، نضال محمد (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء:

دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- السيد، مروة محمد طه محمد (2014)، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (منظور استراتيجي) دراسة تطبيقية على شركة فودافون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر.
- العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر إبراهيم و العمري، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الفارس، سليمان (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، ص ص 59 – 85.
- فريدة، زنيني ومليانة، خميس (2011). أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 – 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.
- المدلل، عبد الله وليد (2012). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء « دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء «، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- مركز الإحصاء الفلسطيني (2018). التقرير السنوي للنشاط الاقتصادي في فلسطين، 17/ 5/ 2018.
- نجم، عبود نجم (2005). إدارة المعرفة؛ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق.
- نجم، نجم عبود (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق.

ب) ترجمة المصادر والمراجع العربية:

- *Al - Fares, S. (2010). The Role of Knowledge Management in Raising the Efficiency of Organizations Performance (Field Study on Damascus Manufacturing Companies). Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences, Vol. 26, No. 2, pp. 59 - 85.*
- *Ali, A. , Qandilji, A. & Omari, Gh. (2006). Introduction to Knowledge Management (1st ed). Amman: Al - Masirah Publishing House.*
- *Al - Medallal, A. (2012). Application of Knowledge Management in Palestinian Governmental Institutions and their Impact on the Performance Level: An Empirical Study on the Presidency of the Council of Ministers. Unpublished Master Thesis. Islamic University, Gaza, Palestine.*
- *Al - Saied, M. (2014). Knowledge Management as an Approach to Enhance Competitiveness (Strategic Perspective) - An Empirical Study on Vodafone. Unpublished Master Thesis. Banha University, Egypt.*
- *Al - Salem, M. (2009). Human Resources Management - An Integrated Strategic Approach. Amman: Ithraa Publishing House.*
- *Al - Zatma, N. (2011). Knowledge Management and its Effect on Performance Excellence: An Applied Study on Intermediate Colleges and Technical Institutes Operating in Gaza Strip. Unpublished Master Thesis. Islamic University, Gaza.*
- *Dorra, A. (2011). The Revolution in Human Resources Training and Development - A Global Approach and Arab Absence. Unpublished Research.*
- *Dorra, A. (2003). Technology for Human Performance in Organizations: Theoretical Foundations and their Implications in the Contemporary Arab Environment. Cairo: Arab Organization for Administrative Development.*
- *Dorra, A. & Sabbagh, Z. (2010). Managing Human Resources in the 21st Century: A systematic approach. Amman: Wael Publishing and Distribution House.*
- *Dorra, A. , Balqees, A. & Marei, T. (1988). Training Packages. Baghdad: Organization of Arab Petroleum Exporting Countries/ Arab Petroleum Institute for Training.*
- *Farida, Z. & Miliana, Kh. (2011). The Effect of Knowledge Management on Improving Performance Efficiency in Business Organizations: A Field Study on the National Telecom Company in Algeria. International Forum on Intellectual Capital in Arab Business Organizations in Modern Economies, 13 - 14 December 2011, Chalef University, Algeria.*
- *Jaradat, N. , Al - Maani, A. & Erekat, A. (2013). Change and Development Management. Amman: Ithraa Publishing and Distribution.*
- *Jaradat, N. , Al - Maani, A. , & Saleh, A. (2011). Knowledge Management, Amman: Ithraa Publishing and Distribution.*
- *Jaradat, N. & Abu Hamam, A. (2013). Ethical and Social Responsibility of Organizations. Amman: Ithraa for Publishing and Distribution.*
- *Najm, A. (2005). Knowledge Management: Concepts, Strategies and Processes (1st ed). Amman: Al - Warraq Foundation.*
- *Najm, A. (2008). Knowledge Management - Concepts, Strategies and Operations (2nd ed). Amman: Dar Al Warraq.*
- *Palestinian Central Bureau of Statistics (2018). Annual Report on Economic Activity in Palestine. 17/ 5/ 2018.*
- *Zarkoun, M. & Araba, E. (2014). The impact of knowledge management on performance in the economic institution. The Algerian Journal of Economic Development, No. 1, pp. 121 - 132.*

ج) المراجع باللغة الإنجليزية:

- *(17) (PDF) Knowledge Management and its Impact on Organizational Performance: Evidence from Pakistan. Available from: https: // www. researchgate. net/ publication/ 334201430_Knowledge_Management_and_its_Impact_on_Organizational_Performance_Evidence_from_Pakistan [accessed Sep 28 2019].*
- *Abdi, K. , Mardani, A. , Senin, A. , Tupenaite, L. , Naimaviciene, J. , Kanapeckiene, L. , & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. Journal of Business Economics and Management, 19 (1) , 1 - 19. https: // doi. org/ 10. 3846/ jbem. 2018. 1477*
- *Fernandez, I. Gonzalea, A. , & Sabherwal, R. (2006). Knowledge Management: Challenges, Solutions, & Technologies. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.*
- *Majid, M. & Bin Mahmud, M. (2019). Management and its Impact on Organizational Performance: Evidence from Pakistan. Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR) , Print ISSN: 2632 - 7686, Online ISSN: 2632 - 7694,pp. 7 - 14, Vol. 1, No. 1.*
- *Nonaka, I. (1994). Dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science. 5, 1, 14–37.*
- *Training Magazine, Vol. 48, No 1. PP 54 - 92.*