مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي
اسم الكاتب: علي منير البهلول
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5453
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:09 +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 تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role Of Knowledge Management Processes In Improving Organizational Performance "A Field Study In Tishreen University"

Dr. Ali M. Albahloul*

(Received 11 / 6 / 2020. Accepted 23 / 7 / 2020)

□ ABSTRACT □

The research sought to examine the relationship between knowledge management processes on the one hand, and between organizational performance in Tishreen University on the other hand, where the researcher distributed a questionnaire to a simple random sample of the employees in the University of Tishreen reached (250) questionnaire, since(228) responses were received, and(158) questionnaire were used for analysis. To test the relationship, the researcher used the Student T test for one sample, as well as the Pearson correlation coefficient.

The research concluded that there is a decrease in the level each of sharing and storage knowledge among employees in colleges under study, as well as a decrease in the level each of efficiency and effectiveness in the colleges under study.

The research concluded that there is a significant relationship between knowledge management processes and organizational performance at Tishreen University, and thus the existence of the role of knowledge management processes in improving level organizational performance. The research presented a set of recommendations and proposals related to improving mechanisms for sharing and storing knowledge, as well as using optimally available resources.

Keywords: Knowledge Management Processes, Knowledge Sharing, Knowledge Storage, Organizational Performance, Efficiency, Effectiveness.

***Phd - Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, University Of Tishreen, Lattakia, Syria.**

دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي
"دراسة ميدانية في جامعة تشرين"

علي منير البهلول *

(تاريخ الإيداع 11 / 6 / 2020. قُبِل للنشر في 23 / 7 / 2020)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة من جهة، وبين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين من جهة ثانية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في جامعة تشرين بلغت (250) استبانة، تم استرداد (228) استبانة منها، كان صالحاً للتحليل(158) استبانة. ولاختبار العلاقة قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصل البحث من خلال الدراسة إلى أن هناك انخفاض في مستوى كل من تشارك وتخزين المعرفة بين العاملين في الكليات محل الدراسة، وكذلك انخفاض في مستوى كل من الكفاءة والفاعلية في الكليات محل الدراسة.

كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي في جامعة تشرين، وبالتالي وجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء التنظيمي. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بتحسين آليات مشاركة وتخزين المعارف، وكذلك استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، الأداء التنظيمي، الكفاءة، الفاعلية.

* **دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.**

مقدمة:

تعدّ المعرفة من أهم موارد المنظمة إذا ما تم استثمارها بالشكل الصحيح، لذلك فإن إدارة المعرفة من قبل المنظمات بالطريقة المثلى يشكل الوسيلة الأساسية لتحقيق النجاح للمنظمة، حيث أن مستقبل المنظمة يعتمد على وجود المعارف الأفضل والأحدث لدى العاملين؛ كما أن انتقال المنظمة إلى وضع أفضل مقارنة بالمنافسين يحتّم عليها تهيئة البيئة الملائمة والمناسبة لتشارك وتخزين المعارف على أفضل وجه.

من جهة أخرى، أصبحت منظمات الأعمال تهدف لتحسين أدائها العام في ميدان نشاطها، لا سيما في ظل الظروف الحالية التي جعلت تلك المنظمات تواجه العديد من الضغوطات الناتجة عن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، مما دفعها للسعي وبصورة مستمرة نحو التطور والتحسين باعتباره السبيل الوحيد لاستمرارها ونموها. فبقاء المنظمة في هذا المحيط التنافسي الذي يعدّ التغيير فيه هو الثابت الوحيد، يعتمد على قدراتها في التقييم الفعّال لأدائها، وفي تحديد الاستراتيجيات التي تمكّنها من التحسين في قراراتها وبلوغ أهدافها.

انطلاقاً من ذلك، تحتاج منظمات الأعمال إلى تدعيم تشارك وتخزين المعارف بين العاملين، وإكسابهم المعارف التي يحتاجونها في إطار عملهم، وذلك تمهيداً لتحسين مستوى الأداء العام بما يضمن استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل، وتحقيق الأهداف التي تم وضعها.

الدراسات السابقة:

-دراسة(الفارس، 2010):

دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وذلك في شركات الصناعات التحويلية في دمشق. تم جمع البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدّت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة، وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات(2003-2007). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والأداء، حيث تلعب إدارة المعرفة دوراً هاماً في تحسين أداء الشركات محل الدراسة.

-دراسة(فرحي، معمر، 2016):

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لتحليل الوثائق والاستبيان، إضافةً إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل الاستبيان. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور كبير لإدارة المعرفة في تحسين الأداء من خلال توفير المعارف اللازمة لتحقيق ذلك.

-دراسة(Radzi, et al., 2013):

Explore Linkage between Knowledge Management and Organizational Performance in Asian Food Manufacturing Industry.

استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في الصناعات الآسيوية للتصنيع الغذائي.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي، وممارسات إدارة المعرفة من جهة، وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي من جهة أخرى، وذلك في مجال الصناعات الغذائية. اعتمدت الدراسة طريقة المسح النوعي وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة من المدراء الإداريين والتنفيذيين في منظمات الصناعات الغذائية في الصين وتايوان وماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والتعلّم التنظيمي من جهة، وكذلك توسط التعلم التنظيمي في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

-دراسة(Alrashdi, *et al.*, 2019):

Knowledge Management and Organizational Performance: A Research on Systematic Literature.

إدارة المعرفة والأداء التنظيمي: بحث في الأدب المنهجي.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية معمقة للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، حيث تم مراجعة 29 مقالة علمية في مجال التكنولوجيا والتصنيع وذلك في الشركات الماليزية والتايوانية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، حيث تلعب ممارسات إدارة المعرفة دوراً هاماً في تحسين الأداء العام لمنظمات الأعمال.

ويأتي الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات التي تناولت الموضوع في بيئة مختلفة متمثلةً بجامعة تشرين، وذلك من خلال محاولة الربط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المنظمات التعليمية.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لعدد من الكليات في جامعة تشرين شملت(الاقتصاد-العلوم-الزراعة)، ومقابلة بعض العاملين فيها(حيث بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية 40)، لاحظ الباحث بطء في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وعدم جود نظام فعلي لتقييم الأداء، إضافةً إلى عدم القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانات والقدرات المتاحة، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة تبيَن للباحث أنَ عمليات إدارة المعرفة تشكل أحد الحلول الأساسية لتحسين الأداء التنظيمي، بناءً عليه تمكن الباحث من صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات هي:

1-ما هو دور تشارك المعرفة في تحسين كفاءة العاملين؟

2-ما هو دور تشارك المعرفة في تحسين فاعلية العاملين؟

3-ما هو دور تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العاملين؟

4-ما هو دور تخزين المعرفة في تحسين فاعلية العاملين؟

أهمية البحث و أهدافه:

<u>أهمية نظرية:</u> تكمن أهمية البحث كونه يتناول موضوعاً إدارياً هاماً يمسّ منظمات الأعمال في العصر الحديث، والمتمثل بتحديد دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تشارك وتخزين المعرفة كأبعاد لإدارة المعرفة، ودورها في تحسين كفاءة وفاعلية العاملين.

<u>أهمية عملية:</u> تكمن أهمية البحث من الناحية العملية في تقديم إرشادات وتوصيات هامة تتعلق بضرورة التركيز على عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في جامعة تشرين.

أهداف البحث:

1-تحديد دور تشارك المعرفة في تحسين كفاءة العاملين في جامعة تشرين.

2- تحديد دور تشارك المعرفة في تحسين فاعلية العاملين في جامعة تشرين.
3- تحديد دور تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العاملين في جامعة تشرين.
4- تحديد دور تخزين المعرفة في تحسين فاعلية العاملين في جامعة تشرين.

نموذج البحث وفرضياته:

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع(الأداء التنظيمي)، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسة للبحث هي:

توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء التنظيمي.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1-توجد علاقة معنوية بين تشارك المعرفة وكفاءة العاملين.
2- توجد علاقة معنوية بين تشارك المعرفة وفاعلية العاملين.
3- توجد علاقة معنوية بين تخزين المعرفة وكفاءة العاملين.
4- توجد علاقة معنوية بين تخزين المعرفة وفاعلية العاملين.

منهجية البحث:

الجانب النظري: تم استعراض مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، وكذلك العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، إضافةً إلى عناصر الأداء التنظيمي ومحدداته، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع(المنهج الوصفي).

الجانب العملي: اشتمل على الدراسة الميدانية من أجل جمع البيانات من واقع مجتمع البحث عن طريق تصميم استبانة مناسبة لهذا الغرض بغية اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة(المنهج التحليلي).

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: عام 2020.
- الحدود المكانية: جامعة تشرين.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

تعدّ إدارة المعرفة أحد أبرز المفاهيم الإدارية التي يتوجب على منظمات الأعمال تبنّيها إذا ما أرادت تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد تناول الكتاب والباحثون هذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة؛ فمنهم من يرى أن إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها، والتي تعدّ ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي(الكبيسي، عامر، 2004). ومنهم من عرفها بأنها إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل، توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وقيادة فعالة(كرماللي، سلطان، 2005). وقد عرف(Kuah, Wong, 2012) إدارة المعرفة بأنها إدارة الأصول الفكرية للمنظمة التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية. في حين عرفها(Filemon, Uriarte, 2008) بأنها الاستراتيجية والعمليات التي تمكن من خلق وتشارك المعرفة ذات الصلة داخل المنظمة وذلك لتحسين

الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي. في حين يرى(Jyoti, et al., 2011) أن إدارة المعرفة هي المنهجية التنظيمية التي تستخدم المعارف والمعلومات والخبرات الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة.

وبالتالي يمكن للباحث القول بأن إدارة المعرفة هي نظام متكامل يتضمن تحديد المعارف المطلوبة، وتصفيتها وتخزينها وإعادة استخدامها عند الحاجة لخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة في عدة أمور رئيسة تتمثل بالآتي(الحياني، 2009؛ رزقان، لقبيشي، 2012):

1-تعدّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف وتوليد الإيرادات الجديدة.

2-تعدّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.

3-تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

4-تعدّ إدارة المعرفة أداة للمنظمات لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة بالنسبة للأطراف المحتاجين إليها.

5-تعدّ إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

6-تسهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها من أجل مواجهة التغيرات البيئية.

7-توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.

ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة:

يوجد اتفاق عام في الأدبيات السابقة على الإطار العام لعمليات إدارة المعرفة، والتي تتمثل في الآتي (Chan, Chao, 2008; Chang, Chuang, 2009; Liao, *et al.*, 2010):

1-اكتساب المعرفة: هي العملية التي تتضمن جمع المعارف من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة.

2-تحويل المعرفة: هي العملية التي تتضمن تحويل المعارف المكتسبة إلى أشكال مفيدة وقابلة للتطبيق لتحسين العمليات الإنتاجية.

3-تشارك المعرفة: هي عملية تقاسم وتوزيع المعارف الموجودة بين العاملين عبر الحدود التنظيمية، مما يتيح المزيد من التعاون والتفاهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في مستوى الأداء.

4-تطبيق المعرفة: هي العنصر الأساسي في عملية إدارة المعرفة، حيث تمكن المنظمة من ترجمة الخبرات التنظيمية إلى منتجات مفيدة لاكتساب ميزة تنافسية.

5-تخزين المعرفة: هي عملية حفظ المعارف الموجودة في الذاكرة التنظيمية لإعادة استخدامها عند الحاجة، وتشمل الموارد المادية(وثائق مكتوبة-معلومات مخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية) إضافة إلى الموارد غير المادية أو التي يمكن الحصول عليها من خارج المنظمة.

رابعاً: مفهوم الأداء التنظيمي:

إنَ مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة هامة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، والأداء يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

تناول الكتاب والباحثون الأداء التنظيمي من وجهات نظر مختلفة، فقد عرفه (Lorino,2003) بأنه: كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، كما عرفه (Arshad, et al., 2012) بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

بمساعدة الإدارة والحوكمة الجيدة لديها لإنجاز أهداف العمل، ويرى (Suhug, *et al.,* 2017) بأن الأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وبالتالي يمكن للباحث القول أن الأداء التنظيمي هو: مجموع إسهامات الأفراد العاملين في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة، وتحقيق الأهداف المخططة في إطار مجموعة من القواعد والإجراءات المنظّمة.

خامساً: عناصر الأداء التنظيمي:

يشير كل من (العجلة، 2009)؛ (Dessler, 2008) بأن عناصر الأداء التنظيمي تتمثل في الآتي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

5- بيئة التنظيم: وتشمل عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، في حين تتضمن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعّال: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية.

6- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: إنَ تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي تستغرقه، والأثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل عناصر العمل.

7- العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب له: إنَ معرفة الأنشطة تكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة.

سادساً: محددات الأداء التنظيمي:

قسّم (Agarwal, 2007) محددات الأداء إلى ثلاثة أنواع هي الآتي:

1- معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بوساطة القلم والورقة، وبشكل تقريري.

2- معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أداؤه فعلاً ، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل.

3- الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الاصرار.

كما أشار باحثون آخرون إلى أنَ أهم محددات ومؤشرات الأداء التنظيمي تتمثل بالآتي (Martory, Daniel, 2005):

1- الفاعلية: أي تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالفاعلية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، وبالتالي هي النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفاعلية من خلال الصيغة الآتية:

الفاعلية= النتيجة المحققة/ النتيجة المتوقعة وبذلك فإن الفاعلية تعني عمل الشيء الصحيح، أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2-الكفاءة: أي النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك. فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات،

الكفاءة= المخرجات / المدخلات.

النتائج والمناقشة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين(أعضاء الهيئة الفنية والتدريسية بما في ذلك عمداء الكليات والنواب ورؤوساء الأقسام، إضافة إلى العاملين في المكاتب الإدارية) في جامعة تشرين.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الكليات ضمن جامعة تشرين شملت كليات(الزراعة-الاقتصاد-العلوم)، وذلك بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي(Atkinson, Nevill, 1998):

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين في الكليات محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات الموزعة(250) استبانة، تم استرداد(228) استبانة منها، كان صالحاً للتحليل(158) استبانة على الشكل الآتي:

الزراعة	الاقتصاد	العلوم
61	43	124

وقد هدف الباحث من ذلك إلى جمع بيانات حول الدور الفعال الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين. وقد شملت الاستبانة جمع بيانات حول العبارات الخاصة بالمتغير المستقل(عمليات إدارة المعرفة)، والعبارات الخاصة بالمتغير التابع(الأداء التنظيمي)، وتكونت من(24) عبارة؛ والتي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم(1). وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي: غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم(2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم(3)، موافق ويقابلها الدرجة رقم(4)، موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(5). ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة ضمن الاستبانة لقياس كل من أبعاد المتغير المستقل(عمليات إدارة المعرفة)، وكذلك أبعاد المتغير التابع(الأداء التنظيمي) بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، استعان بها الباحث لتصميم الاستبانة، كما تم عرض الاستبانة وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم.

قسم الباحث الدراسة العملية إلى قسمين رئيسين: حيث تناول القسم الأول اختبار ثبات وصدقية المقياس لعبارات الاستبانة، في حين تناول القسم الثاني اختبار الفرضيات.

القسم الأول: دراسة ثبات وصدقية المقياس.

1-حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على العاملين في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-1):Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	24

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم(1-1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة بلغت(0.873) وهي أكبر من(0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

2-حساب مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس:

لقياس صدق المقياس قام الباحث بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-2): Correlations

		A1	A2	A3	A4	M
A1	Pearson Correlation	1	.721**	.918**	.489**	.942**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	158	158	158	158	158
A2	Pearson Correlation	.721**	1	.555**	.631**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	158	158	158	158	158
A3	Pearson Correlation	.918**	.555**	1	.591**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	158	158	158	158	158
A4	Pearson Correlation	.489**	.631**	.591**	1	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	158	158	158	158	158
M	Pearson Correlation	.942**	.804**	.929**	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	158	158	158	158	158

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم(1-2) نجد أن قيمة احتمال الدلالة($p=0.000<\alpha=0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

القسم الثاني: اختبار الفرضيات.

<u>أولاً-حساب متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة:</u>

1-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(تشارك المعرفة): قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى تشارك المعرفة بين العاملين والذي تم إعطاؤه الرمز (A1) فكان المتوسط يساوي(1.6684)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-3).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-4)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=p(sig)/

وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير تشارك المعرفة بين العاملين ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(1.6684) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى تشارك المعرفة بين العاملين، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى تشارك المعرفة.

الجدول رقم(1-3): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A1	158	1.6684	.60771	.04835

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-4):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A1	-27.544	157	.000	-1.33165	-1.4271	-1.2362

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

2-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير(تخزين المعرفة):

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى تخزين المعرفة بين العاملين والذي تم إعطاؤه الرمز(A2) فكان المتوسط يساوي(2.3329)، كما هو وارد في الجدول (1-5).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-6)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير تخزين المعرفة بين العاملين ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.3329) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى تخزين المعرفة بين العاملين، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى تخزين المعرفة.

الجدول رقم(1-5):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A2	158	2.3329	.45518	.03621

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-6):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A2	-18.422	157	.000	-.66709	-.7386	-.5956

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

3-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (الكفاءة):

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى كفاءة العاملين والذي تم إعطاؤه الرمز (A3) فكان المتوسط يساوي(2.0047)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-7).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-8)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الكفاءة ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.0047) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى كفاءة العاملين، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى كفاءة العاملين.

الجدول رقم(1-7):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A3	158	2.0047	.45974	.03658

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-8):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A3	-27.211	157	.000	-.99525	-1.0675	-.9230

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

4-متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (الفاعلية):

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى فاعلية العاملين والذي تم إعطاؤه الرمز (A4) فكان المتوسط يساوي(2.5633)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-9).

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودينت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-10)، حيث نجد أن قيمة احتمال

الدلالة/0.000=p(sig)/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ الأمر الذي يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير فاعلية العاملين ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.5633) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى فاعلية العاملين، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى مستوى فاعلية العاملين.

الجدول رقم(1-9):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A4	158	2.5633	.30075	.02393

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-10):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A4	-18.252	157	.000	-.43671	-.4840	-.3895

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ثانياً: حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

1- توجد علاقة معنوية بين تشارك المعرفة وكفاءة العاملين: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(تشارك المعرفة)، والمتغير التابع(كفاءة العاملين)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-11):Correlations

		A1	A3
A1	Pearson Correlation	1	.918**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	158	158
A3	Pearson Correlation	.918**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	158	158

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-11) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين تشارك المعرفة من جهة وكفاءة العاملين من جهة أخرى،

ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين المتغيرين المذكورين تبلغ (0.918) مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

2- توجد علاقة معنوية بين تشارك المعرفة وفاعلية العاملين: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(تشارك المعرفة)، والمتغير التابع(فاعلية العاملين)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-12):Correlations

		A1	A4
A1	Pearson Correlation	1	.555**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	158	158
A4	Pearson Correlation	.555**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	158	158

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-12) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين تشارك المعرفة من جهة وفاعلية العاملين من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين المتغيرين المذكورين تبلغ (0.555) مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما.

3- توجد علاقة معنوية بين تخزين المعرفة وكفاءة العاملين: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(تخزين المعرفة)، والمتغير التابع(كفاءة العاملين)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-13):Correlations

		A2	A3
A2	Pearson Correlation	1	.489**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	158	158
A3	Pearson Correlation	.489**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	158	158

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-13) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين تخزين المعرفة من جهة وكفاءة العاملين من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين المتغيرين المذكورين تبلغ (0.489) مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما.

4- توجد علاقة معنوية بين تخزين المعرفة وفاعلية العاملين: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل(تخزين المعرفة)، والمتغير التابع(فاعلية العاملين)، ، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-14):Correlations

		A2	A4
A2	Pearson Correlation	1	.631**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	158	158
A4	Pearson Correlation	.631**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	158	158

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-14) أن قيمة احتمال الدلالة P=0.000<α=0.05 لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين تخزين المعرفة من جهة وفاعلية العاملين من جهة أخرى، ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين المتغيرين المذكورين تبلغ (0.631) مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما.

النتائج والمناقشة:

النتائج:

1-هناك انخفاض في مستوى تشارك المعرفة بين العاملين في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى تشارك المعرفة (1.6684)، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار.

2-هناك انخفاض في مستوى تخزين المعرفة بين العاملين في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى تخزين المعرفة (2.3329)، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار.

3-هناك انخفاض في مستوى كفاءة العاملين في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى الكفاءة (2.0047)، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار.

4-هناك انخفاض في مستوى فاعلية العاملين في الكليات محل الدراسة في جامعة تشرين، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى الفاعلية (2.5633)، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار.

5-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين تشارك المعرفة، وكفاءة العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.918)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية جداً بينهما.

6-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين تشارك المعرفة، وفاعلية العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.555)، وهو ما يدل على علاقة طردية بينهما.

7-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين تخزين المعرفة، وكفاءة العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.489)، وهو ما يدل على علاقة طردية بينهما.

8-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين تخزين المعرفة، وفاعلية العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.631)، وهو ما يدل على علاقة طردية بينهما.

الاستنتاجات و التوصيات:

1- تحسين آليات توزيع ونشر المعارف بين العاملين من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على خلق المعارف والتشارك فيها، إضافة إلى الاستفادة من الاجتماعات وورشات العمل وحلقات النقاش.

2- تطوير عملية تخزين المعارف من خلال نظام الأرشفة الإلكتروني الذي يكون بمثابة ذاكرة تنظيمية، والعمل على تحديث تلك الذاكرة باستمرار لتواكب أحدث التطورات والتغيرات.

3-إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي لجامعة تشرين بحيث يصبح أكثر مرونة للاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وذلك من خلال تحسين الاتصالات المفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة وبدون أية عوائق؛ بحيث يؤدي ذلك إلى نجاح عمليات إدارة المعرفة.

4- ضرورة استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة بالشكل الأمثل وذلك من خلال إنشاء برنامج إدارة للكفاءات محدث ومنظم ومبني على معايير موضوعية وعلمية.

5- متابعة تنفيذ المهام المحددة مسبقاً وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعة من خلال وضع جدول زمني لمتابعة عملية التطبيق والتنفيذ.

References:

-ATKINSON, G; NEVILL, A. *Statistical Methods for Assessing Measurement Error(Reliability) in Variables Relevant to Sports Medicine*. Sports Med, 26(4), 1998, pp: 217-238.

-Al-KUBAISI, A. **Knowledge management and organization development**. Modern University Office, Aleskandaria, Egypt, 2004.

-AGARWAL, R. **Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance.** Edition, kogan page limited, USA, 2007.

-ALHAYANI, M. **Knowledge management: an introduction to the development of school administration at the secondary level**. Unpublished Master Thesis, Specialization in Educational Administration and Planning, Umm Al-Qura University, Makkah, 2009.

-ALAJALAA, T. **Administrative creativity and its relationship to the job performance of public sector managers**. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, 2009.

-ALFARES, S. *The Role of Knowledge Management in Raising the Efficiency of Organizational Performance*. Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences, 26(2), 2010, 59-85.

-ARSHAD, S; ASIF, R; BALOCH, M. *The Impact of "Fairness" In working conditions on organizational performance in Pakistan Telecommunication Company, limited, Pakistan.* International Journal of Economics and Management Sciences, 2(4), 2012, 10- 19.

-ALRASHDI, M; AKMAL, S; ALSHAMI, S. *Knowledge Management and Organizational Performance: A Research on Systematic Literature*. International Journal of Innovative and exploring engineering, 8(6), 2019, 757-762.

-CHAN, I; CHAO, C. *Knowledge management in small and medium-sized enterprises.* Communications of the ACM, 51(4), 2008, 83–88.

-CHANG, T; CHUANG, S. *Performance Effects of Knowledge Management: Corporate Management Characteristics and Competitive Strategy Enablers.* Asian Journal of Management and Humanity Sciences, 4(4), 2009, 181-199.

-DESSLER, G. **Human Resource Management**.11th ed., Prentice-Hall.Englewood Cliffs, NJ, 2008.
-FILEMON, A; URIARTE, J. **Introduction to Knowledge Management**. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.
-FARHI, M; MUAMMAR, N. **The Role of Knowledge Management in Improving the Performance of the Economic Institution**. Master Academic Certificate, Faculty of Economic and Commercial Sciences, University of Tebssa, Algeria, 2016.
-JYOTI, J; GUPTA, P; KOTWAL, S. *Impact of Knowledge Management Practices on Innovative Capacity: A Study of Telecommunication Sector.* Sage Publications, 15(4), 2011, 315-330.
-KARMALI, S. **Knowledge management: an applied introduction**. First edition, Al-Ahlia Publishing and Distribution, Oman, 2005.
-KUAH, C; WONG, K. *Data Development Analysis Modeling for Measuring Knowledge Management Performance in Malaysian Higher Educational Institutions.* Information Development, 29(3), 2012, 200-216.
-LORINO, P. **Methods performance**. 'Edition' organization, 3, 2003.
-LIAO, C; WANG, H; CHUANG, S; SHIH, M; LIU, C. *Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view*. African Journal of Business Management, 4(14), 2010, 3026-3038.
-MARTORY, B; DANIEL, C. **Guestion des Resources Humaines**. Pilotage social ET performance. 6eme edition dunod Paris, 2005.
-RIZKANE, R; LAKBISHI, N. **Knowledge management and its role in activating human resource performance.** Unpublished BA note, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, Kasadi Merbah University-Ouargla, Algeria, 2012.
-RADZI, W; JENATABADI, H; HUI, H; KASIM, F; RADU, S. *Explore Linkage between Knowledge Management and Organizational Performance in Asian Food Manufacturing Industry.* International Journal of Asian Social Science, 3(8), 2013, 1753-1769.
-SUHAG, A; SOLANG, S; LARIK, R; LAKHO, M; TAGAR, A. *The Relationship of Innovation with Organizational Performance.* International Journal of research, 5(2), 2017, 292-306.