

The Impact of Knowledge Management on Institutional Performance

"An Applied Study on Greater Amman Municipality"

Dr. Amer Zaal Al-Jaafreh

Qatar Police Academy | Qatar

Received:

10/07/2023

Revised:

23/07/2023

Accepted:

09/08/2023

Published:

30/05/2024

* Corresponding author:

amer.jaafrah70@yahoo.com

[m](mailto:amer.jaafrah70@yahoo.com)

Citation: Al-Jaafreh, A. Z.

(2024). The Impact of Knowledge Management on Institutional

Performance "An Applied Study on Greater Amman Municipality". *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(6),

52 – 68.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R100723>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R100723>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

Abstract: The study aimed to identify the impact of knowledge management on institutional performance from the viewpoint of the employees of the Greater Amman Municipality. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was built for the purpose of data collection. The study sample consisted of 89 employees from the Greater Amman Municipality- Main Center-, from the executive administrative level, they were selected using a simple random sample method, and a set of appropriate statistical methods were used to analyze the study data. Results of study were found, the most important of which was that the availability of knowledge management in the Greater Amman Municipality from the point of view of the Secretariat staff came to a high degree, also, the level of institutional performance in the Greater Amman Municipality has come to a high degree, and there is an effect between knowledge management and institutional performance.

The study recommends the necessity of continuing to provide the necessary knowledge management requirements for workers in the Greater Amman Municipality, in order to improve the performance of its employees, and thus achieve its objectives continuously.

Keywords: knowledge management, institutional performance, Greater Amman Municipality.

أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"

د. عامر زعل الجعافرة

أكاديمية الشرطة القطرية | قطر

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 89 موظف من أمانة عمان الكبرى المركز الرئيس من المستوى الإداري التنفيذي، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن مدى توافر إدارة المعرفة في أمانة عمان من وجهة نظر موظفي الأمانة جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى الأداء المؤسسي في أمانة عمان قد جاء بدرجة مرتفعة وان هنالك أثراً ما بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

وتوصي الدراسة بضرورة الاستمرار بتوفير المتطلبات الضرورية لإدارة المعرفة للعاملين في أمانة عمان الكبرى من أجل تحسين أداء العاملين فيها، وبالتالي تحقيق أهدافها باستمرار.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، أمانة عمان الكبرى.

* أستاذ مساعد في أكاديمية الشرطة القطرية

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

المقدمة:

تحظى إدارة المعرفة باهتمام متزايد في عالم الإدارة المعاصرة، وأصبح لها تطبيقات في مستوى منظمات الأعمال، باعتبارها تشكل مدخلاً لتطوير المنظمات المعاصرة، وتساهم في تمكينها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية، التي تتسم بعالم سريع التغير تسيطر عليه ثورة المعلومات، والاتصالات والمنافسة والعولمة.

تعتبر إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات المهمة في عصرنا الحاضر، وتُشكل أحد روافد الفكر الإداري الحديث، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، كما تجلّى في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض المنظمات الأهلية لا سيّما الكبرى منها.

ويُحكّم أن المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية، أصبح من الضروري الاهتمام باستقطاب هذا المورد واكتسابه والاستثمار فيه وذلك لتحويله إلى ثروة وطاقّة إنتاجية مبدعة وخلاقة، مما يساهم في رفع كفاءته وفاعليته وبالتالي تحسين أدائه.

وباعتبار المورد البشري عماد المعرفة والمحرك الرئيس لها، أصبح الحديث عن إدارة المعرفة مرتبطاً بالحديث عن الموارد البشرية خاصة ذات الكفاءات والمهارات العالية المتخصصة القادرة على الإبداع والتجديد وإحداث التغيير وإدارته بفاعلية وكفاءة.

إن استمرار المنظمات وبقائها في ضوء التغيرات الكبيرة يعتمد على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ومدى امتلاكهم للمعارف والمهارات التي تحسّن من أدائهم بالإضافة إلى قدرة هذه المنظمات على إدارة المعرفة بكل فعالية وكفاءة بما يحقق أهدافها.

ونظراً لأهمية الموضوع ستبحث هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي من خلال تطبيق ذلك على أمانة عمان الكبرى كونها من أحد أهم المجالس المحلية الهامة في المملكة الأردنية الهاشمية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من خلال أطلاع الباحث على الدراسات السابقة ومنها دراسة (Bernal et al,2020) ودراسة (علاء الدين، أبو الحديد، 2021) وجد أن انتشار مفهوم إدارة المعرفة أدى إلى توجّه المنظمات التي ترغب في تحقيق أهدافها الموضوعية، وفي استمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة تتسم بالتنافسية الشديدة في ضوء التحديات والتغيرات والقدرة على تلبية احتياجات عملائها والتفوق عليها يجب أن تؤمن بضرورة تطبيق إدارة المعرفة وخصوصاً في مجالّي اتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والتكنولوجية والمادية. بهدف تحسين أدائها.

وهذا ما أدى بالباحث لدراسة هذا الموضوع وتطبيقه على الموظفين العاملين بأمانة عمان الكبرى لما لها من مكانة خاصة من بين المجالس المحليّة في المملكة الأردنية الهاشمية في تقديم الخدمات للمواطنين في مدينة عمان نظراً للتطور الإداري للموسم وللإمكانيات التي تملكها مقارنة مع باقي المجالس المحلية في جميع مدن المملكة الأردنية الهاشمية. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي:

- ما مستوى تأثير إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي امانة عمان الكبرى؟
ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:
- ما تصورات الباحثين لمستوى توافر إدارة المعرفة في امانة عمان الكبرى؟
- ما تصورات الباحثين لمستوى تطبيق الأداء المؤسسي في امانة عمان الكبرى؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف على طبيعة إدارة المعرفة السائدة بأبعدها المختلفة من وجهة نظر العاملين، لما لها من أثر كبير في توفير قاعدة بيانات واقعية لصانعي القرار تساعدهم في باتخاذ إجراءات من شأنها أن تعزز نقاط القوة وتضوّب نقاط الضعف في هذا الجانب، مما يحقق رضا العاملين عن أعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم وتحثهم على استكشاف الفرص وتوليد الأفكار الجديدة.

إن أهمية تبني الأداء المؤسسي لدى العاملين في كافة المنظمات سيساعدها على تبني أساليب عمل جديدة تُسهم في تطوير نمط العمل القديم مما يُسهم في حل مشكلاتها وتبني التغيير فيها، وإن يصبح هذا الاداء قيمة أساسية في ثقافة المنظمة من شأنه أن يحثّن العاملين المبدعين وإشراكهم وإدماجهم ضمن بيئة العمل والذي أصبح أمراً هاماً للمنظمة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة.

تنطلق أهمية هذه الدراسة بكونها من الدراسات التي تنظر إلى إدارة المعرفة السائدة وأثرها في تحسين الاداء على أساس أن الأول متطلب للثاني وهما متلازمين، بحيث تسهم هذه الدراسة عن طريق التوصيات التي سيتم التوصل إليها في تعزيز الاداء المؤسسي

لدى العاملين في المنظمات لما له من أثرٍ في تطوير أسلوب وإجراءات العمل وتوفير البيئة المناسبة مما يعكس أثره على الأداء العام للمنظمة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل وفحص أثر إدارة المعرفة في الاداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في أمانة عمان الكبرى والذي ينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. صياغة إطار نظري لمفهوم ادارة المعرفة والاداء المؤسسي وما يتعلق بهما من مفاهيم.
2. التعرف على انطباعات وتقييم الموظفين في أمانة عمان الكبرى لإدارة المعرفة السائدة والمتمثلة في الأبعاد الآتية: اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة.
3. التعرف على مستوى الاداء المؤسسي لدى الموظفين في أمانة عمان الكبرى.
4. فحص العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) وكل بُعد من أبعاده وبين المتغير التابع (الاداء المؤسسي).
5. تقديم توصيات عملية بناءً على نتائج الدراسة للعاملين في المجالس المحلية للاستفادة منها في توجيه الاداء المؤسسي.

أسئلة الدراسة:

- السؤال الأول: ما مدى توفر إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين فيها؟
السؤال الثاني: ما مستوى الاداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين فيها؟
السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (ادارة المعرفة) وابعاده مجتمعه وكل بُعد من أبعاده وبين المتغير التابع (الاداء المؤسسي)؟

فرضيات الدراسة: -

- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة التي تطرحها مشكلة الدراسة، تم بناء الفرضية الرئيسية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ما بين إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) والاداء المؤسسي.
- وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ما بين اكتشاف المعرفة ومستوى الاداء المؤسسي.
 - الفرضية الفرعية الثانية: - "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ما بين توليد المعرفة ومستوى الاداء المؤسسي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ما بين التشارك بالمعرفة ومستوى الاداء المؤسسي.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ما بين تطبيق المعرفة ومستوى الاداء المؤسسي .

الإطار النظري

إدارة المعرفة

يتميز العقد الحالي بتطورات كبيرة ومتسارعة في مجال التقنية، وخصوصاً المتعلقة بتقنية المعلومات وإدارتها لا سيما، وأنها تمثل رأس مالٍ فكريٍّ وأصلاً تنظيمياً أساسياً لا يقل أهمية عن باقي الأصول الأخرى لجميع المنظمات سواء كانت حكومية أم خاصة. ولعل هذا التطور العلمي الكبير في هذا المجال يحث المنظمات على السعي الدؤوب للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومواكبة كافة التطورات والاستفادة منها، وخصوصاً المتعلقة في مجال المعرفة والمعلومات واستثمارها في تنفيذ جميع النشاطات والعمليات الإدارية والتنظيمية. وتشهد البيئة التنظيمية لجميع منظمات اليوم تسارعاً كبيراً في مختلف أبعادها.

المفهوم والأهمية:

حدد قاموس أوكسفورد الإنجليزي المعرفة بأنها: الخبرات والمهارات المكتسبة من قبل شخص ما من خلال التجربة أو التعليم؛ الفهم النظري أو العملي لموضوع ما.

وقد عرّف (عساف، 2005) المعرفة على أنها المعتقدات والتصورات والمعاني والمفاهيم والآراء أو الأحكام التي تتكون لدى الإنسان نتيجة مساعيه المستمرة في التعامل مع الظواهر المحيطة به.

أما (ياسين، 2007) فعرفها بأنها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات؛ أي أن المعرفة عبارة عن معلومات مُنتجة بالتجربة والحقائق والقيم التي تسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".

وعرّف (Pitro Evangelista ، 2010) إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والقدرات الشخصية والتنظيمية بهدف تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

ويرى (الكبيسي، 2013) أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول من خلالها الباحثون مفهوم المعرفة، وفقاً لما يأتي:

1. أن مفهوم المعرفة يُستخدم للدلالة على أن تلك المعرفة قيمة مضافة ورأس مال فكري في المنظمة، وهي لا تُعد كذلك إلا إذا اكتُشفت واستثمرت وتم تحويلها إلى قيم لخلق الثروة من خلال التطبيق.
 2. أن المعرفة أحد أهم الموجودات في المنظمة، حيث عدتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير أكثر أهمية من الموجودات المادية.
 3. أن المعرفة تقوم على ترجمة المعلومات والتصورات الذهنية لدى الأفراد إلى أداءٍ لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد.
- أما (اسمهان ، 2015) عرّفت إدارة المعرفة بأنها عمل اللازم للحصول على أفضل العائدات من مصادر المعرفة، وتعمل على تنظيم المعرفة وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسب.
- عرّف (Imarn، 2017) المعرفة بأنها "فن اكتساب المعرفة التي تتطلبها المنظمة وإدارتها وتطبيقها وتخزينها من أجل تحقيق الرفاهية التنظيمية".

وعرّف (Emole، 2020) إدارة المعرفة على أنها الممارسة المنظمة التي يعرفها العاملون في المنظمة ويستخدمونها بالشكل الأمثل ، ويتم من خلالها كسب المعرفة وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمة .

وفي تعريف مشابه فقد عرّفها (Ogbonna ، 2020) بأنها "ممارسة تتبناها المنظمة لإنشاء وتوزيع المعلومات ذات الصلة لاستخدامها ومن ثم تخزينها بهدف إيجاد الوعي لدى العاملين وبالتالي تطوير عملية التعلم في المنظمة .

وقد حدّد (prusak، 2001) أسباب الاهتمام المتزايد في إدارة المعرفة في الآتي :

1. التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد اكتشاف الشبكة العالمية (الانترنت) والاتصالات اللاسلكية (الأقمار الصناعية، الأجهزة الخلوية).
2. الانفتاح على الأسواق العالمية وعودة التجارة بكل أبعادها وزيادة حدة المنافسة العالمية.
3. التطور التكنولوجي الكبير في صناعة الحواسيب الالكترونية.

تصنيف المعرفة

ويصنف (Nanoka and Takeuchi ، 1995) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين كالآتي :

1. المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المنظمة محدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبّر عنها بالرسم والتحدث والكتابة وتتيح التكنولوجيا تناقلها وتحويلها.
 2. المعرفة الضمنية: وهي المعرفة المتواجدة في عقول وسلوك الأفراد وتشير إلى البديهة والحدس وأنها خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- وتشير الأدبيات السابقة في هذا المجال إلى أنه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمعرفة، ويعزو (حسن، 2004) ذلك لكون عملية المعرفة معقدة وتحدث بأشكال مختلفة، ونظرة الكثير من الباحثين إلى مصطلح المعرفة على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي، فالبعض يعرفها بأنها عبارة عن معلومات وروابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، فيما يرى البعض الآخر أن المعرفة تُعد رأس مال فكري وقيمة مضافة.
- ومن هنا يتضح أن المعرفة تمثل تراكمًا معرفيًا فكرياً متعدد الاتجاهات ويتولد في عقول المفكرين من خلال البيانات والمعلومات والقيم والاتجاهات وغيرها من الأطر الثقافية السائدة في المنظمة والمجتمع على حدٍ سواء، والتي يتم استغلالها بهدف الوصول إلى مستوى محدد من الأداء بشكل مباشر أو غير مباشر لدفع مستوى الأداء المؤسسي.

من وجهة نظر الباحث فإن إدارة المعرفة هي المنهجية التي تتبعها امانة عمان الكبرى في اكتشاف وتوليد وتشارك وتطبيق المعرفة من اجل تحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفعاليةٍ وتعزيز المقدرات التنافسية التي تملكها.

الأداء المؤسسي:

لقد عرّف (مخيمر، 2000) الأداء المؤسسي على أنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم المتخصصة.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
 - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- لقد عرّف (Peterson, et al, 2003) الأداء المؤسسي " بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها " .

وأشار (الوقفي، 2004) الى ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

- الأداء المالي: وهو مفهوم ضيق للأداء، ويركز على استخدام المؤشرات المالية .
 - الأداء المالي والأداء التشغيلي: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق استخدام الموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات.
 - الفاعلية التنظيمية: ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي، وهو يُعبّر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.
 - أما (المدهون، 2014)، فقد حدّد خصائص الأداء المؤسسي على النحو الآتي:
 - الاعتماد على جماعية الأداء، ومشاركة المختصين والخبراء في المؤسسة في اتخاذ القرار.
 - المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
 - اختيار أفضل الأساليب والنظريات التي تحقق تفوق المؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
 - التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات.
- ويقصد (سليمان، النيل، 2018) بمفهوم الأداء المؤسسي مخرجات الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها عبر العاملين، ما يؤديه من واجبات وما يتحملونه من مسؤوليات، وتحليل سلوكهم ودراسة تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى كفاءتهم وإمكانية النمو والتقدم من أجل تحمل مسؤولياتهم في المستقبل.

أهمية الأداء المؤسسي:

يرى (Schneider، 2018) ان الأداء المؤسسي يعتبر الخطوة الأولى التي يمكن للمنظمة من خلالها كشف وتحديد قدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة للجهات المستفيدة منها. أما (Singh et al، 2021)، فقد اعتبر ان الأداء المؤسسي الأساس الذي يساعد المنظمة في مقارنة أعمالها مع المنظمات الأخرى. أما (Anwar et al، 2021)، فقد أوضح أهمية الأداء المؤسسي بأنه يساعد المنظمة على تحسين العديد من المجالات منها:

1. التأكد من وجود التنسيق بين أجزاء المنظمة والسياسات المتبعة فيها.
2. التأكد من مدى ملائمة الإجراءات الاستراتيجية بناء " على الأهداف الموضوعية والموارد المتاحة .

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (الشاطر واخرون ، 2023) بعنوان " واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمعها من جميع أعضاء هيئة التدريس ، من حملة المؤهل العلمي (أستاذ مساعد، مشارك، أستاذ) ، والبالغ عددهم (25)، واعتمدت على استبانة مكونة من (57) فقرة موزعة على بُعدين هما بعد إدارة المعرفة، وتكون من أربعة مجالات: مجال تشخيص المعرفة، مجال توليد المعرفة، مجال تخزين المعرفة، مجال تطبيق المعرفة، ويُعد الأداء المؤسسي المتميز، ويتكوّن من أربعة مجالات:

المجال المالي، مجال المتعاملين، مجال العمليات الداخلية، ومجال التعلم والنمو، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لبيد إدارة المعرفة جاء بدرجة موافق، ووفقاً لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس جاء في المرتبة الأولى، وأن المتوسط العام لبيد الأداء المؤسسي المتميز جاء بدرجة محايد، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيد إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المتميز، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الدرجة العلمية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي المتميز.

دراسة (الحري، مريم، 2023) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت" هدفت الدراسة التعرف على تقييم اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) كمتغير مستقل والأداء التنظيمي (مؤشر الأداء المالي، مؤشر العملاء، مؤشر العمليات الداخلية، ومؤشر التعلم والنمو)، كمتغير تابع، وقد تمت الدراسة الميدانية من خلال إعداد قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة العاملين قوامها 261 مفردة، حيث بلغت القوائم المستلمة والصحيحة 261 قائمة بنسبة ردود 92,9%. وقد تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب الارتباط وأسلوب الانحدار المتعدد والمعادلات الهيكلية وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) و (AMOS).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) وأبعاد الأداء التنظيمي (مؤشر الاداء المالي، مؤشر العملاء، مؤشر العمليات الداخلية، ومؤشر التعلم والنمو).

وفي ضوء النتائج كانت أهم التوصيات والتي تساهم في تحسين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت تكون من خلال ممارسة سلوك إدارة المعرفة بين كافة العاملين بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة القيام ببحوث أخرى مستقبلاً.

دراسة (علاء الدين، أبو الحديد، 2021) بعنوان "إدارة المعرفة وآثارها على الأداء المؤسسي" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة، وتحديد أثرها على الأداء المؤسسي، بلغ عدد أفراد العينة البحثية (121) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بإحدى الجامعات في قطاع التعليم العالي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. أُدخِلت البيانات وحُللت بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) (نسخة 25). واعتمدت الدراسة على الإحصاء الوصفي. النتائج: اهتمام المؤسسة مجال الدراسة بتحسين الخدمات المقدمة للطلاب والإدارة والخدمات التي تطور البحث العلمي على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الأداء المؤسسي في الجامعة، وتسهيله لتحقيق الكفاءة والفاعلية فيها، وضرورة محافظة خبراء المعرفة بداخل المؤسسة مجال الدراسة على حداثة المعلومات؛ مما يساهم في نشر المعرفة الإبداعية الحديثة.

دراسة (الدميري و احمد ، 2021) بعنوان " دور إدارة المعرفة في تنمية مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمنشآت الصناعية". هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمنشآت الصناعية، وتم التطبيق على قطاع الصناعات المعدنية بالإسكندرية، وتم تحقيق ذلك من خلال أبعاد إدارة المعرفة (القدرة على تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وتأثيرها على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمنشآت الصناعية بمحافظة الإسكندرية، وتم الاستقصاء بعينة قدرها 374 مفردة، وتم التوصل إلى نتيجة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بتتبع الإجراءات التي توصل إلى الإبداع الإداري من خلال آليات لتطبيق عناصر إدارة المعرفة .

دراسة (احمد ، 2019) بعنوان " دور إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية السودانية" هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وإبراز علاقتها في الأداء المؤسسي ، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تصميم استبانة من (35) فقرة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) ، وأهم النتائج كانت أن العلاقة الارتباطية ضعيفة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والنمو والتعلم وأن بُعد نشر المعرفة جاء بالمرتبة الأولى من أبعاد إدارة المعرفة ، وأن بُعد العمليات الداخلية في الأداء المؤسسي جاء بالمرتبة الأولى من وجهة نظر المبحوثين .

ثانياً " الدراسات الاجنبية :

دراسة (Bernal et al, 2020) بعنوان " المعرفة والأداء التنظيمي في مطاعم مرخصة في كولومبيا " هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي . وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي ، وأن تحفيز الموظفين ، والمسح البيئي المستمر أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ، وأن العملاء والموردون أهم المصادر الأساسية للمعرفة لبناء ميزة تنافسية ، وأن التأثير الأكثر أهمية للمعرفة يكون في الموارد البشرية والتطوير التنظيمي وزيادة الأرباح .

دراسة (Gürlek & Cemberci، 2020) بعنوان " فهم العلاقات بين قيادة إدارة المعرفة والقدرة والابتكار والاداء التنظيمي / تركيا " وتوصلت الدراسة الى أن قيادة توجيه المعرفة تؤثر بشكل ايجابي على الاداء التنظيمي في الشركات التركية ، وأن قدرات إدارة المعرفة والأداء الابتكاري تتوسط العلاقة بين قيادة المعرفة والأداء التنظيمي ، وأن قيادة توجيه المعرفة تؤدي الى تحسين الأداء الابتكاري وزيادة الأداء التنظيمي ، وأن الشركات التركية تحت قيادة القادة الموجهين للمعرفة تتمتع بأداء عالٍ في قدرات ادارة المعرفة والأداء الابتكاري والأداء التنظيمي .

دراسة (Hasan & Issa، 2014) بعنوان " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي " هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، والتعرف على دلالة الفروق في إجابات افراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة المعرفة وفق متغيرات (المرتبة الأكاديمية ، سنوات الخبرة ، التوصيف الوظيفي) حيث شملت العينة (243) من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق ، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها دورٌ كبيرٌ في تحسين الأداء المؤسسي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) لصالح الذين يمتلكون رتبة أستاذ جامعي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير سنوات الخبرة للذين لديهم سنوات خبرة (21 سنة فأكثر) وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير التوصيف الوظيفي (تدريس، رئيس قسم، عميد كلية) لصالح التوصيف الوظيفي (عميد كلية ، نائب عميد) .

ما يميز هذه الدراسة

جاءت الدراسات السابقة لدراسة أبعاد إدارة المعرفة من عدة أبعاد وطبقت أيضا على عدد من الجهات إلا أن هذه الدراسة واستكمالاً لجهود الباحث في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي ستحاول الربط بين إدارة المعرفة من خلال الأبعاد التالية (اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة ، وتطبيق المعرفة) والأداء المؤسسي . لهذا تُعد من الدراسات القليلة على حد علم الباحث التي ستربط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة أثر أبعاد إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي أمانة عمان الكبرى، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري، والإطلاع على الدراسات السابقة، وكذلك اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في أمانة عمان الكبرى في مبنى المركز الرئيسي وفي المستوى الإداري التنفيذي والبالغ عددهم (135) موظف.

عينة الدراسة :

تألفت عينة الدراسة من (100) مفردة من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم استرجاع (89) استبانته شكلت ما نسبته (89%) من مجمل الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

وصف خصائص العينة:

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية والإدارية لأفراد عينة الدراسة المؤلفة من (89) موظفاً. كما ويوضح الجدول (1) المبين أدناه أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (75.3%) ، بينما بلغ نسبة الإناث (24,7%) . فيما يتعلق بالعمر فإن النسبة الأكبر كانت من الشباب المتوسط بين (21-30) و (31-40) بنسب 41.6% و 30.3% على الترتيب. وفيما يلي عرضٌ لخصائص عينه الدراسة وقد شملت المتغيرات الشخصية الآتية (الجنس، والعمر، والمستوى العلمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي) ويّين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة.

جدول رقم (1): وصف خصائص عينه الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

الموظفين		فئات المتغير	المتغير
النسبة المئوية %	التكرار (ن=89)		
75.3%	67	ذكر	الجنس
24.7%	22	أنثى	
15.7%	14	20 سنة فأقل	الفئة العمرية
41.6%	37	21-30 سنة	
30.3%	27	31-40 سنة	
12.4%	11	40 سنة فأكثر	
29.2%	26	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
41.6%	37	6-10 سنوات	
22.5%	20	11-15 سنة	
6.7%	6	16 سنة فأكثر	
36%	32	ثانوية عامة فما دون	المستوى التعليمي
32.6%	29	دبلوم متوسط	
24.7%	22	بكالوريوس	
6.7%	6	دراسات عليا	
18.0%	16	عامل	المستوى الوظيفي
70.8%	63	موظف	
4.5%	4	رئيس قسم	
6.7%	6	رئيس فرع	

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن أعلى نسبة لديهم كانت من فئة الخبرة (6-10 سنة) حيث بلغت (41.6%) وكانت أقل نسبة لفئة (16 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (6.7%). أما فيما يخص المستوى التعليمي فقد وُجد أن معظم عينة الدراسة كان مستواهم الثانوي العامة فأقل بنسبة (36%) ويليه الدبلوم المتوسط بنسبة (32.6%) ويليه البكالوريوس بنسبة (24.7%) وسُجلت أقل نسبة للدراسات العليا بنسبة (6.7%). أما فيما يخص المسى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة فيه من الموظفين بنسبة (70.8%) يليه العمال بنسبة (18%) يليه رئيس فرع بنسبة (6.7%) وجاء بالمرتبة الأخيرة رئيس قسم بنسبة (4.5%).

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانته اشتملت على ثلاثة أقسام وفيما يلي وصفاً للأقسام التي غطتها الاستبانة: القسم الأول: اشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية وهي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، المسى الوظيفي). القسم الثاني: اشتمل على (24) فقرة تغطي متغير الدراسة المستقل (إدارة المعرفة) حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير وصُنفت الإجابة وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة). حيث تغطي فقرات الاستبانة ثلاثة أبعاد فرعيه:

- اكتشاف المعرفة وتغطيه الفقرات (1-6)
- توليد المعرفة وتغطيه الفقرات (7-12)
- التشارك بالمعرفة وتغطيه الفقرات (13-18).
- تطبيق المعرفة وتغطيه الفقرات (19 – 24).

القسم الثالث: اشتمل على (9) فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (الأداء المؤسسي) حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير وصُنفت الإجابة وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) حيث تغطي فقرات الاستبانة بعداً واحداً وهو الأداء المؤسسي وتغطيه الفقرات من 19-27.

صدق الأداة :

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة القياس تم عرض الاستبانة على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتأكد من مدى وضوح صياغة الفقرات واستخراج معامل كرونباخ ألفا لها، واستخراج معامل الارتباط للإجابات بين التطبيقين (Test and Retest). وتم الأخذ بكافة ملاحظاتهم.

ثبات الأداة:

جرى التأكد من ثبات الأداة وذلك من خلال استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	تسلسل الفقرات	Alpha
1	اكتشاف المعرفة	1-6	94.2%
2	توليد المعرفة	7-12	83.5%
3	التشارك بالمعرفة	13-18	88.2%
4	تطبيق المعرفة	24 -19	86.4 %
5	إدارة المعرفة	1-24	91.8%
6	الأداء المؤسسي	19-27	92.3%

يلاحظ من الجدول رقم (2) باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات للمحور الخاص بالمتغير المستقل وكافة الفقرات (ألفا=0.918) وهي نسبة ثبات عالية جداً ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة. باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع فقرات محور المتغير التابع (ألفا=0.923) وهي نسبة ثبات عالية جداً ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.17.0).

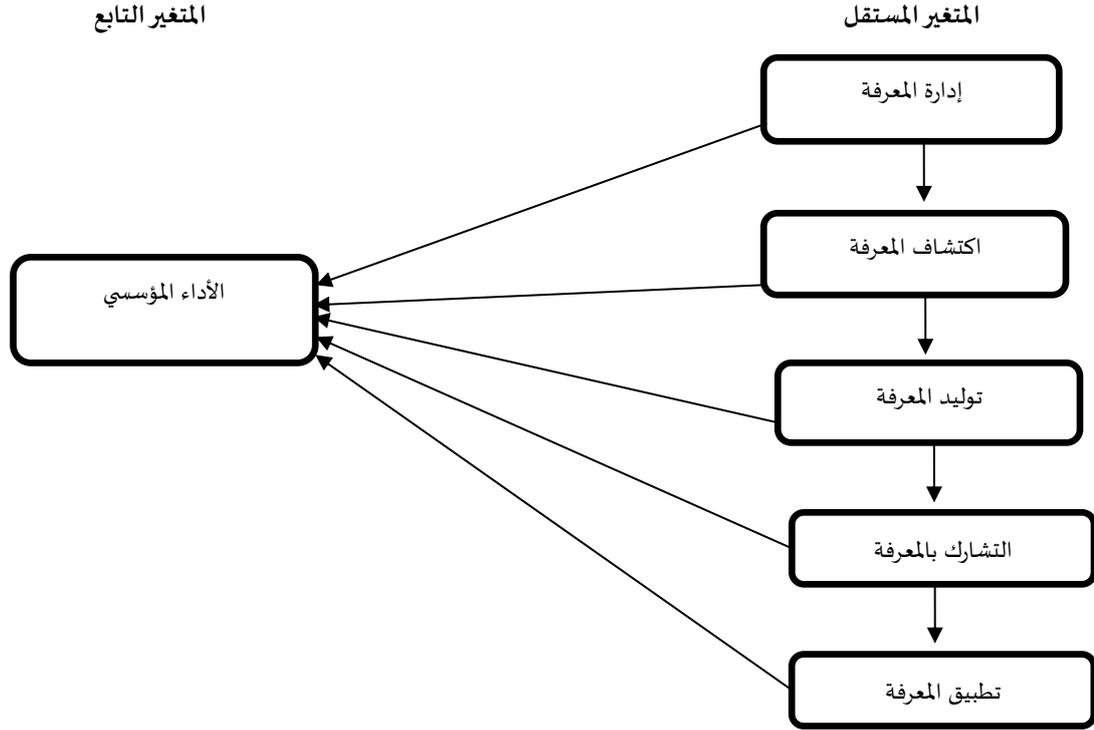
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية ، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .
- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة .
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

التعريفات الإجرائية

- إدارة المعرفة: هي المنهجية التي تتبعها امانة عمان الكبرى في اكتشاف وتوليد وتشارك وتطبيق المعرفة من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتعزيز المقدرات التنافسية التي تملكها ، وتم قياسه من خلال فقرات الاستبيان.
- اكتشاف المعرفة : العملية التي تهدف إلى بيان واقع المعرفة في امانة عمان الكبرى، وبأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد اكتشاف المعرفة.
- توليد المعرفة: عملية إيجاد وخلق وتوفير المعرفة بما يسهم في تحقيق أهداف امانة عمان الكبرى، وبأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد توليد المعرفة.

- التشارك بالمعرفة : العملية التي يتم فيها توفير المعرفة والمعلومة التي يحتاجها الموظفون في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام تحقيق أهداف امانة عمان الكبرى ، وبأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد التشارك في المعرفة.
- تطبيق المعرفة : العمليات التي تسهم في ممارسة واستخدام المعرفة التي تم الحصول عليها بشكل فعلي من قبل الموظفين في امانة عمان الكبرى، وبأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بُعد تطبيق المعرفة.
- الأداء المؤسسي: مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل أمانة عمان الكبرى لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية.

نموذج الدراسة:



عرض النتائج

لعرض نتائج أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، فقد تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) لإجراء فحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى توافر إدارة المعرفة في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر موظفي الأمانة؟

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لمدى توافر المناخ التنظيمي في أمانة عمان.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1-6	اكتشاف المعرفة	3.326	1.243	4	متوسط
7-12	توليد المعرفة	3.942	0.837	2	مرتفع
13-18	التشارك بالمعرفة	3.945	0.813	1	مرتفع
19 - 24	تطبيق المعرفة	3.940	0.835	3	مرتفع
19-24	إدارة المعرفة	3.56	0.830		مرتفع

يتبين من الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لمدى توافر إدارة المعرفة في أمانة عمان من وجهة نظر موظفي الأمانة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.830)، مما يؤكد على أن مدى توافر إدارة المعرفة في أمانة عمان من وجهة نظر موظفي الأمانة ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد التشراك بالمعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.945) وانحراف معياري (0.813)، يلي ذلك بُعد توليد المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.942) وانحراف معياري (0.837)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.940) وانحراف معياري (0.835)، وجاء بُعد اكتشاف المعرفة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.326) وانحراف معياري (1.243).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمدى توافر إدارة المعرفة في أمانة عمان من وجهة نظر موظفي الأمانة وهي كما يلي:

أولاً: اكتشاف المعرفة :

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث اكتشاف المعرفة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1.	تكتشف الأمانة المعرفة المتوفرة لديها بالاعتماد على أنظمة متطورة توثق التجارب والممارسات.	3.564	1.431	1	مرتفع
2.	توفر الأمانة برامج لتطوير مهارات موظفيها بصورة مستمرة.	3.561	1.301	2	مرتفع
3.	اكتشاف المعرفة باستمرار من خلال البحوث التي تجريها الأمانة.	3.087	1.427	5	متوسط
4.	تطور الأمانة الخبرات والمعارف من خلال الممارسات التعليمية (الندوات، فرق العمل الجماعي.... وغيرها).	3.560	1.194	3	مرتفع
5.	تقوم الأمانة بالبحث عن الممارسات الفضلى واستخدامها بتحسين أعمالها باستمرار.	3.033	1.566	6	متوسط
6.	تهتم الأمانة بتحفيز الموظفين المبدعين ذوي الخبرات.	3.153	1.596	4	متوسط
	اكتشاف المعرفة	3.326	1.243		متوسط

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المستقل اكتشاف المعرفة بلغ (3.326) وانحراف معياري (1.243)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.564) وانحراف معياري (1.431) في حين جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.033)، وانحراف معياري (1.566)، يظهر الجدول أن مستوى هذا البعد متوسط.

ثانياً: توليد المعرفة:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث توليد المعرفة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7.	تعمل الأمانة على استقطاب أصحاب الكفاءات التي تساعد في إثراء المعرفة.	3.692	1.379	4	مرتفع
8.	تعتمد الأمانة أسلوب النقاش والحوار مع الموظفين من أجل خلق المعرفة.	4.252	1.131	2	مرتفع
9.	تشجع الأمانة المبادرات التي تساهم في تحسين مستوى الخبرات لدى الموظفين.	3.692	1.162	5	مرتفع
10.	تشجع إدارة الأمانة الممارسات الإدارية التي تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.	3.433	1.315	6	متوسط
11.	تتبني الأمانة نظام حوافز فعال يدفع الموظفين إلى توليد الأفكار الخلاقة	4.166	0.945	3	مرتفع
12.	تعمل الأمانة على تطوير بيئة تنظيمية تحفز الموظفين على الإبداع.	4.439	0.718	1	مرتفع

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	توليد المعرفة	3.942	0.837		مرتفع

يظهر من الجدول رقم(5) أن المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل توليد المعرفة (3.942) وانحراف معياري(0.837) وهذا يدل دلالة كبيرة على مدى الرضا عن هذا البعد، وقد احتلت الفقرة رقم(12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.439) وانحراف معياري(0.718) في حين جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.433)، وانحراف معياري(1.315). كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤثر على أن بعد توليد المعرفة بالنسبة للعاملين قد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: التشارك بالمعرفة:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التشارك بالمعرفة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13.	تنظم الأمانة لقاءات دورية وورش عمل لتشجيع الموظفين على التشارك بالمعرفة.	3.989	0.971	4	مرتفع
14.	تعمل الأمانة على استخدام وسائل متعددة للتشارك في نشر وتبادل المعرفة داخلها.	4.011	0.836	2	مرتفع
15.	يميل موظفو الأمانة من أصحاب المعرفة إلى تبادلها مع الآخرين.	4.011	0.948	1	مرتفع
16.	تدعم الأمانة التشارك بالمعرفة لبناء الثقة المتبادلة بين الموظفين.	3.965	1.156	6	مرتفع
17.	تتبنى الأمانة ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل الخبرات والتجارب داخلها.	4.022	1.105	3	مرتفع
18.	توفر الأمانة نظام معلومات فعال يسمح بتبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم.	3.978	1.095	5	مرتفع
	التشارك بالمعرفة	3.945	0.813		مرتفع

يظهر من الجدول رقم(6) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المستقل التشارك بالمعرفة بلغ (3.945) وانحراف معياري(0.813)، وقد احتلت الفقرة رقم(15) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.011) وانحراف معياري(0.948) في حين جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.965)، وانحراف معياري(1.156)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤثر على أن مستوى الرضا عن التشارك بالمعرفة في أمانة عمان يلاقي رضا بدرجة مرتفعة.

رابعاً : تطبيق المعرفة :

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تطبيق المعرفة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
19	توفر الأمانة الأدوات التي تساعد على تطبيق المعرفة.	3.840	0.970	4	مرتفع
20	تطبق الأمانة سياسات تعزز من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.	3.850	0.972	3	مرتفع
21	تعتبر الأمانة إن تطبيقها للمعرفة والاستفادة منها يتوازى مع أهمية توفيرها.	3.782	1.014	5	مرتفع
22	تعتمد الأمانة على تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة كأحد المعايير المهمة في تقييم الأداء.	3.775	0.972	6	مرتفع
23	تحرص الأمانة على الاستفادة من خبراتها المتراكمة لتطوير الأداء المؤسسي.	3.961	0.950	2	مرتفع
24	يكافئ الموظفون الذين يطبقون المعرفة لتحسين أدائهم الوظيفي.	4.000	1.020	1	مرتفع

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	المتوسط العام لل فقرات	3.873	0.891	--	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(7) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المستقل تطبيق المعرفة بلغ (3.873) وانحراف معياري(0.891)، وقد احتلت الفقرة رقم(24) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.000) وانحراف معياري(1.020) في حين جاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.775)، وانحراف معياري(0.972)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن مستوى الرضا عن تطبيق المعرفة في أمانة عمان يلاقي رضا بدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين فيها ؟

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأداء المؤسسي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
19.	تعمل الأمانة على تطوير أهدافها باستمرار اعتمادا على التغذية الراجعة .	4.241	0.860	2	مرتفع
20.	تقوم الأمانة بتقييم نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.	3.945	0.981	4	مرتفع
21.	تتميز خدمات الأمانة بأنها تتوافق مع احتياجات المراجعين .	4.422	0.764	1	مرتفع
22.	يتم تشجيع روح المبادرة الفردية والاستماع إلى الأفكار الجديدة من قبل الإدارة العليا	3.725	1.174	7	مرتفع
23.	تتمتع الإدارة العليا في الأمانة بمهارات ادارية وقيادية عالية .	4.033	1.159	3	مرتفع
24.	يوجد نظام اتصالات فعال بين الوحدات المختلفة داخل الأمانة يسمح بتدفق الأفكار الجديدة دون تعقيدات	3.791	1.242	6	مرتفع
25.	يعقد اجتماعات دورية من قبل الإدارة العليا ليطم الاستماع إلى أفكارنا الجديدة	3.527	1.385	9	مرتفع
26.	تحرص إدارة الأمانة على توفير مناخ عمل ملائم للعاملين.	3.802	1.231	5	مرتفع
27.	تقوم الأمانة بإجراء مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة	3.769	1.274	8	مرتفع
	الأداء المؤسسي	3.906	0.892		مرتفع

يظهر من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير التابع الأداء المؤسسي بلغ (3.906) وانحراف معياري(0.892)، وقد احتلت الفقرة رقم(21) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.422) وانحراف معياري(0.764) في حين جاءت الفقرة رقم(25) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.527)، وانحراف معياري(1.385)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة مما يؤشر على أن الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى قد جاءت بدرجة مرتفعة.

اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات ، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF" ، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم(9) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (9) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance " لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(3.181-3.925) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من(0.05) وتتراوح بين(0.255-0.314) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (9) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness
اكتشاف المعرفة	3.925	0.255	0.208
توليد المعرفة	3.669	0.273	0.935
التشارك بالمعرفة	3.181	0.314	0.849
تطبيق المعرفة	3.275	0.289	0.731

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات حيث يشير إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء لجميع المتغيرات أقل من (1)، وكما يشير الجدول رقم (9) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بإبعادها المختلفة في الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
اكتشاف المعرفة	0.581	0.045	0.806	12.795*	0.000
توليد المعرفة	0.833	0.072	0.777	11.825*	0.000
التشارك بالمعرفة	0.908	0.067	0.824	13.641*	0.000
تطبيق المعرفة	0.866	0.054	0.792	11.611*	0.000
إدارة المعرفة	0.857	0.055	0.860	15.685*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

** غير دالة.

وتم احتساب الانحدار حسب المعادلة التالية

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + e$$

(٥-٦)

- معادلة الانحدار للبعد الأول - اكتشاف المعرفة = $y = 1.985 + 0.581x$
- معادلة الانحدار للبعد الثاني - توليد المعرفة = $y = 0.625 + 0.833x$
- معادلة الانحدار للبعد الثالث - التشارك بالمعرفة = $y = 0.335 + 0.903x$
- معادلة الانحدار للبعد الرابع - تطبيق المعرفة = $y = 0.472 + 0.866x$
- معادلة الانحدار للمتغير المستقل إدارة المعرفة = $y = 0.716 + 0.857x$

جدول رقم (11)

المتغير المستقل	درجات الحرية	مجموع المربعات	R	(R2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة
اكتشاف المعرفة	(1, 88)	48.159	0.806	0.650	186.0*	0.000
توليد المعرفة	(88, 1)	42.751	0.777	0.604	132.0*	0.000
التشارك بالمعرفة	(88, 1)	46.136	0.824	0.679	163.0*	0.000
تطبيق المعرفة	(88, 1)	45.27	0.816	0.662	147.0*	0.000
إدارة المعرفة	(88, 1)	52.269	0.860	0.739	246.0*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

R * تشير إلى قوة الترابط بين المتغيرين حسب بيرسون

-الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لإدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء المؤسسي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9) ورقم (10)، ومن متابعة قيم اختبار (t) على المتغير المستقل إدارة المعرفة بأبعاده الثلاث فإن قيمة t تساوي 15.685، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($= 0.05$). وان مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهذا يعني رفض الفرضية مما يعني انه يوجد دلالة إحصائية إلى تشير وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في الأداء المؤسسي.

- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ما بين اكتشاف المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي.
- يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(9) ورقم (10)، ومن متابعة قيم اختبار(t) على المتغير نمط القيادة فإن قيمة t تساوي 12.795، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (= 0.05). وان مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.005 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية مما يعني أنه يوجد دلالة إحصائية تشير وجود أثر إيجابي لاكتشاف المعرفة على الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ما بين توليد المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي .
- يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(9) ورقم (10) ومن متابعة قيم اختبار(t) على المتغير الهيكل التنظيمي فإن قيمة t تساوي 11.825 ، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (= 0.05). وان مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اكبر من 0.005 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية مما يعني أنه يوجد دلالة إحصائية تشير لوجود أثر لتوليد المعرفة على الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ما بين التشارك بالمعرفة ومستوى الأداء المؤسسي .
- يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(9) ورقم (10) ، ومن متابعة قيم اختبار(t) على المتغير التكنولوجيا فإن قيمة t تساوي 13.641، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (= 0.05). وان مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهذا يعني رفض الفرضية مما يعني أنه يوجد دلالة إحصائية تشير وجود أثر إيجابي للتشارك بالمعرفة على الأداء المؤسسي.
- الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ما بين تطبيق المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي .
- يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(9) ورقم (10) ، ومن متابعة قيم اختبار(t) على المتغير تطبيق المعرفة فإن قيمة t تساوي 11.611، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (= 0.05). وان مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهذا يعني رفض الفرضية مما يعني أنه يوجد دلالة إحصائية تشير لوجود أثر إيجابي لتطبيق المعرفة على الأداء المؤسسي.

النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي لموظفي أمانة عمان ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانته لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 89 موظفاً من أمانة عمان الكبرى ، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت الدراسة درجة عالية من الصدق والثبات، حيث تم عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة المختصين بحيث أقيمت الفقرات التي نالت إجماع المحكمين في حين تم إلغاء الفقرات التي أجمع عليها جميع المحكمين، أما بالنسبة للثبات فقد استخدمت طريقة الاتساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة المتعلقة بتوافر إدارة المعرفة ككل بلغ(0.918) وذلك باستخدام معادلة كرونباخ الفا.

وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لمدى توافر إدارة المعرفة في أمانة عمان من وجهة نظر موظفي الأمانة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط (3.56) وانحراف معياري(0.830).

مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة في أمانة عمان من وجهة نظر موظفي أمانة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط (3.56) واحتل بُعد التشارك بالمعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.945) ، يلي ذلك بُعد توليد المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.942) ، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.940) ، وجاء بالمرتبة الأخيرة بُعد اكتشاف المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.326).
2. أشارت النتائج إلى أن المتوسط العام لمستوى الأداء المؤسسي كان مرتفعاً حيث بلغ(3.906) وهذا يدل على توقعات عالية للإداء المؤسسي في أمانة عمان.
3. أشارت النتائج إلى أن العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة لإدارة المعرفة جاءت جميعها تدعم وجود أثر إيجابي لعوامل اكتشاف المعرفة ، توليد المعرفة ، التشارك بالمعرفة ، تطبيق المعرفة.
4. دلت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية: اكتشاف المعرفة ، توليد المعرفة ، التشارك بالمعرفة ، تطبيق المعرفة كان لها أكبر الأثر على الأداء المؤسسي لموظفي أمانة عمان .

5. من خلال النتائج السابقة يرى الباحث أن أمانة عمان الكبرى تهتم في عمليات إدارة المعرفة وتحرص بشكل كبير على مشاركة المعرفة بين موظفيها لإيجاد بيئة تشجع على الإبداع والتطوير في أداء عملها المؤسسي وكان ذلك واضحاً بأن مستوى الأداء المؤسسي كان فيها مرتفعاً.

التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بما يلي:
1. ضرورة اهتمام أمانة عمان الكبرى في إدارة المعرفة السائدة وتقييم أبعادها بشكل مستمر لتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية، إذ إن إدارة المعرفة تعتبر متطلباً أساسياً في تبني وتحفيز الأداء المؤسسي والعمل على استغلال كل فكرة جديدة تساعد على استشعار أي تغيرات تحدث في بيئة العمل مستقبلاً، والاستجابة لها بشكل فعال.
 2. ضرورة دعم الإدارة العليا في أمانة عمان الكبرى لإدارة المعرفة لأهميتها والعمل على الاستغلال الأمثل لخبرات العاملين في أمانة عمان الكبرى وتشجيعهم على الإبداع وتعزيز ذلك من أجل تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين .
 3. ضرورة الاهتمام بتوفير وتحديث البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد اللازمة لذلك ، من أجل تطبيق المعرفة بصورة جيدة ، وضرورة وصولها للعاملين لاستخدامها في تحسين خدماتها المقدمة .
 4. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وإيلاء عملية تدريبهم أهمية قصوى بشكل مستمر ووفق أسس موضوعية تسمح لهم وتهيؤهم إن يستخدموا كل ما هو حديث في سبيل أداء أعمالهم المختلفة بكفاءة وفعالية عاليتين، وان تواكب وتوفر أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا من وسائل وطرق ومعدات لاستخدامها في أداء أعمالهم.
 5. إجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المعرفة لتشمل أبعاداً أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة .
 6. ركزت الدراسة الحالية على أمانة عمان الكبرى / المركز الرئيسي. لذلك، فالباحثون مدعون لإجراء مزيد من الدراسات على باقي مديريات أمانة عمان الكبرى والمجالس المحلية الأخرى في المملكة الأردنية الهاشمية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أحمد، خالد حسن (2019). " دور إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية السودانية. أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان .
- الحري، مريم عبدالله (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد(15)العدد (1).
- حسن، العلواني (2004). التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية، القاهرة: دار المؤلف.
- الديميري، أسامة، احمد رشدي (2021). دور إدارة المعرفة في تنمية مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمنشآت الصناعية. مجلة البحوث الإدارية، المجلد(39) العدد (2) .
- سليمان، عبدالعزيز، النيل، احمد (2018). الهيكل التنظيمي وأثره على الاداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب، السودان. مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين.
- الشاطر، واخرون (2023). واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا. مجلة أبحاث، (18) ، 38-67
- الطاهر، اسمهان ماجد (2015). إدارة المعرفة، داروائل للنشر، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الطبعة الأولى.
- عساف، عبد المعطي محمد (2005). نظرية (1) الاسلامية للتفوق الاداري: الطريق الى العالمية. الأردن، عمان: داروائل للنشر.
- علاء الدين، ياسمين، أبو الحديد ، فاطمة (2021). ادارة المعرفة وآثارها على الأداء المؤسسي، مجلة كلية الآداب، القاهرة، مجلد(81)، العدد(2).
- قاموس أكسفورد الانجليزي، جامعة أكسفورد، (2008).
- الكبيسي، صلاح الدين، (2013)، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مخيمر، عبدالعزيز جميل (2000). قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- المدهون، محمود (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

- الوقفي، علي عوض (2004). تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ياسين، سعد غالب، (2007)، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الاجنبية:

- Anwar, G., & Abdullah, N., (2021). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5.
- Bernal, C., Amaya, N., Gaviria - Penaranda, A., & Zwerg -Villegas, A. M. (2020). Knowledge and organizational performance in franchised restaurants in Colombia. *International Journal of Emerging Markets*, 16(3), 517-536.
- Emole, J. N., (2020). Knowledge Management Assets Available to Mid-Level Managers During a manager, (Doctoral dissertation), Walden University.
- Gürlek, M., & Çemberci, M., (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819-2846.
- Hassan T., & Issa H., (2014). "The role of knowledge management processes to improve organizational performance", *Tishreen University Journal for Research, Scientific Studies, Economic & Legal Sciences Series*, Vol., (36) No. (6).
- Imran, M. Ilyas, M. & Fatima, T. (2017) Achieving Organizational Performance through Knowledge Management Capabilities: Mediating Role of Organizational Learning. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. (11) No. (1).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.
- Ogbonna, V. (2020). Experienced Barriers to Tacit Knowledge Sharing in Anglophone West Africa (Doctoral dissertation), Walden University.
- Peterson, W. and Gijsber, G. and Wilks, M. (2003). *An Organizational Performance for Agricultural Research*, ISNAR.
- Pitro, E., (2010). The Adopion Of Know Ledge System in Small Firm. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 8, P30.
- Prusak, L., (2001). "Where Did Knowledge Management Come From?" *IBM Systems Journal*, Vol. 40, Yarmouk university. Database: Computer Source,
- Schneider, B., Yost, A., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H., (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and Why it matters for organizational performance? *Journal of Organizational Behavior*, 39 (4).
- Singh, S., Gupta, S., Busso, D., & Kambjo, S., (2021). Top management Knowledge Value, Knowledge Sharing Practice, Open Innovation and Organization Performance. *Journal of Business Research*, 128.