

أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية

The impact of knowledge management in enhancing administrative performance in government institutions in Qalqilya Governorate

نور طاهر الاقرع*

كلية العلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة القدس المفتوحة-فرع قلقيلية، فلسطين ، nalaqra@qou.edu

تاريخ الاستلام: 2020/06/21 ، تاريخ القبول: 2020/07/23 ، تاريخ النشر: 2020/12/28

ملخص: هدف هذا البحث للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وتم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، أجريت عينة قوامها (56) فرداً، من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، واتباع المنهج الوصفي لتحليلي في هذا البحث نظراً لملاءمة طبيعته، وبلغت نسبته الكلية على عبارات الاستبانة (0.874) هي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: كانت الاستجابة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (81.99%). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

1. تخصيص المؤسسات الحكومية للوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة.

2. العمل على توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة من خلال إدارة المعرفة لتعزيز الأداء الإداري.

الكلمات المفتاح: إدارة المعرفة ؛ الأداء الإداري ؛ المؤسسات الحكومية

Abstract:

The aim of this research is to identify the impact of knowledge management in enhancing administrative performance in government institutions in Qalqilya Governorate, and a questionnaire was set to collect data from the research sample, a sample of (56) from workers in government institutions in Qalqilya Governorate was conducted. This research is followed the descriptive analytical approach due to the appropriateness of its nature. The overall percentage on the questionnaire expressions (0.874) is a stability ratio that confirms the possibility of using the tool.

The most important findings of the research: The response to the impact of knowledge management in enhancing administrative performance in government institutions in

* المؤلف المرسل

Qalqilya Governorate was very high, in terms of percentage (81.99%). The results showed that there were no statistically significant differences at the level of significance towards the impact of knowledge management in enhancing administrative performance in government institutions in Qalqilya Governorate, due to the variables (gender, educational qualification, years of experience, job title).

The study came out with a set of recommendations, the most important of which are:

1. Government institutions allocate enough time to get benefits from other experiences through applying knowledge management.
2. Work to employ new administrative methods and means through knowledge management to enhance the administrative performance.

Keywords: knowledge management; Administrative performance; Governmental institutions

1- تمهيد :

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل لقوله تعالى "إِنَّ نَسْعَ الْإِنْسَانِ لَظَنًّا (3) الْبَيِّنَاتُ (4)"، وجعل المعرفة أساس التفاعل البشري فقال تعالى ﴿قُلْ إِن هَـيَلَعُ لِمَ أَفْسَدُواْ أَلَدِينِ لَا يُعْلَمُونَ﴾، إذن فإن المعرفة قديمة قدم التاريخ حيث تجلى ذلك في أوجه ازدهار وعظمة الحضارات القديمة، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى. (بوران، 2016، ص16). ويتطلب إنشاء المعرفة الإبداع، فالإبداع عامل قوي لمؤسسات اليوم في سعيها إلى تحقيق إنتاجية أعلى وميزة تنافسية ويتطلب مهارات خاصة حتى يوفر القدرة على إيجاد بدائل، ومهارات خاصة لحل المشاكل، وعادة فإن المعرفة التي يبحث عنها العاملون داخل المؤسسة بوجه عام تكون وثيقة الصلة بمهنتهم وتخصصاتهم لكي يسهل عليهم توظيفها وقطف ثمارها، كما أنهم يكونون أكثر استجابة وتفاعلاً مع المادة المعرفية، فالمؤسسات التي تكون قادرة على حفز وتطوير فئة رأس المال البشري تكون أكثر استعداداً لمواجهة تغييرات اليوم السريعة، وعملية تحقيق المعرفة أو تطويرها يشارك فيها الجميع في المؤسسة على اختلاف مستوياتها. (الهوش، 2018، ص40). ويشهد العالم جملة من التحولات والتحديات والتغيرات التي تؤثر على مختلف مجالات الحياة ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها ويتم ذلك من خلال توجه المنظمة نحو نشرها على كافة المستويات الإدارية، وتطوير سعيها نحو امتلاك معرفة جديدة وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من كفاءة وصولاً إلى مرحلة ما يعرف بالتميز. (آدم، 2018، ص17)

سعت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، من خلال تفعيل نظام إدارة المعرفة حيث أنها تشكل حقلاً ثرياً بما تتضمنه من مداخل وآليات تبرز وظيفة هذه الإدارة، والدور الفاعل في عملية الأداء الإداري، وبذلك يصبح الأداء وسيلة من وسائل المؤسسات في إكساب المعرفة والمشاركة بها عبر الارتباط بمكونات أخرى داخلها وخارجها ومن هنا تكمن أهمية الدراسة في فهم دور

مقومات إدارة المعرفة وذلك من شأنه تطوير الأداء الإداري الموجود داخل المؤسسات، وبناءاً على ما تقدم فإن مشكلة البحث ترتبط بمدى تطبيق الإدارة المعرفية بصفتها طريقة من الطرق التي تسهم في الكشف عن الأداء الإداري، وكسب المؤسسات ميزة التنافس وبحث مشكلة الدراسة السؤال الرئيس التالي:
سؤال الدراسة الرئيس: ما أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟
وينبثق عنه الأسئلة الفرعية:

- ما أثر إدارة المعرفة في تطوير الخبرات للعاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
 - ما أثر تطبيق إدارة المعرفة في تطوير المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
 - هل توجد علاقة ارتباطية ما بين أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
 - ما أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى:
- أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟
وينبثق عنه الأسئلة الفرعية:

- ما أثر إدارة المعرفة في تطوير الخبرات للعاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
 - ما أثر تطبيق إدارة المعرفة في تطوير المهارات الإدارية لما عليه في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
 - هل توجد علاقة ارتباطية ما بين أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
 - ما أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) نحو أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.:
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس.
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1. الدراسات العربية:

دراسة منير وعبد اللطيف (2019): بعنوان "أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من موظفي جامعة غرداية والتي بلغ عددها (90) موظف، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة لنتائج هامة تمثلت في أن لدى العاملين بجامعة غرداية اتجاه إيجابي نحو تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة وعملياتها حيث تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي لعمليات تطوير الأداء 3.10% مما يعني أن لإدارة المعرفة تأثير بارز على عملية تطوير الأداء المؤسسي، وأن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية مميزة.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع برنامج لنشر ثقافة المعرفة لدى العاملين في جامعة غرداية، والإهتمام بشقيها الضمني والصريح، وتوضيح منافع استخدام عمليات إدارة المعرفة ونواتجها في تطوير مستوى الأداء.

دراسة عرقاوي وآخرون (2019): بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية - دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى أداء المنشآت السياحية الفلسطينية بالتطبيق على الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين وخصوصا في قطاع غزة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وتم توزيع (100) استبانة واسترداد (85) استبانة. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها توافر إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية بدرجة كبيرة ووزن نسبي (79.658). وأن أداء المؤسسات السياحية في فلسطين مرتفع ووزن نسبي (71.232). أيضا هناك علاقة وأثر بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية.

وكان من أهم التوصيات العمل على تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية في فلسطين لما لها من أثر جيد في تحسين مستوى أدائها. مع التركيز على نشر المعرفة من خلال تعزيز شبكة المعلومات الداخلية والتي تساعد العاملون في تبادل المعلومات بينهم وبين الآخرين.

2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Shamia, et al 2018): بعنوان "استخدام نموذج المعرفة الأسوي "APO"

هدفت استخدام نموذج المعرفة الأسوي "APO" كعامل محدد لتمييز الأداء في الجامعات وتحديد أكثر العوامل تأثيراً عليه. تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة الأزهر في قطاع غزة في فلسطين. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج (APO) صحيح كإجراء وهناك أربعة أبعاد في النموذج تؤثر بشكل ملحوظ أكثر من غيرها (العمليات الجامعية، قيادة المعارف، الموظفين، مخرجات KM) على التميز في الأداء.

دراسة (Mathew & Khann, 2016): بعنوان "العناصر التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي في

القطاع الصناعي في الهند"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العناصر التي تؤثر في مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في الهند. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة لعناصر بيئة العمل (الإضاءة، الضوضاء، درجات الحرارة، الأثاث) على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي في الهند. كما تلعب بيئة العمل دور هام جدا في الحفاظ على إنتاجية العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة

قامت الباحثة باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة وكانت عبارة عن دراسات عربية وأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أعانتنا على إثراء بحثنا من خلال الاستعانة بالمعلومات الموجودة بها خلال إعداد الإطار النظري للدراسة، وفيما يلي ملخص لأهم تعليقات الباحثة على تلك الدراسات. ويرى الباحث أن معظم الدراسات السابقة تجمع على أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات، وتبين أنها تتفق في تناول موضوع تطبيق إدارة المعرفة، حيث ولقد تبين من خلال الدراسات السابقة أنها شملت في تحليلها العديد من المؤسسات الحكومية والتعليمية والتي أجريت في أماكن مختلفة من دول العالم. ولكن لوحظ من خلال هذه الدراسات أنها قد اختلفت فيما بينها من ناحية النتائج التي تم التوصل إليها ويرجع سبب الاختلاف هذا إلى اختلاف الأزمنة والأماكن التي تمت فيها هذه الدراسات بالإضافة إلى اختلاف طبيعة المشاريع والقطاعات المختلفة التي أجريت عليها. ولم تتفق دراستنا مع أي من الدراسات السابقة في تناول موضوع دراستنا وذلك بعد البحث المتواصل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الاستبانة، وجاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات. وتعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة، حيث لم يتم إجراء دراسة علمية - على حد علم الباحث - في مجال أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية بشكل عام وفي محافظة قلقيلية بشكل خاص.

حيث أن بيئة هذه الدراسة تختلف عن بيئة الدراسات السابقة، وأيضاً لم تتناول ما تناولته دراستنا بشكل خاص، وقدمت الدراسة نتائج وتوصيات ستساهم في معرفة أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.

1. إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في التغيير و التطوير الإداري وتحقيق التميز وإكساب المؤسسات ميزة تنافسية تعتمد على استغلال العنصر البشري الاستغلال الأمثل، كما أن إدراك المؤسسات لأهمية البقاء والاستمرار في ظل يتسم بالتغير الدائم في كافة مجالاته (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية إلخ) يحتم عليها السعي المستمر من أجل تطوير الأداء الإداري داخلها.

1.1 ماهية إدارة المعرفة

اطلعت المعرفة بدور محوري ومتواصل في تطوير المجتمع البشري وفي دعم إنجازاته المادية، فضلاً عن إنجازاته المعنوية، فقد شهد العالم ابتداءً من نهايات القرن العشرين أعظم تغير في تاريخ البشرية وهو التحول إلى ثورة العلوم والتكنولوجيا فائقة التطور والتي تشكل ثورة معلوماتية في التكنولوجيا التي بلغت ذروتها اليوم، حيث باتت المعلومات والحرفة مورداً أساسياً، بل المورد الإستراتيجي، حيث أصبح إنتاج المعرفة واستثمارها واستهلاكها بمعنى استخدامها المصدر الرئيسي للنمو وغدت المعرفة عبارة عن رأس المال الذي يقوم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، فأصبحت التكنولوجيا والمعرفة هما العاملين الرئيسان للنمو والتنمية، وصارت الثروة الحقيقية تكمن في العقول بالمقام الأول، وبذلك فهي تحتاج إلى إدارة فاعلة من قبل إدارة المؤسسات لتحقيق أهدافها من خلال تحسين الخدمات واتخاذ القرارات (آدم، 2018، ص20).

وعرفت إدارة المعرفة بأنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة، والأمور المتعلقة كافة بالرأس المالي الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها، مثل أفراد المعرفة والحواشيب والشبكات إلخ" (أبو الهوش، 2018، ص23).

2.1 أبعاد إدارة المعرفة:

أصبح لإدارة المعرفة أبعاد مختلفة ومتشابهة يجب استغلالها وهي كما يلي:

1. **البعد الاقتصادي:** أصبحت إدارة المعرفة لها بعد اقتصادي يؤثر في الخدمات المتاحة، وتوفر قيمة مضافة لها في مختلف مجالات المجتمع ونشاطاته المختلفة، مما يساهم في خلق وزيادة فرص العمل وتمكين المجتمع من المنافسة، فمن المعروف أن يقوم المؤسسات بالحصول على المعلومات المتنوعة لاستغلالها لصالحها الخاص، لذا لا بد من تحويل المعرفة إلى برمجيات يمكن تسويقها وهذا أمر يحتاج إلى مهارات وقدرات.
2. **البعد التكنولوجي:** يتأثر مجتمع المعرفة بتوفير البنية اللازمة من وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصالات وجعلها في متناول الجميع وبانتشار تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة بالإضافة إلى الاهتمام

بالوسائل المعلوماتية، وتكييفها وتطويرها حسب الظروف الموضوعية للمجتمع، كما قد ساهم في توفير نوع خاص من التعليم والتدريب يتناسب ويتلاءم مع الظروف والأوضاع.

3. البعد الاجتماعي: يسود مجتمع المعرفة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية التي تهدف إلى زيادة الوعي بتكنولوجيا المعلومات ودورها في الحياة اليومية من حيث الكم والكيف وسرعة التطوير الذي يطرأ على حياة الفرد، ويقوم على التعاون والشراكات المعرفية بين المؤسسات المختلفة بالمجتمع داخلياً وخارجياً .

4. البعد الثقافي: يتجّ تقديرًا واسعاً للمعلومات والمعارف والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير حرية التفكير والإبداع، وتسود به ثقافة تقييم وتحترم من ينتج هذه المعلومة ويستغلها في المجال الصحيح وتتيح العدالة في إنتاج المعلومات وتداولها وتوزيع الخدمات وإمكانيات العلم والمعرفة بين الطبقات المختلفة في المجتمع.

5. البعد السياسي: يتيح فرص متنوعة لإشراك الجماهير في عملية اتخاذ القرارات، كما يتيح حرية تداول المعلومات، ويوفر مناخاً سياسياً قائم على الديمقراطية والعدالة والمساواة المشاركة السياسية الفعالة، وتلعب منظمات المجتمع المدني ومؤسساته دوراً كبيراً لا ينكر في الإسهام في التمهيد وتيسير الطريق نحو المجتمع المعرفي في توفير الإرشاد، وتيسير الحوار بين الأقران وتبادل الخبرات بأفضل الممارسات، ويمكنها تقديم المساعدة التقنية في تصميم الإستراتيجية الإلكترونية، وفي بعض الحالات إكمال دور الحكومات (طاهر، 2018، ص 28-30).

3.1 متطلبات إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة لموصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، وهي كالآتي:

1. الهيكل التنظيمي: حيث يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع لو كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها، ويعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها.

2. الثقافة التنظيمية: حيث توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل. إن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في العمل، ومكافأة السلوك الإيجابي.

3. **القيادة:** إن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة . فالقائد قدوة للآخرين في العمل المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.
4. **تكنولوجيا المعلومات:** هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوزيعها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، التي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية (الددة وسلمان، 2017، ص1507).

2. الأداء الإداري

1.2 ماهية الأداء الإداري

تعتمد أي منظمة من المنظمات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المنظمة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المنظمة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية، وهكذا، إذا تمكنت المنظمات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية. ولعل النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في السنوات الأخيرة خير دليل على هذه الحقيقة، والأداء الإداري يخضع إلى الكثير من الجدل والتحليل وأحياناً التناقض والارتباك في كثير من المجتمعات المتقدمة، وذلك من حيث مفهومه (عبد العليم، 2016، ص22).

وعرف الأداء الإداري بأنه: "يعرف بما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك (أبو سمرة وآخرون، 2016، ص40).

2.2 مؤشرات الأداء

المؤشرات الأكثر قياساً للأداء تتمثل فيما يلي:

1. **الكفاءة:** تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.
2. **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى

تؤدي دون داع أو مبرر وتقاس الفعالية انطلاقاً من أهداف المنظمة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة.

3. الإنتاجية: تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة) (فرحي، ومعمّر، 2016، ص38).

3.2 أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء الإداري

يمكن لنا أن نجل أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء من خلال ما يأتي:

1. زيادة مرونة المؤسسات من خلال دفعها إلى الاعتماد على أشكال للتنسيق والهيكل أكثر مرونة، وإتاحة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، والتحفيز المتواصل لأفرادها على الإبداع والابتكار.
2. مواكبة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ذات التعقد المتزايد، من خلال قدرتها على إحداث التغيير الجذري في المؤسسة، وجعلها معرفية.
3. تيسيد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها لتوليد الإيرادات، وهي بذلك أصبحت الأساس في خلق الميزة التنافسية والأساس الحقيقي لكيفية بناء المؤسسة وتطويرها وإعادة تشكيلها.
4. تعد عملية نظامية لتنسيق أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، من خلال ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
5. تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه. والمساهمة في تحفيز المؤسسات على تحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
6. توفر الفرصة لتحسن أدائها والحصول على الميزة التنافسية، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة لتبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
7. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسية وغير الملموسية، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية (عرقاوي وآخرون، 2019، ص12).

4.2 أثر المعرفة في تحقيق تميز الأداء بالمؤسسات:

إن ما يشهد العالم من تغيرات سريعة ومتلاحقة في عالم المال والأعمال، حتم على المنظمات المكافحة من أجل البقاء، لكن ذلك لن يتحقق لها إلا من خلال امتلاكها ميزة تنافسية، لأن الذي يبقى في النهاية ليس هو الأكبر أو الأقوى بل الذي يستجيب للتغيير ويتكيف معه، فالمعرفة هي العامل الأساس في تحقيق التميز في الأداء. فتميز الأداء والنجاح الكبير الذي يتم تحقيقه ليس وليد الصدفة بل نتيجة الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة من جهة، ومن جهة أخرى وبسبب القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة وحاجات العملاء، وتطوير خدمات جديدة، والسيطرة على التكنولوجيات، وأضاف أن إدارة المعرفة واستغلالها بطريقة مثالية هي المدخل السليم لتحقيق التفوق والريادة، فالمنظمات الناجحة هي المنظمات التي "تحتوي على أكبر قدر ممكن المعرفة (كثيفة المعرفة) لأن من يمتلك المعرفة هو الذي يملك القوة والثروة (خليلي وصياحي، 2017، ص11).

5.2 علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء الإداري

إن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء علاقة تبادلية تدل على أن المنظمات التي لها ميل نحو تطوير مستوى أدائها هي أكثر رغبة في استخدام عمليات إدارة المعرفة، وأن المنظمات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها (منير وعبد اللطيف، 2019، ص798).

ومن هنا وبصورة عامة فإن لتطبيق إدارة المعرفة دورا كبيرا وملاموس على الأداء، فهي تساهم في عملية التعلم وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والابتكار مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها، خصوصا أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المتعلقة بتطوير المؤسسة وتقديمها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة خصوصا في ظل بيئة معقدة (عرقاوي وآخرون، 2019، ص13).

6.2 ملخص الفصل:

يعد تطبيق إدارة المعرفة ذات أهمية كبيرة للمؤسسات، حيث يوفر لها القدرات التنافسية التي تنعكس بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الأفراد العاملين وعلى الخدمات التي تقدمها، ويتم من خلال العمل على تقييم أداء العاملين كافة وتنمية قدراتهم من أجل تطوير أدائهم في العمل، ومن أجل التطوير من الخدمات والأداء يجب على المؤسسات تطبيق إدارة المعرفة داخلها، وإذا تم تطبيقها سيؤدي ذلك إلى تحسين قدرة المؤسسات الحكومية على اتخاذ القرارات وبناء الخطط التنفيذية، وتحسين الأداء.

2 - الطريقة والأدوات :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية في العام الدراسي 2020/2019.

أجريت الدراسة على عينة قوامها (56) من العاملين في المؤسسات الحكومية محافظة قلقيلية في العام الدراسي 2020/2019 تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجدول (1/3)، (2/3)، (3/3)، (4/3)، في الملحق تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة

اتبع في هذه البحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمة طبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة البحث اشتملت على (30) عبارة موزعة إلى ثلاثة مجالات كما في الجدول رقم (5)

جدول رقم (5/3)

عبارات الاستبانة تبعاً لمجالات البحث

المجال	عدد الفقرات	الفقرات
1	10	10-1
2	10	20-11
3	10	30-21
المجموع	30	30-1

تم عرض أداة البحث على المشرف الأكاديمي وأوصى بصلاحيته بعد إجراء تعديلات أشار إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.874) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

3 - النتائج ومناقشتها :

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي نصه:

ما هو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟
ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للعبارات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)،
و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة
(معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي
للسبب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (6/4)

ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50%	منخفضة جداً
من 50%-59%	منخفضة
من 60% - 69%	متوسطة
من 70% - 79%	مرتفعة
من 80% فما فوق	مرتفعة جداً

وتبين الجداول (7/4)، (8/4)، (9/4)، النتائج، ويبين الجدول (10/4) خلاصة النتائج.

1) النتائج المتعلقة بالبعد الأول: أثر إدارة المعرفة على خبرات العاملين

جدول رقم (7/4)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تلع ب إدارة المعرفة دور هام في تطوير خبرات العاملين في المؤسسات الحكومية.	4.3333	86.66	رتفعة جداً
2	إدارة المعرفة عنصر حاكم في بناء قدرات العاملين.	4.2333	84.66	رتفعة جداً
3	تعتمد المؤسسة إدارة المعرفة في خطة تطوير الموارد البشرية.	4.0000	80.00	رتفعة جداً
4	تعلم إدارة المعرفة على إيجاد بيئة تفاعلية للتعامل مع الخبرات في المؤسسات الحكومية.	4.1000	82.00	مرتفعة جداً
5	تساعد إدارة المعرفة على تكوين رؤية متكاملة لدى العاملين عن مهام العمل	4.1167	82.33	رتفعة جداً

المطلوبة.				
6	تعمل إدارة المعرفة على تحديد الخبرات التي تحتاجها المؤسسات الحكومية.	4.1000	82.00	رتفعة جداً
7	تعمل إدارة المعرفة على إكساب العاملين القدرة على اكتشاف الانحرافات في العمل.	4.1500	83.00	مرتفعة جداً
8	تساهم إدارة المعرفة في تخصيص المؤسسات الحكومية للوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى.	4.0333	80.66	مرتفعة جداً
9	تساهم إدارة المعرفة في الاستفادة من الخبرات السابقة وقصص التجارب لإثراء خبرات العاملين لديها.	4.1167	82.33	مرتفعة جداً
10	تعزز إدارة المعرفة من قدرة العاملين على كفاءة الإنجاز لارتفاع مستويات كثيرة.	4.1833	83.66	رتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.1366	82.73	رتفعة جداً

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (7/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة جداً على جميع العبارات حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلاً النسبة المئوية (82.73%).

2) النتائج المتعلقة بالبعد الثاني: أثر إدارة المعرفة على تطوير المهارات الإدارية

جدول رقم (8/4)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
11	تلعب إدارة المعرفة دور رئيس في تطوير المهارات الإدارية للعاملين.	4.2167	84.33	رتفعة جداً
12	تساعد إدارة المعرفة على إيجاد الأساليب والوسائل الجديدة لمواجهة التحديات والمواقف والمتجددة.	4.1500	83.00	مرتفعة جداً
13	تبنى إدارة المعرفة يزيد من نسب فرص الارتقاء الوظيفي.	4.1167	82.33	رتفعة جداً
14	توفر المؤسسة إدارة المعرفة بأدوات متعددة لتطوير المهارات.	3.8333	76.66	مرتفعة
15	تعمل إدارة المعرفة على توظيف التكنولوجيا في تطوير مهارات العاملين.	3.8833	77.66	مرتفعة
16	تساهم إدارة المعرفة في رفع إنتاجية العاملين في المؤسسات الحكومية من خلال إكسابهم مهارات متقدمة.	4.1500	83.00	مرتفعة جداً

17	لعب إدارة المعرفة دوراً في تطوير المهارات الفنية للعاملين.	4.1500	83.00	رتفعة جداً
18	تساعد إدارة المعرفة على تطوير المهارات الإدارية للعاملين.	4.1167	82.33	رتفعة جداً
19	تعمل على إدارة المعرفة على تطوير الطرائق والأساليب في إنجاز الأعمال.	4.0000	80.00	رتفعة جداً
20	ندعم إدارة المعرفة تنمية العاملين لأنفسهم مهنيًا من خلال المهارات الإدارية والفنية.	4.0667	81.33	رتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.0683	81.36	رتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (8/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة جداً على العبارات (10، 11، 12، 13، 16، 17، 18، 19، 20) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (14، 15) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (81.36%).

3) النتائج المتعلقة بالبعد الثالث: أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري

جدول رقم (9/4)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
21	تعمل إدارة المعرفة على تطوير المهارات الإدارية للعاملين في المؤسسات الحكومية.	4.2667	85.33	رتفعة جداً
22	تعزز إدارة المعرفة الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية.	4.1333	82.66	رتفعة جداً
23	تساهم إدارة المعرفة في تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين من خلال تطوير خبراتهم ومهاراتهم.	4.0000	80.00	رتفعة جداً
24	تساعد إدارة المعرفة المؤسسة على تطوير الأداء الإداري.	4.1833	83.66	رتفعة جداً
25	تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	4.0333	80.66	رتفعة جداً
26	يؤثر اعتماد إدارة المعرفة على زيادة مستوى رضا العاملين في المؤسسات الحكومية.	3.9833	79.66	مرتفعة
27	إدارة المعرفة تعمل على تحقيق ميزة الإبداع الإداري.	4.0667	81.33	رتفعة جداً
28	تساهم إدارة المعرفة في توفير بيئة مؤسسية محفزة للإبداع.	4.0833	81.66	رتفعة جداً
29	تساهم إدارة المعرفة في توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة تعزز من الأداء الإداري.	4.1667	83.33	رتفعة جداً
30	يساعد توظيف إدارة المعرفة داخل المؤسسات الحكومية على تطوير الخدمات العامة.	4.0333	80.66	رتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.0949	81.89	رتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (9/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة جداً على العبارات (21، 22، 23، 24، 25، 27، 28، 29، 30) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (26) حيث كانت نسبتها المئوية ما بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (81.89%).

4) خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (10/4)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	أثر إدارة المعرفة على خبرات العاملين	4.1366	82.73	رتفعة جداً
2	أثر إدارة المعرفة على تطوير المهارات الإدارية	4.0683	81.36	رتفعة جداً
3	أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري	4.0949	81.89	رتفعة جداً
	الدرجة الكلية	4.0999	81.99	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (10/4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة جداً على جميع العبارات حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (81.99%).

وتم سرد نتائج هذا التساؤل على النحو الآتي:

نتائج فحص السؤال الفرعي الأول الذي نصه:

هل توجد علاقة معنوية نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.

لفحص الفرض تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (11/4) يبين النتائج:

الجدول رقم (11/4)

نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية

أثر إدارة المعرفة على خبرات العاملين	أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
4.1367	.05846	4.0950	.06402
		** .669	.000

(**) دال إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (11/4) السابق وجود علاقة ارتباطية نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل توجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

ويتعلق بهذا التساؤل الفرضيات الفرعية التالية:

نتائج فحص الفرض الفرعي الأول التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى الجنس.

ولفحص هذا الفرض تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (12/4) يبين النتائج:

جدول رقم (12/4)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

رقم	البعد	ذكر		أنثى		(ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	أثر إدارة المعرفة على خبرات العاملين	4.1563	.54473	4.1143	.32627	.355	.724
2	أثر إدارة المعرفة على تطوير المهارات الإدارية	4.0438	.56508	4.0964	.41319	-.407	.685
3	أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري	4.0938	.54295	4.0964	.44595	-.021	.984

.968	- .040-	.33308	4.1024	.50665	4.0979	الدرجة الكلية
------	---------	--------	--------	--------	--------	---------------

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (12/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرض الفرعي الثاني التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى المؤهل العلمي.

ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (13/4) يبين النتائج

الجدول (13/4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات

الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	البعد
.086	2.561	.499	2	.998	بين المجموعات	أثر إدارة المعرفة على خبرات العاملين
		.195	57	11.102	داخل المجموعات	
			59	12.099	المجموع	
.267	1.350	.329	2	.658	بين المجموعات	أثر إدارة المعرفة على تطوير المهارات الإدارية
		.244	57	13.892	داخل المجموعات	
			59	14.550	المجموع	
.173	1.811	.433	2	.867	بين المجموعات	أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري
		.239	57	13.642	داخل المجموعات	
			59	14.509	المجموع	
.119	2.208	.394	2	.788	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.178	57	10.166	داخل المجموعات	
			59	10.953	المجموع	

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (13/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى المؤهل العلمي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لسنوات الخبرة.

ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (14/4) يبين النتائج

الجدول (14/4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات

الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لسنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أثر إدارة المعرفة على خبرات العاملين	بين المجموعات	.052	2	.026	.122	.885
	داخل المجموعات	12.048	57	.211		
	المجموع	12.099	59			
أثر إدارة المعرفة على تطوير المهارات الإدارية	بين المجموعات	.451	2	.226	.912	.408
	داخل المجموعات	14.099	57	.247		
	المجموع	14.550	59			
أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري	بين المجموعات	.344	2	.172	.692	.505
	داخل المجموعات	14.164	57	.248		
	المجموع	14.509	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.167	2	.084	.442	.645
	داخل المجموعات	10.786	57	.189		
	المجموع	10.953	59			

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (14/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات

الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لسنوات الخبرة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمسمى الوظيفي

ولفحص الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (15/4) يبين النتائج

الجدول (15/4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات

الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أثر إدارة المعرفة على خبرات العاملين	بين المجموعات	.136	2	.068	.325	.724
	داخل المجموعات	11.963	57	.210		
	المجموع	12.099	59			
أثر إدارة المعرفة على تطوير المهارات الإدارية	بين المجموعات	.163	2	.081	.322	.726
	داخل المجموعات	14.387	57	.252		
	المجموع	14.550	59			
أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري	بين المجموعات	.207	2	.103	.412	.664
	داخل المجموعات	14.302	57	.251		
	المجموع	14.509	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.137	2	.069	.362	.698
	داخل المجموعات	10.816	57	.190		
	المجموع	10.953	59			

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (15/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات

الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمسمى الوظيفي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى

الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تُقبل الفرضية الصفرية.

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، وتم إعداد استبانة وتم تطبيقها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية، بعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها كما تم تحليل نتائج الدراسة بعد تطبيقها، حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟ ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، يتبين من الجدول رقم (10/4) السابق حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (80.27%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة جداً إلى أن عينة البحث ترى أن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء الإداري سواء من قبل الإدارة أم الموظفين وذلك من خلال إدخال إدارة المعرفة في العمل والتي تساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء وتطويره.

وللتوضيح تم مناقشة كل مجال من مجالات الدراسة على حدة:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول (أثر إدارة المعرفة على خبرات العاملين):

يتبين من الجدول رقم (7/4) السابق أن استجابات نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة جداً على الدرجة الكلية بدلالة النسبة المئوية (82.73%). ويعزو الباحث تلك النتيجة المرتفعة جداً بأن العاملين في المؤسسات الحكومية يؤكدون على أن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في تطوير الخبرات لدى العاملين، وبناء قدراتهم نحو الأفضل، عن طريق توفير البيئة الملائمة والمساعدة لذلك، حيث أنها تساعد المؤسسات الحكومية على تحديد الانحرافات التي تواجهها والعمل على إيجاد الحل المناسب لها من خلال عملية التعاون بين الإدارة والعاملين، كل ذلك يسهم في إظهار إمكانيات العاملين ومدى إنجازهم لأعمالهم بسرعة وجودة عالية.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (أثر إدارة المعرفة على تطوير المهارات الإدارية):

يتبين من الجدول رقم (8/4) السابق أن استجابات نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة جداً على الدرجة الكلية بدلالة النسبة المئوية (81.36%).

ويعزو الباحث أن النتيجة جاءت مرتفعة لأن عينة البحث ترى أن إدارة المعرفة تعد ذات أهمية كبيرة إذا قامت المؤسسات الحكومية باستخدامها وتطبيقها على أقسامها، حيث أنها تساعد العاملين على التطوير من إمكانياتهم وأدائهم ومهاراتهم بشكل فني وإداري، الأمر الذي يساعد على الارتقاء الوظيفي للموظف، حيث أن إدارة المعرفة تساعد العاملين في القدرة على مواجهة العقبات والتحديات التي تواجههم أثناء قيامهم بأعمالهم الوظيفية، الأمر الذي يبرز مقدرة وإمكانية العاملين على ذلك بالاعتماد على إدارة المعرفة.

3. مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (أثر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري):

يتبين من الجدول رقم (9/4) السابق أن استجابات نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت مرتفعة جدا على الدرجة الكلية بدلالة النسبة المئوية (81.89%). ويعزو الباحث سبب ذلك إلى إن هناك علاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء الإداري، حيث أن المؤسسات الحكومية عند توجيهها نحو تطوير مستوى الأداء يكون لديها الرغبة في استخدام إدارة المعرفة، فهي تساهم في تحسين عملية التعلم من قبل العاملين عن طريق الرفع من مستوى الكفاءة والفعالية مما يتيح تبادل تلك المعرفة، فإدارة المعرفة تظهر التنافس بين العاملين من خلال إظهار إبداعاتهم والتطوير من أدائهم وتنمية مهاراتهم في العمل، باستخدام وسائل جديدة ومتطورة وتكنولوجية حديثة، كل ذلك يعود بالإيجاب على مستوى الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث الذي نصه:

هل يوجد علاقة معنوية نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية؟

من خلال معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (**669). تبين وجود علاقة طردية إيجابية قوية لها دلالة كما هو في جدول رقم (10/4)، وذلك لأن العاملين إذا قامت المؤسسات الحكومية باستخدام إدارة المعرفة في عملها وأثناء تأدية العاملين للمهام، فذلك سيؤثر على أدائهم في العمل بشكل إيجابي يساهم في تطور مهارته لذا فهناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة والأداء الإداري.

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع الذي نصه:

هل توجد فروق معنوية بين استجابات الباحثين نحو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ويتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة والجدول:
نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس.

يتبين من الجدول رقم (11/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق على عينة البحث إلى أن عينة الدراسة (ذكوراً وإناثاً) يؤكدون على أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية، حيث يمكن استخدامها في العمل لأن ذلك بإمكانه أن يساعد على تطوير مهارات العاملين الإدارية وزيادة سرعة أدائهم في العمل.

نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين من الجدول رقم (13/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى للمؤهل العلمي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق إلا أن العاملين يرون أن إدارة المعرفة يمكن لجميع العاملين داخل المؤسسة بمختلف مؤهلاتهم العلمية الاستعانة بها وتطبيقها والتعامل بها أثناء القيام بالمهام الوظيفية، حيث أنهم يرون أنها تساعدهم في أداء عملهم وتعمل على تطوير مهارتهم في العمل، وتوفر عليهم الوقت والجهد.

نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يتبين من الجدول رقم (14/4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لسنوات الخبرة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

فمن وجهة نظر الباحث أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الإداري حيث أنها تساهم في إنجاز العاملين للمهام الموكلة لهم بكفاءة ومهارة عالية، وذلك يظهر أثرها الإيجابي، وأن يمكن لكافة الأقسام

الوظيفية والعاملين فيها بدون استثناء استخدام إدارة المعرفة بطرق تساهم في تحسين مستوى أدائهم بكفاءة وسرعة وجودة عالية، مما ينمي مهاراتهم الإدارية والفنية في العمل.

نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (15/4) عدم وجود فروق إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية تعزى المسمى الوظيفي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تُقبل الفرضية الصفرية.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى عينة البحث بمختلف المسميات الوظيفية يؤكدون على ضرورة استخدام إدارة المعرفة بتطبيقاتها في المؤسسات الحكومية، وعلى ضرورة إلزام الإدارات بتطبيق ذلك لأنه يساهم في تطوير العمل الإداري للمؤسسة، حيث تشكل حلقة وصل بين أقسام المؤسسة جميعها دون استثناء ويزيد من سرعة أداء المهام، حيث أن العاملين يرون أن التعامل مع إدارة المعرفة لا ينحصر في وظيفة أو قسم معين، فاستخدامها من قبل جميع العاملين يساهم في تطوير الأداء الإداري.

4- التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقترح بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في معرفة أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري وهي على النحو الآتي:

3. تخصيص المؤسسات الحكومية للوقت الكافي للتعلم للاستفادة من التجارب الأخرى عن طريق تطبيق إدارة المعرفة.

4. العمل على توظيف طرق ووسائل إدارية جديدة من خلال إدارة المعرفة لتعزيز الأداء الإداري.

5. استخدام إدارة المعرفة من قبل المؤسسات الحكومية من أجل التطوير من إمكانيات العاملين وتطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل فني وإداري.

6. ضرورة اعتماد المؤسسات الحكومية لمفهوم إدارة المعرفة نظراً لأثره الكبير في تعزيز الأداء الإداري.

7. ضرورة تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية نظراً لأهميتها في تطوير خبرات ومهارات العاملين فيها.

5- ملاحق :

جدول رقم (1/3)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية(%)	التكرار	
53.3	32	ذكر
46.7	28	أنثى
100.0	60	المجموع

جدول رقم (2/3)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية(%)	التكرار	
13.3	8	دبلوم فأقل
75.0	45	بكالوريوس
11.7	7	ماجستير فأعلى
100.0	60	المجموع

جدول رقم (3/3)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية(%)	التكرار	
20.0	12	5 سنوات فأقل
18.3	11	10-5 سنوات
61.7	37	11 سنة فأكثر
100.0	60	المجموع

جدول رقم (4/3)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية(%)	التكرار	
58.3	35	موظف
33.3	20	رئيس قسم
8.3	5	مدير فأعلى
100.0	60	المجموع

- الإحالات و قائمة المراجع :

1. أبو النصر، مدحت محمد (2015): إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
2. آدم، أحمد محمد (2018): دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
3. بهوم، منعم (2014): المؤسسات السياسية في المرحلة الانتقالية التونسية، مجمع الأطرش للكتاب المختص، تونس.
4. بوران، سميرة بن عامر (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
5. بيزان، حنان الصادق (2017): دراسات ورؤى معلوماتية في إدارة المعلومات والمعرفة، القاهرة: دار حميثا للنشر والترجمة، مصر.
6. جمعة، محمود. ونوري، حيدر (2015): أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن.
7. خليل، نبيل سعد (2015): مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
8. طاهر، شروق جمال (2018): مدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.
9. عبد الله، منذر منصور (2016): الاقتصاد المعرفي، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
10. مسلم، عبد الله حسن (2015): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن.
11. الناصر، عامر عبد الرزاق (2015): إدارة المعرفة: في إطار نظم ذكاء الأعمال، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
12. الهوش، إيناس أبو بكر (2018): إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية، القاهرة: دار حميثا للنشر والترجمة، مصر.

الرسائل العلمية:

1. أبو سمرة، محمود. والطيطي، محمد. ومحسن، أحلام (2016): واقع الأداء الإداري لرؤاس الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ع1، فلسطين.
2. حسينة، قلبو (2015): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير منشورة، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر، الجزائر.
3. خليلي، أحمد. وصياحي، الأخضر (2017): إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق تميز الأداء في المنظمات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة- جامعة المسيلة، الجزائر.
4. ريمة، قريرة (2017): أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات دراسة تحليلية مقارنة بين: موبيليس، جازي، أوريدو (2010-2015) دراسة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيق: جامعة فرحات عباس، الجزائر.
5. السوداني، سناء راجي (2016): درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
6. فرحي، مريم. ومعمّر، نورة (2016): دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة الحالة - مؤسسة سولنغاز، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تبسة: جامعة العربي التبسي، الجزائر.

المجلات العلمية:

1. الددة، هاشم. وسلمان، إقبال (2017): أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري، دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية، مج25، ع4، المعهد التقني، بابل: العراق.
2. عرقاوي، سامر. وعبد اللوح، نبيل، والحيلة، آمال (2019): دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية - دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين، دراسة علمية أكاديمية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج7، ع1، فلسطين.
3. منير، قاسمي. وعبد اللطيف، مصطفى (2019): أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، جامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، مج11، ع3، الجزائر.

Book sources:

1. Abu Al-Nasr, Medhat Mohamed (2015): [*Total Quality Management: The Kaizen Japanese Strategy for Organizational Development*]. Cairo: The Arab Group for Training and Publishing, Egypt.
2. Adam, Ahmed Mohamed (2018): [*The Role Of Knowledge Management And Intellectual Assets in Achieving the Economic Benefit of University Libraries*]. Cairo: The Arab Group for Training and Publishing, Egypt.
3. Barhoum, Menem (2014): [*Political Institutions in the Tunisian Transition*], Atrash collection for Specialized Writers, Tunisia.
4. Buran, Sumaya Bin Amer (2016): [*Knowledge Management as an Introduction to Competitive Advantage in Contemporary Organizations*]. Amman: Academic Book Center, Jordan.
5. Bizan, Hanan Al-Sadiq (2017) : [*Information Studies and Visions in Information and Knowledge Management*]. Cairo: Dar Hamithra for Publishing and Translation, Egypt.
6. Jummah et al, (2015): [*The Impact of Knowledge and Information Technology on Organizations*]. Amman: Dar Al-Moataz for Publishing and Distribution, Jordan.
7. Khalil, Nabil Saad (2015): [*Recent Entries in the Administration of Educational Institutions*], Cairo: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Egypt.
8. Taher, Shorouq Jamal (2018): [*An Introduction to Knowledge Management*]. Amman: Dar Ibn Al-Nafees for Publishing and Distribution, Jordan.
9. Abdullah, Munther Mansour (2016): [*Knowledge Economy*]. Amman: Dar Janadriyah Publishing and Distribution, Jordan.
10. Muslim, Abdullah Hassan (2015): [*Knowledge Management and Information Technology*]. Amman: Dar Al-Moataz for Publishing and Distribution, Jordan.
11. Al-Nasser, Amer Abdel-Razzaq (2015): [*Knowledge Management: In the Framework of Business Intelligence Systems*]. Amman: Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution, Jordan.
12. Al-Hosh, Enas Abu Bakr (2018): [*Knowledge Management and Its Possibility to Apply in Higher Education Institutions: An Applied Study*]. Cairo: Dar Hamithra Publishing and Translation, Egypt.

Scientific Theses' sources:

1. Abu Samra et al, (2016): [The Reality of the Administrative Performance of the Heads of Academic Departments in the Universities of Al-quds and Bethlehem from the Viewpoint of Their Faculty Members]. Journal of the Federation of Arab Universities for Research in Higher Education, p. 1, Palestine.

2. Hasina, Qalbo (2015): [The Role of Knowledge Management in Improving Institutional Performance]. Published Master Thesis, Case Study of the Faculty of Economic, Business and Management Sciences, Biskra: Mohamed Khidir University, Algeria.
3. Khalili et al, (2017): [Knowledge Management as an Approach to Achieving Performance Excellence in Economic Organizations, International Forum on the Digital Transformation of Institutions and Predictive Models on Big Data]. Messila University, Algeria.
4. Rima, Qaraira (2017): [The Impact of Customer Knowledge Management on Corporate Performance in the Communications Sector. An analytical study between: Mobiles, Jazzy, Ooredoo (2010-2015), PhD thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences]. Saqqat: Farhat Abbas University.
5. Al-Soudi, Sana Raji (2016): [The Degree of Creativity Management and Its Relationship to The Administrative Performance of Government School Principals in the Northern West Bank Governorates From the Point of View of Male and Female Teachers, Published Master Thesis]. Nablus: An-Najah National University, Palestine.
6. Farhi et al, (2016): [The Role of Knowledge Management in Improving the Performance of the Economic Institution - Case Study - Solangez Foundation, Published Master Thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial and Management Sciences]. Tebessa: Arab University of Tebsi, Algeria.

Journal sources:

1. Alddh et al,(2017): [“The Impact of Knowledge Management Requirements on Achieving Administrative Change, An Exploratory Study at the University of Babylon”]. Babylon University Journal - Pure and Applied Sciences, Vol 25, p4, Technical Institute, Babil: Iraq.
2. Arqawi et al, (2019): [“The Role of Knowledge Management in Improving the Performance of Palestinian Tourist Establishments - A Case Study of Hotels and Tourist Restaurants In Palestine, An Academic Scientific Study”]. Palestine Technical University for Research Journal, vol. 7, p1, Palestine.
3. Munir et al, (2019): [“The Impact of Knowledge Management on the Development of Institutional Performance at The University of Ghardaia”]. University of Ghardaia, Journal of Scientific Horizons, vol. 11, p3, Algeria.