

## المعرفة الضمنية للعاملين وتأثيرها على تحسين أداء المنظمة - دراسة تطبيقية

إيمان زكريا محمد صميده<sup>١</sup>، أ.د/ سماء ظاهر عطية<sup>٢</sup>، د/ منى محمد صالح<sup>٣</sup>

### الملخص

إن الشركات والمنظمات في بيئة الأعمال أصبحت تتنافس من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء، وذلك بسبب ما شهده العالم من تغييرات جديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وتطورات تكنولوجية واسعة، جعلت هناك صراعات كبيرة بين الشركات والمنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة، للحصول على أفضل أداء للمنظمات وتحفيز الإبداع وخلق الأفكار والابتكار، وتنمية المهارات والخبرات. وبالتالي تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وتخفيض التكاليف، وتحسين أداء التسليم. وذلك للحصول على ميزة تنافسية تجعل الشركات والمنظمات قادرة على تحقيق البقاء والاستمرار والنمو في بيئة الأعمال حول العالم.

فأصبح تحديد العوامل التي تؤثر على أداء المنظمات أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لأي منظمة، ولذلك هدفت الدراسة الحالية إلي بحث تأثير المعرفة الضمنية للعاملين من خلال (بُعد الخبرة، بُعد المهارة، بُعد التفكير) على أداء المنظمة، وذلك من خلال معرفة تأثير كل بُعد من أبعاد المعرفة الضمنية على أبعاد أداء المنظمة كمتغير تابع. وذلك من خلال التطبيق على محطات إنتاج الكهرباء التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر داخل محافظة السويس.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بصياغة فرض رئيسي منقسم لعدة فروض فرعية، وتم اختبارهم باستخدام بيانات أولية تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء، وتم جمع البيانات باستخدام عينة عشوائية بسيطة، وقد اعتمدت الدراسة على عينه تتكون من (٣١٥) مفردة من المستويات الإدارية المختلفة. وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات واختبار الفروض على استخدام: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي، ومعامل الفا باستخدام برنامج (SPSS 22). كما تم استخدام أساليب نمذجة المعادلة البنائية باستخدام (AMOS 24) وبالتحديد كلا من التحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسار.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط جزئية لتأثير المعرفة الضمنية على أداء المنظمة، وذلك من خلال وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية وذات دلالة إحصائية بين بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية والأبعاد الثلاثة لأداء المنظمة: بُعد الجودة، وبُعد المرونة، وبُعد أداء التسليم، ولكن تختلف درجة التأثير بين كل بُعد وآخر. وكانت العلاقة عكسية وغير معنوية بين بُعد المهارة وبُعد الجودة لأداء المنظمة، بينما العلاقة عكسية قوية ومعنوية وذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارة وبُعد المرونة لأداء المنظمة، وعلاقة عكسية ومعنوية بين بُعد المهارة وبُعد أداء التسليم لإداء المنظمة. وأخيراً كانت العلاقة عكسية ضعيفة وغير معنوية بين بُعد التفكير وأبعاد أداء المنظمة الثلاث: بُعد الجودة، بُعد المرونة، بُعد أداء التسليم، ولكن تختلف بين كل بُعد وآخر.

أوصت الدراسة بتركيز الاهتمام من قبل محطات الكهرباء على المعرفة الضمنية ومحاولة تطبيقها بالشكل السليم؛ لما له من نتائج إيجابية وأهمية كبيرة قد تنعكس على أداء المحطات. إجراء دراسة للتعرف علي أثر المعرفة الضمنية على أداء المنظمة في محطات الكهرباء مع استخدام أبعاد مختلفة عن الأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية لقياس أداء المنظمة.

### Abstract

Companies and organizations in the business environment have become competing in order to obtain the largest possible number of customers, due to the new political, economic and social changes that the world has witnessed and vast technological developments, which have made there are major conflicts between companies and organizations, whether governmental or private, to obtain the best performance For organizations, stimulating creativity, creating ideas and innovation, and developing skills and experiences. Thus improving the quality of the product

<sup>١</sup> معيد - قسم إدارة الاعمال -كلية التجارة - جامعة السويس

<sup>٢</sup> استاذ التسويق- قسم ادارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

<sup>٣</sup> مدرس إدارة الاعمال - قسم ادارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة السويس

or service provided, reducing costs, and improving delivery performance. In order to obtain a competitive advantage that makes companies and organizations able to achieve survival, continuity and growth in the business environment around the world.

Became Determining the factors that affect the performance of organizations has become extremely important for any organization, and therefore the current study aimed to examine the impact of the tacit knowledge of employees through (the Experience dimension, the skill dimension, the thinking dimension) on the performance of the organization, by knowing the impact of each dimension of Dimensions of implicit knowledge on the dimensions of the performance of the organization as a dependent variable. And that is through the implementation to the electricity production stations of the Egyptian Electricity Holding Company within the Suez Governorate.

To achieve the objectives of the study, the researcher formulated a main hypothesis divided into several sub-hypotheses, and they were tested using primary data collected through the survey list. The data analysis and hypothesis testing were based on the use of: descriptive analysis of the study variables, exploratory factor analysis, and alpha coefficient using the program (SPSS 22). Also, structural equation modeling methods using AMOS 24) were used, specifically confirmatory factor analysis and path analysis.

The study found a partial correlation to the effect of tacit knowledge on the performance of the organization, through the existence of a positive, moral and statistically significant impact relationship between the experience dimension as one of the dimensions of tacit knowledge and the three dimensions of organizational performance: the quality dimension, the flexibility dimension, and the delivery performance dimension, but they differ. The degree of influence between each dimension. The relationship was inverse and insignificant between the skill dimension and the quality dimension of the organization's performance, while the inverse relationship was strong, moral and statistically significant between the skill dimension and the flexibility dimension of the organization's performance, and an inverse and moral relationship between the skill dimension and the delivery performance dimension of the organization's performance. Finally, there was a weak and insignificant inverse relationship between the thinking dimension and the three dimensions of organizational performance: the quality dimension, the flexibility dimension, and the delivery performance dimension, but it differed between each dimension and another.

The study recommended focusing attention by power stations on tacit knowledge and trying to apply it properly. Because of its positive results and great importance that may be reflected on the performance of the stations. Conducting a study to identify the impact of tacit knowledge on the organization's performance in power stations with the use of dimensions different from the dimensions used in the current study to measure the organization's performance.

## مقدمة

أصبحت المعرفة مفهوم حديث ظهر الإهتمام به في أواخر القرن العشرين، فهي تعتبر عامل مهم لنجاح المنظمات ولتحسين الأداء، حيث أصبحت الشركات تنشئ ما يعرف باسم إدارة المعرفة لدراسة أساليب استخدام المعرفة وأنشائها ومحاولة لنقل المعرفة وتداولها بين أفراد المنظمة، فإدارة المعرفة هي نهج جديد مقارنة بنهج الإدارة الأخرى مثل: إدارة الموارد البشرية وإدارة

الجودة الشاملة. وذلك لتحسين قدرات المنظمة والعاملين بها والحصول على أفضل أداء ممكن، وبالتالي الحصول على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التميز بين المنظمات والوصول إلى الميزة التنافسية. (غريسي، ٢٠٢١).

ومن هنا أصبح الاهتمام بمعرفة المنظمة سواء الضمنية أو الصريحة لا شك أنه يثرى سجل تجارب المنظمة، ويساعد على تراكم خبراتها واتساع ذاكراتها التنظيمية، وخصوصاً المعرفة الضمنية فهي تعتبر من أهم أسس تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، وذلك لتحقيق التطور والاستمرار ومواكبة التغيرات السريعة؛ مما يقلل من الوقت اللازم لحل المشكلات التي تواجه المنظمة وموظفيها، ويزيد من كفاءة أداء المنظمة (Jiang,2020).

ولذلك سوف نتناول هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير أبعاد المعرفة الضمنية للعاملين على أداء المنظمة من خلال التطبيق على محطات إنتاج الكهرباء داخل محافظة السويس، نظرًا لأهمية قطاع الكهرباء في الحياة العامة.

### الدراسات السابقة التي تناولتها الدراسة:

أثبتت عديد من دراسات الباحثين أثر المعرفة الضمنية على بعض التغيرات التنظيمية، ومنها دراسة (الرفاعي، الحمري، خنفور، ٢٠٢١) التي أثبتت نتائجها وجود علاقة ارتباط قوية بين المعرفة الضمنية وتحسين إدارة الابتكار، ودراسة (علي، وحماة، ٢٠٢٠) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية جزئية بين مكونات المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، ودراسة (Masduki Asbari et. al.,2019) أيضاً التي أثبتت نتائجها أن تقاسم المعرفة الضمنية له تأثير إيجابي ومهم علي إمكانية ابتكار المعلمين، وأيضاً دراسة(الخفاجي، ٢٠١٩) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين المعرفة الضمنية و المقدرات الجوهرية والتي تؤدي بدورها إلي تحسين الأداء ككل للمنظمة وبالتالي زيادة الكفاءة، وأظهرت نتائج دراسة (Rajendran Muthuveloo et. al., ٢٠١٧) أن المعرفة الضمنية لها تأثير على الأداء التنظيمي، فتؤكد نتائج هذه الدراسة علي أهمية خلق المعرفة الضمنية وإدارتها في أي منظمة وخصوصاً في المنظمات التي تسعى إلي الازدهار وتعزيز أدائها التنظيمي وتحسين عملياتها ووظائفها.

كما أوضحت دراسة (عبد الله، ٢٠١٠) أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد؛ من معرفة فنية ومعرفة ادراكية ومعرفة سلوكية، فهي المعرفة التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول إن هناك أفراد متميزين يمتلكون المعرفة الضمنية في عقولهم، وتستطيع أي منظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز من ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أياً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها؛ عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال هذه المنظمة.

ويظهر من خلال من سبق أن تبني المعرفة الضمنية في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: (تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الابتكار، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، وتحسين الإبداع، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق ميزة تنافسية)، لذلك تعتقد الباحثة أن ثمة علاقة بين المعرفة الضمنية للعاملين وأداء المنظمة بمحطات إنتاج الكهرباء بمحافظة السويس.

ولهذا اهتمت دراسة (علي، وآخرون، ٢٠٢٠) بالتعرف علي أثر المعرفة الضمنية على الأداء الاستراتيجي، والتعرف أيضاً على دور التوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات السودانية. حيث قامت الدراسة على قياس المعرفة الضمنية كمتغير مستقل من خلال أبعادها: (الخبرة، والمهارة، والتفكير)، و قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة كمتغير تابع من خلال: (الجودة، والمرونة)، وتم قياس التوجه الريادي كمتغير وسيط من خلال: (الإبداع، والمبادرة). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي) وعلي أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات عن طريق الاستبانة، حيث بلغ حجم العينة ٦٢ مفردة من اصل ٦٥ مفردة، معتمدة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للقيام بتحليل البيانات مستخدمة بعد الأساليب الإحصائية منها: (اختبار ألفا كورنياخ، و التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، واستخدم أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات.

ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية جزئية بين مكونات المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي، ولا يوجد تأثير لبعده الخبرة علي الجودة، ولا يوجد تأثير أيضاً للبعدين (المهارة، والتفكير) على كل من (الجودة، والمرونة). وبينت نتائج الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية جزئية بين مكونات المعرفة الضمنية والتوجه الريادي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بالكامل بين التوجه الريادي والأداء الاستراتيجي. وأن التوجه الريادي يتوسط بشكل جزئي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي. ومن توصيات الدراسة إجراء دراسة هذا الموضوع في مجتمع كبير، كما أوصت بإجراء بحوث مستقبلية تشمل عدد من القطاعات الخدمية الأخرى المختلفة حتى يمكن تعميم النتائج بصورة أفضل.

كما قامت دراسة (المنيراوي، ٢٠١٥) علي محاولة فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة الضمنية، وإمكانية تأثيرها في تحسين جودة الخدمات التعليمية داخل مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات الفلسطينية داخل محافظات غزة، و محاولة

التعرف على مدى إدراك العاملين من جمع المستويات في الجامعات لمفهوم جودة الخدمة التعليمية، ومدى إدراكهم لاستخدام المعرفة الضمنية وتطبيقها في مؤسساتهم، و تسليط الضوء على مفهوم المعرفة الضمنية وانعكاسات أبعاده المختلفة على الجامعات الفلسطينية محل الدراسة، وقد تم دراسة المعرفة الضمنية كمتغير مستقل لهذه الدراسة و تم قياسها من خلال: (الخبرة / المهارة / التفكير)، و تم قياس جودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع من خلال: (الجوانب المالية/ الاعتمادية/ الاستجابة/ الثقة والامان/ التعاطف)، و يمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة و هي: (جامعة الأزهر / جامعة الأقصى/ جامعة القدس/ جامعة المفتوحة)، و قد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة، و تم جمع بيانات الاستقصاء من ١٩٦ عضو من أعضاء هيئة التدريس و ٣٨٥ طالب من طلاب هذه الجامعات، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها، و تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات منها(معامل ألفا كرونباخ/ الاحصائيات الوصفية/ أسلوب تحليل الانحدار المتعدد)، لمعرفة أثر أبعاد المعرفة الضمنية على أبعاد جودة الخدمة التعليمية .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لمتغيرات المعرفة الضمنية ( الخبرة، والمهارة، والتفكير ) على جودة الخدمة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وأوضحت الدراسة أيضاً من خلال النتائج أن مستوى المعرفة الضمنية في الجامعات الفلسطينية مرتفع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما استنتجت الدراسة أيضاً أن مستوى جودة خدمة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفع، أيضاً أظهرت الدراسة وجود تأثير لمتغيرات المعرفة الضمنية على جودة الخدمة بالنسبة للطلاب، فتوجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد جودة خدمة التعليم العالي، مما يدل على مدى استجابة وتفاعل الطلبة، اتضح أيضاً أن التطبيق الفعال للمعرفة الضمنية له أثر إيجابي على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي.

بينما هدفت دراسة ( Pathirage et. al. ٢٠٠٧ ) إلى تسليط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية في صناعة الإنشاءات، في المملكة المتحدة وذلك للتأكيد على المساهمة الكبيرة للمعرفة الضمنية في الأداء التنظيمي. حيث قامت هذه الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات والتقارير المنشورة وتوضيح وجهات النظر حول المعرفة الضمنية والموارد التنظيمية، وتسلط الضوء على الطبيعة الاستراتيجية للمعرفة الضمنية.

وأثبتت الدراسة أن المعرفة الضمنية تلعب دوراً رئيسياً في بيئة الأعمال سريعة التغير، حيث تساهم إلى حد كبير نحو استمرار أداء الأعمال والمنظمات. كما أوضحت الدراسة أيضاً أن المعرفة الضمنية قائمة على مهارات وخبرات وموهبة الناس ولكن ما زلت غير مستكشفة وغير مستغلة نسبياً عند مقارنتها بالعمل على المعرفة الصريحة. كما كشفت هذه الدراسة أيضاً عن أهمية الدور التي تقوم به المعرفة الضمنية فيما يتعلق بالأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق التميز لأي منظمة تسعى إلى الاهتمام بالمعرفة الضمنية.

## الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية في الفترة من (٢٠١٨/٢/٢٤) إلى (٢٠١٨/٣/٣٠)، وذلك بهدف التوصل إلى مظاهر المشكلة البحثية وصياغتها بدقة وتحديد أهداف البحث وصياغة فروضه، وبالتالي تحديد متغيرات الدراسة من خلال التعرف على واقع أبعاد المعرفة الضمنية على أداء المنظمة والوقوف على نقاط القوة والضعف التي يمكن من خلالها تحسين أداء المنظمة، ووضع الإطار العام للدراسة. وشملت الدراسة عينة عشوائية ميسرة مكونة من (٣٠ مفردة) من المستويات الأدبية المختلفة من العاملين داخل محطات الكهرباء في محافظة السويس.

جدول رقم (١)  
نتائج المقابلات الشخصية فيما يخص إمام العاملين بالموضوع محل الدراسة الاستطلاعية

| م  | الاسئلة  | نعم / النسبة | لا / النسبة | أجمالي النسبة | المرجع               |
|----|--|--------------|-------------|---------------|----------------------|
| ١  | هل يعتبر مفهوم المعرفة الضمنية واضح بالنسبة للعاملين؟                    | ١٣٪          | ٢٦          | ٨٧٪           | (أمنة، دحمانى، ٢٠١٨) |
| ٢  | هل تهتم الشركة باحتضان المعرفة الضمنية والسعي إلي تنميتها؟               | ١٦,٥٪        | ٢٥          | ٨٣,٥٪         | (العازمي، ٢٠١٧)      |
| ٣  | هل يتم التعيين بناء علي شروط معينة مثل سنوات الخبرة؟                     | ١٣٪          | ٢٦          | ٨٧٪           | (على، وآخرون، ٢٠٢٠)  |
| ٤  | هل تعتمد المنظمة علي القيام بعمل دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين؟   | ٣٣,٥٪        | ٢٠          | ٦٦,٥٪         | (محمد، ٢٠١٦)         |
| ٥  | هل يساهم العاملين بتقديم أفكار جديدة لمعالجة المشكلات التي تواجه الشركة؟ | ١٣٪          | ٢٦          | ٨٧٪           | (أبوزيد، ٢٠١٥)       |
| ٦  | هل تشجيع الشركة العاملين علي التفكير من خلال مشاركة في مجال العمل؟       | ١٦,٥٪        | ٢٥          | ٨٣,٥٪         | (حسينة، ٢٠١٥)        |
| ٧  | تستخدم الشركة أساليب ووسائل حديثة تتناسب مع متطلبات الجودة؟              | ٣٣,٥٪        | ٢٠          | ٦٦,٥٪         | (أفراح، ٢٠١٧)        |
| ٨  | هل هناك مرونة بين جميع الإدارات والأقسام داخل الشركة أو خارجها؟          | ١٣٪          | ٢٦          | ٨٧٪           | (خليل، ٢٠١٥)         |
| ٩  | تؤثر خبرات ومهارات العاملين علي مواعيد أداء التسليم؟                     | ٣٣,٥٪        | ٢٠          | ٦٦,٥٪         | (عبيدات، ٢٠١٤)       |
| ١٠ | هل يوجد دور للمعرفة الضمنية في أداء الشركة؟                              | ٢٦,٥٪        | ٢٢          | ٧٣,٥٪         | (على، وآخرون، ٢٠٢٠)  |

اعتمدت هذه الدراسة في الجانب الميداني على المقابلات الشخصية لعينة عشوائية ميسرة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في محطات إنتاج الكهرباء داخل محافظة السويس التابعة للشركة القابضة لكهرباء مصر. ويرجع السبب في اختيار هذا القطاع اعتباره أحد الركائز الأساسية في إحداث التنمية الشاملة، وأيضاً اعتبار قضية تأمين احتياجات مصر من الطاقة الكهربائية مسألة أمن قومي، (جهاز تنظيم مرفق الكهرباء وحماية المستهلك، ٢٠١٧). وذلك بهدف توضيح أبعاد الموضوع وتحديد المشكلة بدقة أكثر من خلال توجيه مجموعة من الاسئلة لهم.

وفي ضوء ما سبق ومن خلال المقابلات الشخصية التي تم من خلالها توجه مجموعة من الأسئلة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة محل الدراسة الاستطلاعية، تبين النتائج مجموعة من الظواهر التي تعد مؤشراً لوجود قصور في المعرفة الضمنية لمحطات الكهرباء للشركة التي من الممكن أن تؤدي إلى ضعف أداء الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات والظواهر التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. قد يكون هناك عدم إدراك من بعض المسؤولين عن مفهوم المعرفة الضمنية ومدى تأثيرها على أداء الشركة.
٢. قد لا يكون هناك استراتيجية واضحة لاستقطاب وتعيين العاملين في الشركة.
٣. قد لا يتم توفير التدريبات الحديثة وتنمية المهارات التي قد تساعد على تلبية احتياجات الشركة في المستقبل.
٤. قد لا تهتم الشركة بتوفير نظام تحفيز فعال للمحافظة على الخبرات والمهارات والأفكار الجديدة وتشجيع العاملين عليها.
٥. قد لا يتم إنجاز المهام الوظيفية للعاملين طبقاً للمعايير المطلوبة.
٦. قلة المرونة في الشركة وصعوبة التنسيق بين الإدارات والأقسام والتكيف مع التغييرات السريعة.
٧. قد يكون هناك بعض الشكاوى بسبب ضعف الطاقة الكهربائية.

وأكدت أيضاً بعض الدراسات السابقة أن هناك الكثير من المنظمات التي تعاني من مشكلة كيفية تحسين وتنمية وتطوير الأداء في المنظمات (المنير، ٢٠١٥) (أسماعيل، ٢٠١٧)، حيث يؤدي عدم القيام بتنمية الخبرات والمهارات والتفكير إلى ضعف الأداء داخل المنظمات، ومن ثم صعوبة الحصول على الجودة والقدرة على الاستجابة للتغيرات الخارجية، وأداء التسليم في المواعيد المحدد.

واستناداً إلى الدراسة الاستطلاعية وما تم رصده من مظاهر المشكلة أعلاه يمكن تحديد المشكلة فيما يلي:

### مشكلة الدراسة:

ومن خلال الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، مشكلة البحث يمكن أن تتلخص في انخفاض في مستوى الأداء والمهارات والخبرات داخل محطات الكهرباء بالسويس، قلة احتضان الشركة للمعرفة الضمنية وعدم السعي إلى تنميتها. وأيضاً انخفاض في فرص التفكير سواء الإبداعي أو الابتكاري، مما قد يؤدي إلى انخفاض الأداء ككل، ومن الممكن أن يرجع ذلك لعدم وجود برامج تنمية مهارات وتطوير وتحسين الأداء، أو قلة الخبرة، أو إلى زيادة عدد ساعات العمل، أو عدم وجود وقت كافي للتفكير والتطوير، عدم وجود استراتيجية واضحة لاستقطاب وتعيين العاملين في الشركة أو عدم إدراك المسؤولين عن مفهوم المعرفة الضمنية مما يؤثر على الأداء داخل الشركة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في أنه على الرغم من تناول بعض الدراسات السابقة أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، والمهارة، والتفكير) إلا أن الفجوة البحثية تتمثل في أن أغلب الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة لم تتناول المعرفة الضمنية كمتغير مستقل من خلال أبعادها (الخبرة، المهارة، التفكير)، وأداء المنظمة كمتغير تابع من خلال (الجودة، المرونة، أداء التسليم)، منها (على، وآخرون، ٢٠٢٠؛ الخفاجي، ٢٠١٩؛ حمزة، ٢٠١٠؛ عجم، ٢٠١٤؛ المنير، ٢٠١٥؛ توفيق، ٢٠١١؛ عبيدات، ٢٠١٤).

فلا يوجد دراسة واحدة رابطة العلاقة بين هذين المتغيرين، لذلك تحاول الباحثة سد هذه الفجوة، من خلال الاعتماد على بيانات فترة أحداث وفي ظل ظروف بيئية وعالمية معاصرة وبناء على ما سبق تم صياغة التساؤلات التالية:

### تساؤلات الدراسة:

١. كيف تؤثر المعرفة الضمنية للعاملين على أداء المنظمة داخل محطات الكهرباء بالسويس؟
٢. هل تؤثر أبعاد المعرفة الضمنية للعاملين على أداء المنظمة داخل محطات الكهرباء بالسويس؟
٣. ما مدى تأثير بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية على كلاً من: (الجودة، والمرونة، وأداء التسليم) كأبعاد قياس لإداء المنظمة؟
٤. هل يؤثر بُعد المهارة للمعرفة الضمنية على أداء المنظمة من خلال: (الجودة، والمرونة، وأداء التسليم)؟
٥. هل لبُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية تأثير على أداء المنظمة من خلال: (الجودة، والمرونة، وأداء التسليم)؟
٦. ما مدى الاستفادة من وجود المعرفة الضمنية في محطات الكهرباء؟

### فرضيات الدراسة:

من العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد أداء المنظمة. ويتفرع من هذه الفرضية:

ف١: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد أداء المنظمة. وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى ثلاث فروض فرعية هم:

ف١أ: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد الجودة.

ف١ب: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد المرونة.

ف١ج: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد أداء التسليم.

ف٢: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد أداء المنظمة. وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى ثلاث فروض فرعية هم:

ف٢أ: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد الجودة.

ف٢ب: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد المرونة.

ف٢ج: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد أداء التسليم.

ف٣: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد أداء المنظمة. وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى ثلاث فروض فرعية هم:

ف٣أ: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد الجودة.

ف٣ب: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد المرونة.

ف٣ج: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد أداء التسليم.

### أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير المعرفة الضمنية على أداء المنظمة حيث يتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية منها:

١. التعرف على تأثير أبعاد المعرفة الضمنية على أداء المنظمة.
٢. التعرف على مدى تأثير بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية على أبعاد أداء المنظمة محل الدراسة (محطات شركة الكهرباء داخل محافظة السويس).
٣. التعرف على مدى تأثير بُعد المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية على أبعاد أداء المنظمة محل الدراسة.
٤. التعرف على مدى تأثير بُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية على أبعاد أداء المنظمة محل الدراسة.
٥. استكمال الدراسات العلمية التي تناولت موضوع المعرفة الضمنية.
٦. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تفيد المهتمين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي حول أثر المعرفة الضمنية للعاملين على أداء المنظمة.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع ذاته، وتنقسم أهمية الدراسة إلى:

#### ✓ الأهمية العلمية:

١. دعم الدراسات السابقة من إسهامات الباحثين في المكتبة المصرية في مجال المعرفة الضمنية وتأثيرها على أداء المنظمة.
٢. ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، فهناك من تناول المعرفة الضمنية ودورها في جودة التعليم، وأثر المعرفة الضمنية على التطوير التنظيمي، وأثرها على جودة المنتج، أيضاً اختلاف نطاق التطبيق.
٣. أهمية محطات الكهرباء كمجال للتطبيق مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد إدارة الشركة على زيادة فاعلية العمل في هذا القطاع الكهربائي.
٤. تحاول الباحثة سد الفجوة البحثية من خلال تناول العلاقة بين المعرفة الضمنية باعتبارها متغير مستقل وأداء المنظمة كمتغير تابع، وذلك بالتطبيق على قطاع الكهرباء داخل محطات الشركة القابضة لكهرباء مصر داخل محافظة السويس.

## ✓ الأهمية العملية:

تأتى الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يقدم دراسة ميدانية لمحطات الكهرباء، لمعرفة العلاقة بين أبعاد المعرفة الضمنية وتأثيرها على أداء المنظمة، وذلك لتفادي جوانب القصور والضعف في هذه العلاقة، كما تحاول الدراسة معرفة أكثر هذه الأبعاد أهمية، وأقلها أهمية لدى محطات الكهرباء.

سوف تحاول الباحثة في هذا البحث تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن ان تفيد محطات إنتاج الكهرباء على النحو التالي:

1. إلقاء الضوء على أهمية المعرفة الضمنية بأبعادها على أداء المنظمة لمحطات الكهرباء محل الدراسة، والذي حظي باهتمام الكثير من الباحثين في الآونة الأخيرة.
2. ان هذا البحث يساعد محطات الكهرباء على تكوين قاعدة عريضة من المعلومات عن المعرفة الضمنية، من خلال فهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمة، مما قد يمكن شركة الكهرباء من اتخاذ القرارات المناسبة والتي تساهم في تحقيق مستوى عالي من الأداء.
3. معرفة مدى تأثير أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، والمهارة، والتفكير) على أبعاد أداء المنظمة من خلال: (الجودة، والمرونة، وأداء التسليم).
4. إظهار بعض النتائج التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز والتطوير.
5. قد تساعد نتائج هذه الدراسة على مواكبة التغيرات السريعة المتجددة في بيئات الأعمال والارتقاء بمستوى الأداء.
6. تقديم مجموعة من التوصيات وطرق تطبيقها والتحديات التي تواجهها.

## المعرفة الضمنية وأداء المنظمة:

تهتم نظم إدارة المعرفة في منظمات الأعمال اليوم باكتشاف وإنشاء وتخزين المعارف المتعلقة ببيئة المنظمة سواء البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم مشاركة هذه المعارف لتعظيم الاستفادة منها، وصولاً إلى توظيفها في الوجود التي تحقق أهداف وغايات هذه المنظمات. (Chini, 2004). وقبل التطرق إلى توضيح المعرفة الضمنية يجب أولاً توضيح مفهوم المعرفة لما له من أهمية.

## مفهوم المعرفة Knowledge:

" ينظر أصحاب المدخل الإداري للمعرفة على أنها موجود منظمي، و وفقاً لهذا المفهوم فإن المعرفة تتمثل في ما تمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية، والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين والتي تشكل مجموعها مورداً استراتيجياً رئيساً، ويتم اكتسابها واستغلالها وتطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية" (Denford and Chan 2011)، وقد عرفها المنيراي (2015) على أنها "التبرير العقلاني الذي يقدمه الفرد إذا أراد تفسير ما يصدر عنه من أقوال أو أفعال، وهذا التبرير قد لا يكون في شكل بيانات أو معلومات أو مهارات أو خبرات، أي أن المعرفة تتعلق بالكائنات العاقلة فقط وتشمل المعرفة الضمنية والصريحة"، و عرفها أيضاً من خلال الرفاعي (2013) على أنها "عملية بشرية ديناميكية حيث ترتبط أساساً بالتفاعل البشري، وتبرر معتقدات الفرد تجاه الحقيقة، كما أنها تعتمد على محيط مشاركة محدد Specific -Context ومن ثم تعتمد على وقت ومكان محددين"

ومن خلال هذه المفاهيم الخاصة بتوضيح مفهوم المعرفة اتفق بعض الباحثين في اشتراك بعض الآراء منهم (Denford and Chan، الرفاعي، المنيراي)، على أن المعرفة هي عملية عقلية مرتبطة بالعقل البشري أي الموارد البشرية الخاصة بأي منظمة، وأن المعرفة عبارة عن مجموعة تبريرات يقدمها الأفراد للتعبير عن الأفعال أو الأقوال أو الحقيقة أو أي شيء يصدر عن الفرد.

بينما كان مفهوم (المنيراي) أكثر شمولية وأوسع لأنه قال إن المعرفة ليس شريطاً ان تكون قدرات أو مهارات أو خبرات أو بيانات أو معلومات، والمقصود هنا أن المعرفة اشمل من ذلك فهي تعتبر أي افعال تصدر عن الفرد بشكل عام. وأشار إلى تقسيم المعرفة إلى نوعين هما: (معرفة صريحة / معرفة ضمنية).

ويمكن للباحثة توضيح مفهوم المعرفة من خلال التعريفات السابقة، على أنها مجموعة من الأفعال والأعمال والتبريرات العقلانية التي يقوم بها العقل البشري من خلال الأفراد داخل أي منظمة.

## مفهوم المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم المعرفة الضمنية فيقول غالب (2007) أن المعرفة الضمنية، هي " المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم هي المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية، وتحاول في فترات متباعدة ان تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، وهي المعرفة غير المرزمة وغير المكتوبة وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل". بينما عرفتها عليان (2008) بأنها " معرفة شخصية تحتوي على معادن داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي " ونظر إليها (Lauden 2014) على " أنها المعرفة الكامنة في عقول

الأفراد والتي لم يتم توثيقها ولكن حددها (Daft 2016) على أنها " المعرفة المرتبطة بالخبرة الشخصية للفرد، أو الحكم الشخصي على الأمور من وجهة نظر الأفراد، أو الحدس، أو الخبرات أو الملاحظات الشخصية أو الحلول المبدعة التي يكون من الصعب الاتصال بها أو تمريرها إلى الآخرين".

و من خلال عرض هذه المفاهيم السابقة الخاصة بالمعرفة الضمنية يمكن توضيح اتفاق كلا من الباحثين ( غالب ٢٠٠٧ ، Laudén ٢٠١٤، Daft 2016)، في أن المعرفة الضمنية موجودة ومخزنة داخل عقول الأفراد ولا يمكن مشاهدتها أو الاطلاع عليها، وأنها تعتمد على خبرات ومهارات الأفراد الشخصية، واتفق الباحثين في قول أن المعرفة الضمنية أشبه بالمعرفة الصامتة أو الكامنة المسجلة داخل العقل، واتفق أيضاً الباحثين في طبيعة صعوبة نقل هذه المعرفة بين الأفراد بالرغم من أهميتها وتأثيرها الإيجابي، فهي عبارة عن إمكانية التعامل مع الأشياء أو الأمور بإدراك وخبرة ومهارة للحصول على أفضل النتائج .

### التعريف الإجرائي للمعرفة الضمنية:

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للباحثين (غالب ٢٠٠٧، Laudén 2014، Daft 2016) يمكن للباحثة استنباط تعريف إجرائي للمعرفة الضمنية: فهي المعرفة الموجودة والمخزنة داخل عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال الخبرة، والتعامل مع المواقف المختلفة في نطاق مجال العمل، فهي مرتبطة بمستوى مهارات وخبرات الأفراد وقدراتهم على التفكير والتحكم في الأمور بشكل أسهل وأفضل، وهي تسمى معرفة ضمنية لأنها لا يمكن الاطلاع عليها أو توثيقها بشكل رسمي.

### أنواع المعرفة الضمنية:

تنقسم المعرفة الضمنية إلى نوعين هما: (عليان، ٢٠٠٨)

- ✓ النوع الأول نوع تقني: تعود هذه المعرفة إلى عمق معرفة (كيف) أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة.
- ✓ النوع الثاني نوع إدراكي: ويحتوي هذا النوع على المخططات والنماذج الذهنية، ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

### أبعاد المعرفة الضمنية:

من خلال عرض التعريفات السابقة و الاطلاع على الدراسات السابقة تناولها الخاصة بالمعرفة الضمنية (حمزة ٢٠١٠، Chugh ٢٠١٣، المنيراوي ٢٠١٥، العازمي ٢٠١٧، غالب ٢٠٠٧، Laudén 2014، Daft 2016) أوضح معظم الباحثين أن المعرفة تعتمد على ثلاث أبعاد هما: (الخبرة / المهارة / التفكير) فهي مرتبطة بقدرات الأفراد وإدراكاتهم الشخصية و الفكرية الخاصة بالمعرفة الضمنية .

### ✓ الخبرة (Experience)

عرف (غالب، ٢٠٠٧) الخبرة على أنها " المعرفة بيوطن الأمور ولكن بأسلوب فطري عفوي عميق، وعادة يكتسب الفرد الخبرة من خلال المشاركة في حدث معين أو عمل معين، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا الحدث أو العمل إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر و عفوية أكبر". ويتفق معه (Picker and Ruhnke، 2009) في تعريف الخبرة "فهي مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة، ولكن بأسلوب فطري عفوي عميق، وعادة ما يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين؛ وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقاً أكبر و عفوية أكبر. وتترافق كلمة الخبرة أيضاً بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية، أي معرفة كيفية عمل شيء ما، لذلك غالباً ما يصف الفلاسفة الخبرة على أنها معرفة تجريبية (Knowledge Empirical)" وأيضاً يتفق المنيراوي (٢٠١٥) في تعريف الخبرة على " أنها المعرفة المتراكمة على مدى حياة الإنسان التي اكتسبها جراء تعرضه للكثير من المواقف وتعلمه منها"، بينما يشير (Gobet and Whitehouse 2016) إلى الخبرة " بأنها ذات مدخلان لتفسيرها الأول: ينظر إليها على أنها الخاصية الناشئة من خلال الممارسة والتي يكتسبها الفرد من خلال عمله في مجال معين، والثاني: ينظر إليها على أنها سمة من سمات الأفراد وهو نتيجة لقدرة الإنسان على التكيف وسعة النطاق في البيئات المادية والاجتماعية " ويمكن استنتاج تعريف الخبرة من خلال ما سبق على أنها المعرفة أو المهارة التي يكتسبها الفرد من خلال قيامه بعمل ما، أو رؤية شيء معين

### ✓ التفكير (Thinking)

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التفكير فهناك من يرى أنه " منظومة متكاملة مكونة من المعرفة والأدوات التي تساعد الأفراد على فهم نماذج العمل المختلفة، فالتفكير يولد المعرفة " (الزيادات ٢٠٠٨)، كما يرى عطيه (٢٠١٥) التفكير بأنه " رؤية داخلية تتطلب الخبرة من أجل الوصول إلى غرض معين، فهو عبارة عن مهارة تشغيل الذكاء على الخبرة، فالتفكير هو أحداث غير مادية ذهنية غير ملموسة، حيث يقوم العقل بعملية التفكير من خلال معالجة البيانات العقلية، للوصول إلى نتيجة

وحل للمشكلات والقدرة على التحكم بالانفعالات " ، لكن (Korhonen 2014) ينظر إلى التفكير على أنه " يمثل المعرفة الضمنية الذي يكتسبها الفرد من مواجهته للمشاكل ، اذا المعرفة الضمنية تتمثل بما نكتسبه نتيجة للتفكير حول المشكلة " .

## ✓ المهارة (Skill)

تم تناول مفهوم المهارة في العديد من الدراسات فينظر (Dess, et. al., 2007) إلى المهارة على " انها المعرفة الضمنية التي تتجسد بأشكال مختلفة، والتي يجب على أي منظمة احتضانها وتنميتها"، بينما ينظر كلاً من (Manai and Holmlund, 2015) إلى المهارة على " أنها الجدارة الشخصية المرتبطة بالفرد والتي تتطور لدى الفرد من خلال الممارسة والتدريب"، ولكن نظر إليها (SEAN KIM 2015) على " أنها القدرة العملية على تنفيذ مهام ووظائف معينة، أي الاعتماد على معرفة التقنيات ، وكيفية القيام بها"، وتري بلونيس (٢٠١٦) المهارة على أنها " القدرة على القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس فن الفهم والسرعة والدقة "، وتشير هويدي (٢٠١٧) إلى المهارة على أنها " القدرات الذهنية والفنية والكفاءات النوعية المتوفرة لدى عقول أصحابها، وما أنتجته هذه العقول البشرية من أبحاث وعمليات تطويرية من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية" .

## مفهوم الأداء:

قبل التطرق إلى مفهوم الأداء وشرحه من الضروري توضيح أصل كلمة الأداء وهي " المرادف لكلمة Performare اللاتينية الأصل والتي تعني كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية Performance، التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" (Khemakhem، ١٩٧٦)، وينقسم الأداء إلى: (أداء الأفراد / أداء المنظمات).

وتعرف (درة، ٢٠٠٣) الأداء على انه " التفاعل بين السلوك والانجاز، أو انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج أو النشاطات"، ويعرف الأداء من وجهة نظر (Shafique et.al., 2017) "بالنشاط اليومي لأفراد المنظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، سواء العليا، أو الوسطى، أو التنفيذية الدنيا، وكل منظمة لديها من الإجراءات وأساليب الأداء ما يمكنها من أداء مهامها"

## مفهوم أداء المنظمة: Organization performance

يعرف (Peterson et. al., 2003) ان أداء المنظمة أو الأداء المؤسسي يعني " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ، ونتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها " ويتفق معه (الكساسبة، ٢٠١٢) في ان أداء المنظمة هو " مدى تحقيق الأهداف، وتحسين العمليات الداخلية، وتحسين الحصول على الموارد"، ويعرفه (ساحرى ، ٢٠١٧) أيضاً على انه " مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من عدة جوانب : من ناحية التكلفة والجودة والزمين " ، كما يعرفه (مخير و آخرون، ٢٠٠٠) على انه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " ويتفق معهم أيضاً (الغالبى، وإداريس، ٢٠٠٩) في انه النتائج المتحققة نتيجة تفاعل بين العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية وقدرة المنظمة على استغلالها لتحقيق أهدافها، كما عرفته (دروزة، ٢٠١٠) انه مفهوم جوهري بالنسبة للمنظمة بل ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المنظمة و مجالات المعرفة الإدارية.

وكل هذه التعريفات تتفق على ان أداء المنظمة ما هو إلا قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية وأنه منظومة متكاملة ومتداخلة فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة سواء من خلال الجودة أو المرونة أو القدرة على مواكبة التغيرات وتحسين عملياتها الداخلية والخارجية وتحسين أداء التسليم وغيرها من أعمال المنظمة.

## التعريف الإجرائي لأداء المنظمة:

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للباحثين (Peterson et al, 2003 ، مخير وآخرون، ٢٠٠٠، الكساسبة، ٢٠١٢ ، ساحرى ، ٢٠١٧ ، الغالبى، وإداريس، ٢٠٠٩ ، دروزة، ٢٠١٠)، يمكن وضع تعريف إجرائي لأداء المنظمة على أنه : منظومة متكاملة و مترابطة لنتائج أعمال المنظمات التي تتم داخل المنظمة وخارجها لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة في الوصول إليها، وذلك من خلال مجموعة من العوامل منها النظر إلي جودة الأداء، و قدرة المنظمة علي مواكبة التغيرات الجديدة من خلال مرونة الأداء داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال الاندماج و التكامل بين جميع الأقسام لتحقيق التحسين المستمر في جميع عملياتها الداخلية والخارجية، وبالتالي تحسين أداء التسليم و تحقيق الأهداف.

## أهمية الأداء:

وقد أوضح بنى حمدان (٢٠١٠) أن الأداء له من عدة نواحي:

يمكن توضيح أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هما: (بنى حمدان، ٢٠١٠)

✓ **من الناحية النظرية:** " يعتبر الأداء مركز للإدارة الاستراتيجية لأنه يمثل اختبارا زمني للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة".

✓ **من الناحية التجريبية:** " تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها".

✓ **من الناحية الإدارية:** فان أهمية الأداء تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجريها هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء".

### معايير قياس الأداء:

تنقسم مقاييس الأداء إلى نوعين من المقاييس تتضمن مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، حيث يهدف استخدامها وتطبيقها إلى تقديم مجموعة من البيانات والمعلومات اللازمة للمنظمة وللإدارة لتقييم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة المختلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة.

### ✓ مقاييس الأداء المالية التقليدية:

تعتمد مقاييس الأداء المالية على استخدام المعلومات المالية والمحاسبية الداخلية للمنظمات لغرض تقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية الخاصة بالمنظمة، واستخدام المقاييس المالية الخارجية لتحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولقياس الأداء المالي لأي شركة يتم تصنيف الأداء المالي إلى النسب المالية الثلاثة التالية:

المجموعة الأولى: متعلقة بنسب الربحية والمجموعة الثانية متعلقة بنسب الأداء الإداري والمجموعة الثالثة متعلقة بنسب المديونية والسيولة. وهي بمجموعها تكون قيمة الأداء المالي. (أحمد والكسار، ٢٠٠٩)

### ✓ مقاييس الأداء غير المالية:

من أجل تحقيق التحسين المستمر في الأداء للمنظمات الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لأظهار الجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتغيير والتحديث المستمر، لذلك أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء حيث تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل: (ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة، وتحسين أداء التسليم، وزيادة الابتكارات، وتقليل زمن الإنتاج، وتخفيض مستويات المخزون، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل. (الجرفي، ٢٠١٩).

فتتميز مقاييس الأداء الغير مالية بسهولة إتباعها داخل المنظمة وربطها باستراتيجية المنظمة، فهي عملية تساعد المنظمة على اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب. (المشهداني، ٢٠١١).

فمن المقاييس غير المالية الجديدة التي يشير إليها العديد من الباحثين منهم: (أبوخشيبة، ٢٠٠١، المشهداني، ٢٠١٠، على وآخرون، ٢٠٢٠، أبو حويلة، ٢٠١٢) ما يلي:

١. مقاييس الجودة. ٥. مقاييس المرونة.

٢. مقاييس أداء التسليم. ٦. مقاييس الأداء المرتبطة بزمن التشغيل.

٣. مقاييس تخفيض المخزون. ٧. مقاييس والابتكار والتعلم.

٤. مقاييس خطة الانتاج. ٨. مقاييس الأداء المرتبط بالتوريد.

وفيما يلي توضيح لأهم المقاييس غير المالية التي أجمع عليها عدد من الباحثين: (أبو زيد، ٢٠١٥؛ أبو خشيبة، ٢٠٠١؛ المشهداني، ٢٠١١؛ جريرة، ٢٠١٤؛ زعزع، ٢٠١٧؛ نجم، ٢٠٠٣؛ أبو حويلة، ٢٠١٢؛ حسني، ٢٠١٥؛ على وآخرون، ٢٠٢٠):

### ١. الجودة:

إن تحقيق الجودة العالية هي الهدف الأساسي والرئيسي لأي منظمة في بيئة التصنيع الحديثة، لأنها تعتبر العامل الرئيسي في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات، ويتطلب ذلك تحسين برنامج الجودة بشكل مستمر داخل المنظمات لتحقيق الهدف منه، فقد عرفها (Frazer and Dale, 1986) "بأنها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع

احتياجات ورغبات المستهلكين، وتتضمن: (السعر، والأمان، والموثوقية، والاعتمادية، والتوفير، وقابلية الاستعمال. وأتفق معه (أبو زيد، ٢٠١٥) أيضاً على تعريفها بأنها "مدى مواءمة المنتج لتوقعات المستهلكين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء لديهم، وتقاس من خلال مطابقة المنتج مع المواصفات، والموثوقية، وجودة التصميم".

وتؤكد (حسينه، ٢٠١٥) على أهمية دور الجودة في قياس الأداء لأي منظمة فتشير إلى الجودة على أنها أصبحت الوظيفة الأولى لأي منظمة، لأنها تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتمكنها أيضاً من البقاء والاستمرار في ظل التحديات والتغيرات البيئية السريعة. كما عرفها (السرطان، ٢٠٢٠) على "أنها مجموعة من العمليات والنشاطات المتكاملة التي تقوم بها كاستراتيجية لها من أجل كسب رضا العملاء، وتحسين مستوى الإنتاج وتخفيض التكاليف، وتوسيع نطاق العمل، وتحقيق التطوير والنمو المستمر".

## ٢. المرونة:

إنه في ظل نظم التصنيع الحديثة والتطوير التكنولوجي فإن أهم الدعام الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة هو مرونة الإنتاج، ويقصد هنا بالمرونة أنها القدرة على سرعة تغيير تشكيلة المنتجات وتقليل زمن الإنتاج، وعادة ترتبط المرونة بسرعة الاستجابة لمتطلبات واحتياجات العملاء، وتتوقف بدرجة كبيرة مرونة الإنتاج بالمنشأة على أداء نشاط هندسة الإنتاج (أبو خشبة، ٢٠٠١)، ويتفق (أبو زيد، ٢٠١٥) أيضاً في تعريف بُعد المرونة على أنها "انعكاس القدرة على الاستجابة للتغيرات الخارجية من جانب تعديل تصميم ونطاق المنتجات والكميات المنتجة، مما يتطلب ذلك العمل على تعديل الطاقة الإنتاجية للتكيف مع احتياجات المستهلكين". فأصبحت المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المنظمات في البيئات الصناعية والإنتاجية المتقدمة، والتي تتضمن قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبائن. ويتوقف تحقيق المرونة على عدة عوامل منها: (الفترة الزمنية لدورة التسليم، وقدرة المنظمة على الابتكار، والنواحي الهندسية للمنتج. (حسينه، ٢٠١٥)

## ٣. أداء التسليم:

للحفاظ على مستوى رضا العميل يجب تسليمه الخدمة أو المنتج في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، (حسينه، ٢٠١٥) لذلك أصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري ومهم يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة العولمة الحديثة، ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات و متطلبات العميل، كلما استطاعت المنظمة أن تكون ناجحة وحائزة على أكبر أسباب الاستقرار في الأسواق، ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل الوصول إلى نسبة ١٠٠% من أداء الخدمات أو المنتجات و تسليمها في الميعاد المحدد (Heizer and Render, 2014). لذلك يعرف (أبو زيد، ٢٠١٥) بُعد أداء التسليم على "أنه القدرة على توفير المنتجات بشكل أسرع من المنافسين. وتقاس من خلال الموثوقية أي التسليم في الوقت والكم المحددين، والسرعة في انجاز الطلبات". كما اعتبره (النشمي، الغشمي، ٢٠٢٠) "المعيار الحقيقي لقابلية المنظمة على التكيف السريع لتلبية متطلبات السوق وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء". ومما سبق يمكن تعريف أداء التسليم على أنه قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد لها وفقاً لحاجات ورغبات العملاء. وتظهر مقاييس أداء التسليم من خلال (وقت دورة التسليم والتصنيع، ونسبة التصنيع الكلية والأوامر غير المنجزة)، للتركيز على رغبات المستهلكين و احتياجاتهم من المنتجات و متطلبات السوق لتحقيق المنافسة الجيدة للمنشأة (البشتاوي والمطارنة، ٢٠٠٥).



جدول رقم (٢)

**CMIN**

| Model              | NPAR | CMIN     | DF  | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model      | 51   | 352.068  | 180 | .000 | 1.956   |
| Saturated model    | 231  | .000     | 0   |      |         |
| Independence model | 21   | 2554.591 | 210 | .000 | 12.165  |

**RMR, GFI**

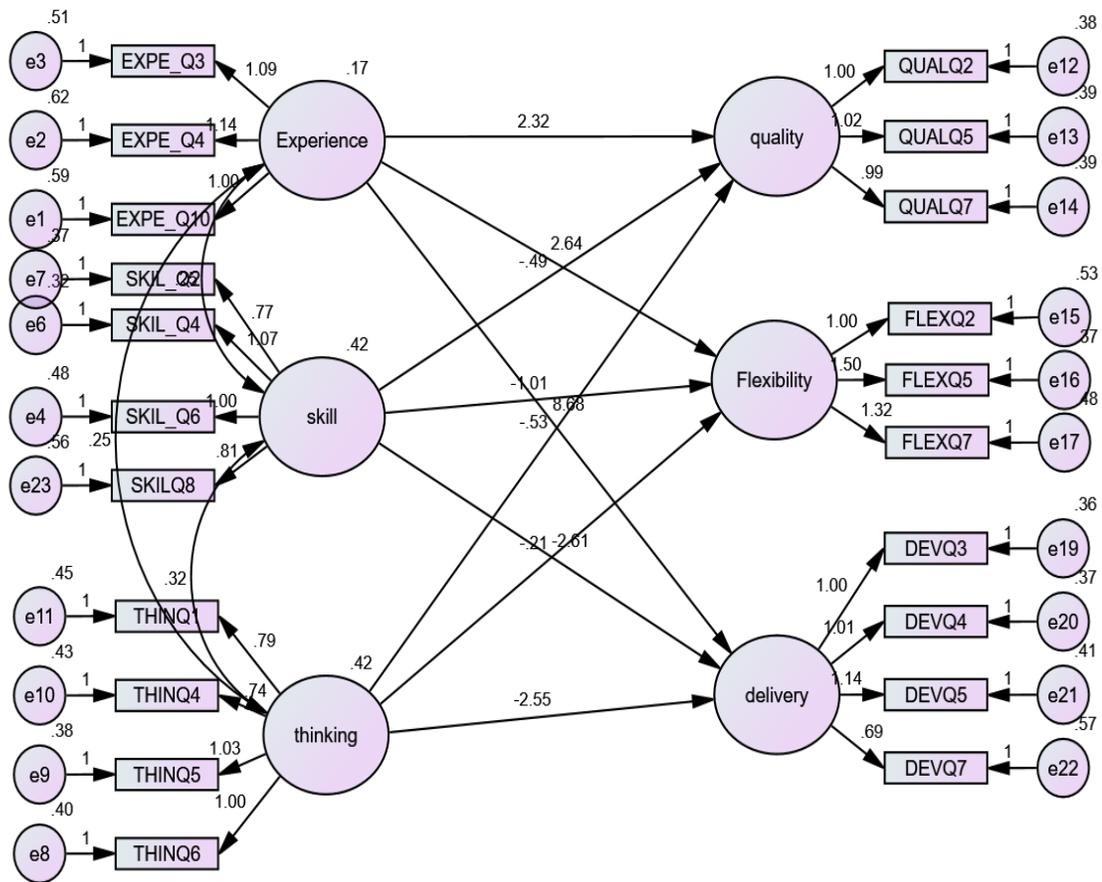
| Model              | RMR  | GFI   | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model      | .038 | .910  | .884 | .709 |
| Saturated model    | .000 | 1.000 |      |      |
| Independence model | .245 | .318  | .249 | .289 |

**Baseline Comparisons**

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | .862          | .839        | .928          | .914        | .927  |
| Saturated model    | 1.000         |             | 1.000         |             | 1.000 |
| Independence model | .000          | .000        | .000          | .000        | .000  |

**RMSEA**

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | .054  | .046  | .063  | .194   |
| Independence model | .186  | .179  | .192  | .000   |



شكل (٢) النموذج العام المعدل للدراسة. المصدر: من أعداد الباحثة - اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

#### Regression Weights

|                             | Estimate     | S.E.  | C.R.         | P           | Label |
|-----------------------------|--------------|-------|--------------|-------------|-------|
| Quality <--- Experience     | 2.317        | 1.036 | 2.238        | .025        |       |
| Flexibility <--- Experience | 2.637        | 1.170 | 2.255        | .024        |       |
| Delivery <--- Experience    | <b>8.678</b> | 3.721 | <b>2.332</b> | <b>.020</b> |       |
| Quality <--- skill          | -.491        | .371  | -1.322       | .186        |       |
| Flexibility <--- skill      | -1.006       | .429  | -2.344       | .019        |       |
| Delivery <--- skill         | -2.612       | 1.350 | -1.935       | .053        |       |
| Quality <--- thinking       | -.525        | .411  | -1.279       | .201        |       |
| Flexibility <--- thinking   | -.206        | .458  | -.450        | .653        |       |
| Delivery <--- thinking      | -2.550       | 1.490 | -1.712       | <b>.087</b> |       |

جدول (٣) Regression Weights. المصدر: من أعداد الباحثة - اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٣)، أن أبعاد المعرفة الضمنية المتمثلة في (بعد الخبرة، بعد المهارة، بعد التفكير)، لها أثر ذو دلالة إحصائية على أبعاد أداء المنظمة حيث أن قيمة C.R. تزيد عن المدى المقبول الذي يساوي (٩٦، +١/-)، وكذلك مستوى المعنوية لكل متغير، مع توضيح أكثر العوامل المستقلة تأثيراً على عوامل المتغير التابع. ويمكن من خلال النتائج الموضحة بالجدول (٣) اختبار الفروض التالية كما يلي:

**الفرض الرئيسي:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد أداء المنظمة. ويتفرع من هذه الفرضية:

**ف ١:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وأداء المنظمة. وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:

**ف ١أ:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد الجودة. تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=2.238) أي أنها أكبر من (١.٩٦) مما يدل على وجود تأثير لبعد الخبرة للمتغير المستقل على بعد الجودة للمتغير التابع ذو دلالة احصائية، وقيمة (P=0.025) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين بعد الخبرة للمعرفة الضمنية وبعد الجودة لأداء المنظمة. كما أن (Estimate= 2.317) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين بعد الخبرة للمعرفة الضمنية وبعد الجودة، فكلما زادت الخبرة لدى العاملين، تزداد الجودة بمقدار (2.317).

**ف ١ب:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد المرونة. تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=2.255) أي أنها أكبر من (١.٩٦) مما يدل على وجود تأثير لبعد الخبرة للمتغير المستقل على بعد المرونة للمتغير التابع ذو دلالة احصائية، وقيمة (P=.024) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين بعد الخبرة للمعرفة الضمنية وبعد المرونة لأداء المنظمة. كما أن (Estimate= 2.637) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين بعد الخبرة للمعرفة الضمنية وبعد المرونة، فكلما زادت الخبرة لدى العاملين، تزداد المرونة في الاداء بمقدار (2.637).

**ف ١ج:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد الخبرة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية و بُعد أداء التسليم. تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=2.332) أي أنها أكبر من (١.٩٦) مما يدل على وجود تأثير لبعد الخبرة للمتغير المستقل على بعد أداء التسليم للمتغير التابع ذو دلالة احصائية، وقيمة (P=.020) مما يدل على وجود علاقة معنوية بين بعد الخبرة للمعرفة الضمنية وبعد أداء التسليم لأداء المنظمة. كما أن (Estimate= 8.678) بإشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين بعد الخبرة للمعرفة الضمنية وبعد أداء التسليم، فكلما زادت الخبرة لدى العاملين، زاد مستوى الأداء لدي العاملين في الاداء بمقدار (8.678).

**ف ٢:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وأداء المنظمة. وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:

**ف ٢أ:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد الجودة. تم رفض هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=-1.322) أي أنها أقل من (-١.٩٦) مما يدل على عدم وجود تأثير لبعد المهارة للمتغير المستقل على بُعد الجودة للمتغير التابع ذو دلالة احصائية، وقيمة (P=.186) مما يدل على ان العلاقة بين بعد المهارة للمعرفة الضمنية وبُعد الجودة غير معنوية.

**ف ٢ب:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية و بُعد المرونة. تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=-2.344) أي أنها أكبر من (+/-١.٩٦) مما يدل على وجود تأثير لبعد المهارة للمتغير المستقل على بعد المرونة للمتغير التابع ذو دلالة احصائية، وقيمة (P=.019) مما يدل على ان وجود العلاقة بين بعد المهارة للمعرفة الضمنية وبعد المرونة علاقة معنوية.

**ف ٢ج:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارة كأحد أبعاد المعرفة الضمنية و بُعد أداء التسليم. تم رفض هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=-1.935) أي أنها أقل من (+/-١.٩٦) مما يدل على عدم وجود تأثير لبعد المهارة للمتغير المستقل على بعد أداء التسليم للمتغير التابع ذو دلالة احصائية، حيث بلغت قيمة (P=.053) مما يدل على وجود علاقة غير معنوية بين بعد المهارة للمعرفة الضمنية وبعد أداء التسليم.

**ف ٣:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وأداء المنظمة. وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:

**ف ٣أ:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد الجودة. تم رفض هذا الفرض، حيث بلغت قيمة (CR=-1.279) أي أنها أقل من (-١.٩٦) مما يدل على عدم وجود تأثير لبعد التفكير للمتغير المستقل على بعد الجودة للمتغير التابع ذو دلالة احصائية، وقيمة (P=.201) مما يدل على ان العلاقة بين بعد التفكير للمعرفة الضمنية وبعد الجودة غير معنوية.

ف ٣ب: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد المرونة. تم رفض هذا الفرض، حيث بلغت قيمة ( CR=-.450 ) أي أنها أقل من (-١.٩٦) مما يدل على عدم وجود تأثير لبعد التفكير للمتغير المستقل على بعد المرونة للمتغير التابع ذو دلالة احصائية، وقيمة (P=.653) مما يدل على ان العلاقة بين بعد التفكير للمعرفة الضمنية وبعد المرونة غير معنوية.

ف ٣ج: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد التفكير كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وبُعد أداء التسليم. تم رفض هذا الفرض، حيث بلغت قيمة ( CR=-1.712 ) أي أنها أقل من (-١.٩٦) مما يدل على عدم وجود تأثير لبعد التفكير للمتغير المستقل على بعد التعلم والابتكار للمتغير التابع ذو دلالة احصائية، وقيمة (P=.087) مما يدل على ان العلاقة بين بعد التفكير للمعرفة الضمنية وبعد أداء التسليم غير معنوية.

### جدول (٣) ملخص نتائج الفروض

| النتيجة   | الفرض   |
|---|---|
| تم قبول الفرض<br>حيث توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد الخبرة على بعد الجودة.          | يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد الخبرة على بعد الجودة.        |
| تم قبول الفرض<br>حيث توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد الخبرة على بعد المرونة.         | يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد الخبرة على بعد المرونة.       |
| تم قبول الفرض<br>حيث توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد الخبرة على بعد أداء التسليم.    | يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد الخبرة على بعد أداء التسليم.  |
| تم رفض الفرض<br>حيث لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد المهارة على بعد الجودة.       | يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد المهارة على بعد الجودة.       |
| تم قبول الفرض<br>حيث توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد المهارة على بعد المرونة.        | يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد المهارة على بعد المرونة.      |
| تم رفض الفرض<br>حيث لا يوجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد المهارة على بعد أداء التسليم. | يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد المهارة على بعد أداء التسليم. |
| تم رفض الفرض<br>حيث لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد التفكير على بعد الجودة.       | يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد التفكير على بعد الجودة.       |
| تم رفض الفرض<br>حيث لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد التفكير على بعد المرونة.      | يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد التفكير على بعد المرونة.      |
| تم رفض الفرض<br>حيث لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لبعد التفكير على بعد أداء التسليم. | يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد التفكير على بعد أداء التسليم. |

جدول (٣) ملخص نتائج الفروض. المصدر: من أعداد الباحثة - اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

## مناقشة النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية:

1. اجتاز المخطط الفرضي للبحث والذي تم تحويله إلى نموذج فرضي وذلك وفق أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)، حيث اجتازت مؤشرات جودة المطابقة المطلوبة لاختبار الصدق البنائي، والتي تراوحت قيمتها بين (حالات القبول أو القبول المثالي) للنموذج، ونستنتج من ذلك ان النموذج الفرضي مقبول هيكليا طبقا لهذه المؤشرات، ومن هنا فيمكن اعتماد هذا النموذج أو المخطط.
2. هناك علاقة تأثير ايجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين (بُعد الخبرة) كأحد أبعاد المعرفة الضمنية وأبعاد أداء المنظمة (بُعد الجودة، بُعد المرونة، بُعد أداء التسليم) لمحطات الكهرباء، ولكن تختلف درجة التأثير بين كل بُعد وآخر وهي تتفق جزئياً مع دراسة (على، وآخرون، ٢٠٢٠) لان من نتائج هذه الدراسة التأثير الإيجابي لُعد الخبرة على بُعد المرونة ولكن لا يؤثر على بُعد الجودة. ولكن تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في وجود تأثير على (بُعد المرونة).
3. وهناك علاقة عكسية قوية ومعنوية وذات دلالة إحصائية ل (بُعد المهارة) للمعرفة الضمنية و (بُعد المرونة) لأداء المنظمة. بينما العلاقة عكسية وغير معنوية بين (بُعد المهارة) و (بُعد الجودة). بينما العلاقة عكسية ومعنوية بين (بُعد المهارة) و (بُعد أداء التسليم) واختلفت نتائج هذه الدراسة في هذا البُعد أيضاً مع دراسة (على، وآخرون، ٢٠٢٠). لأن نتائج الدراسة أثبتت وجود علاقة جزئية معنوية لبُعد المهارة على بُعد المرونة.
4. هناك علاقة عكسية ضعيفة وغير معنوية بين (بُعد التفكير) وأبعاد أداء المنظمة (بُعد الجودة، بُعد المرونة، بُعد أداء التسليم)، ولكن تختلف بين كل بُعد وآخر. أتفق هذا البعد مع دراسة (على، وآخرون، ٢٠٢٠) على عدم وجود علاقة.
5. احتلال بعد الخبرة المرتبة الأولى في تأثير المعرفة الضمنية للعاملين على أداء المنظمة، ثم يليه بعد المهارة وهذا ما اتفقت عليه الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من (العازمي، ٢٠١٧) ودراسة (الخفاجي، ٢٠١٩) على وجود تأثير لبعده الخبرة والمهارة على أداء المنظمات بشكل عام. بينما اختلف بُعد الخبرة مع دراسة (الزهراني، ٢٠١٨) فقد جاء بُعد الخبرة في المرتبة الثالثة وذلك بعد بُعد التفكير في المرتبة الأولى وبعُد المهارة في المرتبة الثانية للدراسة. بينما ثابت وجود بُعد المهارة في المرتبة الثانية مع دراسة (العازمي، ٢٠١٧) و(الخفاجي، ٢٠١٩) و(الزهراني، ٢٠١٨).

بعد استعراض أهم الكتابات والدراسة النظرية ذات الصلة بالدراسة الحالية، ووفقاً لنتائج الدراسة الميدانية توصي الدراسة ببعض التوصيات العامة وتوصيات خاصة بالبحوث المستقبلية. يتم عرضها من خلال الجدول التالي:

### جدول (٤)

#### توصيات الدراسة

#### التوصيات العامة

| الأدوات  | التحديات  | الفترة الزمنية   | المسؤولية الإدارية                               | التوصية   |
|--|---|------------------|--|---|
| الدورات التدريبية.<br>ورش العمل.   | عدم توافر الأدوات المناسبة للتعليم.<br>عدم مرونة الإدارة في تشجيع كل ما هو جديد.  | بشكل دوري ومنتظم | إدارة الموارد البشرية.                           | وضع خطط تدريب واستراتيجيات تمكن العاملين والقيادات داخل المنظمات من اكتساب القدرات و المهارات التي تؤهلهم لاستيعاب كل ما يستخدم في مجال المعرفة الضمنية وطرق تطبيقاتها. |
| تقارير المتابعة.<br>الملاحظات.   | عدم توافر الأساليب المناسبة للمتابعة والتقييم.<br>وجود تهديدات و نقاط ضعف.  | بشكل دائم.       | الإدارة الاستراتيجية.                            | علي منظمات الأعمال أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال امتلاكها للمعرفة الضمنية و تطبيقها.  |
| توافر دورات تدريبية مختلفة ومتنوعة.<br>وسائل الاعلام المختلفة.<br>الندوات والاجتماعات. | عدم تقبل العاملين للتعليم.<br>الإجراءات الروتينية الإضافية المعقدة.<br>عدم توافر الطرق والأساليب المناسبة للمتابعة و التقييم. | بشكل دائم ودوري. | أجهزة الدولة المختلفة.<br>أدارة الموارد البشرية. | بث الوعي لدي جميع العاملين في منظمات الأعمال المختلفة و زيادة معرفتهم و إدراكهم لأهمية المعرفة الضمنية و أهمية تطبيقها داخل المنظمات.                                   |

| التوصية   | المسؤولية الإدارية        | الفترة الزمنية   | التحديات  | الأدوات  |
|---|---------------------------|--|---|--|
| أيضاً يجب أن تقوم منظمات الأعمال بإنشاء قاعدة معرفية تقوم على استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في مجال المعرفة الضمنية وطرق تطبيقها.  | إدارة المعرفة والمعلومات. | من شهر إلى ثلاثة أشهر، وتتم بشكل متكرر في حالة ظهور أساليب جديدة أو إدخال تطورات علي الأساليب القديمة. | الإجراءات الروتينية الإضافية المعقدة. عدم توافر الطرق والأساليب المناسبة للمتابعة والتقييم. | متابعة الأبحاث العلمية. الاجتماعات. الدورات التدريبية. |
| التوصيات الخاصة   |                           |  |   |  |
| التوصية   | المسؤولية الإدارية        | الفترة الزمنية   | التحديات  | الأدوات  |
| يجب أن تعمل محطات إنتاج الكهرباء على زيادة المعرفة الضمنية لديها وتعزيز طرق الحفاظ عليها.   | إدارة الموارد البشرية.    | بشكل دائم ومستمر.  | عدم اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة. الإجراءات الروتينية المعقدة.                             | المحاضرات والندوات. الدورات التدريبية. ورش العمل.      |
| يجب علي محطات إنتاج الكهرباء وضع سياسات عامة وواضحة المعالم للتطوير والمتابعة وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل من المعرفة الضمنية.  | إدارة التخطيط والتنظيم.   | من ثلاثة شهور إلى ستة شهور.  | الإجراءات الروتينية المعقدة. عدم مرونة الإدارة وقدرة على التطوير.                           | الاجتماعات بصفة مستمرة. المتابعة و التقييم.            |
| ضرورة الاهتمام بدراسة وتطبيق المعرفة الضمنية وأبعادها، وذلك لعدة أسباب منها:<br>✓ تأثر المعرفة الضمنية للعاملين على بيئة العمل، فعلي سبيل المثال-ألقاء الضوء على بُعد(الخبرة) والاهتمام به لما له من تأثير على أداء العاملين داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الاداء وبالتالي تحقيق المهام بنجاح.<br>✓ للتعرف على كل ما هو جديد من أساليب المعرفة وتحقيق التميز.<br>✓ اعتبارها أحد الأساليب الهامة والحديثة في تحسين الأداء | إدارة الموارد البشرية     | سنة  | عدم اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة. عدم توافر الأساليب المناسبة للمتابعة والتقييم.           | تحديد المسؤوليات. وضع حافز مادي. ورش العمل و التدريب.  |
| ضرورة حصول العاملين في محطات إنتاج الكهرباء على البرامج التعليمية المختلفة لما له من نتائج إيجابية و أهمية كبيرة قد تنعكس على المجتمع ككل.  | إدارة الموارد البشرية.    | من شهر إلى أربعة أشهر.   | عدم توافر الوقت. قلة عدد العاملين. الإجراءات الروتينية المعقدة. عدم تقبل العاملين للتعلم.   | الدورات التدريبية المختلفة. ورش العمل. حضور ندوات.     |

| التوصية  | المسؤولية الإدارية                                    | الفترة الزمنية  | التحديات   | الأدوات  |
|--|---|---|--|--|
| توظف أفراد لديهم خبرة و مهارة جيدة للحفاظ علي استمراريتها و القدرة علي مواجهة التحديات المختلفة داخل المنظمة و خارجها.   | أدارة الموارد البشرية.                                | خلال ثلاثة أشهر.  | عدم توافر الأدوات والآليات المناسبة للتطبيق.<br>تقصير العاملين داخل أدارة الموارد البشرية. | مستويات مختلفة من الاختبارات العملية والنظرية قبل التعيين.<br>تحديد شروط ومواصفات معينة. |
| <b>توصيات خاصة بالبحوث المستقبلية</b>  |   |   |  |  |
| التوصية  | المسؤولية الإدارية                                    |   | التحديات   | الأدوات  |
| إجراء دراسة للتعرف علي أثر المعرفة الضمنية علي أداء المنظمة في محطات الكهرباء مع استخدام أبعاد مختلفة عن الأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية لقياس أداء المنظمة.      | الباحثين بالجامعات المصرية.<br>أدارة البحث و التطوير. | سنة   | الإجراءات الروتينية الإضافية المعقدة.<br>عدم اهتمام الإدارة بالبحث و التطوير.              | الأبحاث والدراسات العلمية.<br>المجلات العلمية.   |
| ضرورة التركيز على مؤسسة واحدة فقط عند إجراء البحث العلمي ، للوصول إلى نتائج مثالية من الدراسة، و يرجع السبب في ذلك لاختلاف الأساليب الادارية المستخدمة من مؤسسة لأخرى. | الباحثين بالجامعات المصرية.                           | بشكل دائم ومستمر، ولكن باستثناء الأبحاث التي تتطلب ضرورة الاعتماد على أكثر من مؤسسة في الدراسة. | صعوبة الإجراءات والقوانين.<br>عدم تعاون المؤسسات المختلفة مع الباحث.                       | الأبحاث والدراسات العلمية.<br>المجلات العلمية.   |
| دراسة إمكانية الاستفادة من الكفاءات و الموارد المتاحة في الإنتاج وتشجيع المعرفة الضمنية.   | الباحثين بالجامعات المصرية.<br>أدارة البحث و التطوير. | من سنة إلي سنتين  | عدم توافر موارد كافية.<br>قلة الاهتمام بالكفاءات.<br>ضغط العمل و عدد ساعات العمل الطويلة.  | الأبحاث والدراسات العلمية.<br>المجلات العلمية.   |
| ضرورة الاهتمام بالأبحاث النوعية وذلك من أجل زيادة المعرفة الضمنية.   | الباحثين بالجامعات المصرية.                           | بشكل دائم ومستمر  | قلة مصادر المعلومات.   | الأبحاث والدراسات العلمية.<br>المجلات العلمية.   |
| تطبيق نفس نموذج الدراسة الحالية علي قطاع آخر مختلفة للمقارنة بين النتائج و الوقوف علي الاختلافات بين أداء المنظمات، و مستوى تطبيق أبعاد المعرفة الضمنية                | الباحثين بالجامعات المصرية.                           | سنة   | صعوبة الإجراءات.<br>عدم توافر الأساليب المناسبة للبحوث و التطوير.                          | الأبحاث والدراسات العلمية.<br>المجلات العلمية.   |

|  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
| الأبحاث والدراسات العلمية. المجالات العلمية. |   | من سنة إلي سنتين  | الباحثين بالجامعات المصرية. إدارة البحث و المعلومات. | محاولة استكشاف الأبعاد الهامة الأخرى التي قد تؤثر علي أداء المنظمة مثل الخلفية الثقافية و التكنولوجية.  |
| المحاضرات. الدورات التدريبية. ورش العمل.     | عدم المرونة في تغيير المادة العلمية التي يتم دراستها. عدم اهتمام الجامعات بالبرامج الإحصائية. | من شهرين إلي ثلاثة أشهر ويتم ذلك من خلال مواكبة التطورات التي تحدث في علم الإحصاء والبرامج الخاصة به. | أساتذة الإحصاء بالجامعات المصرية.                    | ضرورة إضافة مادة علمية جديدة ضمن المقررات الخاصة بالدراسات العليا ( تمهيدي الماجستير)، تتضمن التدريب العملي علي برامج التحليل الإحصائي الجديدة و المختلفة، حتى يتمكن الباحث من اختيار البرامج الإحصائية المناسبة التي تتناسب مع الدراسة الخاصة به، وأيضاً لتعرف و فهم كافة المصطلحات الإحصائية التي يجب على الباحث استخدامها أثناء الدراسة. |

جدول (٤) توصيات الدراسة. المصدر: من إعداد الباحثة

## المراجع

أبو خشبة، عبد العال بن هاشم، (٢٠٠١) "مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية" مجلة البحوث المحاسبية، ٥(٢)، ١٠٧-١٦٤.

أبو زيد، محمد خير سليم. مقدادي، محمود محمد. (٢٠١٥) "أثر المقدرات التصنيعية التراكمية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية" مجلة دراسات، العلوم الإدارية، ٤٢، (١)، ١٣١ - ١٤٦.

اسماعيل، هادي خليل، شفان نوزت صالح. (٢٠١٧) " دور المعرفة الضمنية في نجاح تسويق الذات : دراسة استطلاعية لأراء عينة من الفنانين المسجلين في نقابة الفنانين الكردستانيين / فرع دهوك " مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ازخو - العراق، ٥(٤)، ١١٨٩ - ١٢٠٦.

أفراح، زوايدية، ثلاثية نوه. (٢٠١٧) "تقويم أداء الأفراد ودوره في تحسين الإنتاجية بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية ( نفظال)". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، ١(٣٩)، ٢٥٣-٢٨٢.

أمنة، زيان، عزيز، دحماني(٢٠١٨) " دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي: دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية" مجلة البشائر الاقتصادية ٤، (٢)، ٩٩-١١٦.

البشتاوي، سليمان ح سين. المطارنة، غسان فلاح. (٢٠٠٥) " نظام تكاليف الإنتاج الآني (JIT) المنشآت الصناعية الأردنية ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية" بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، نسخة الكترونية.

بلونيس، سعاد. (٢٠١٦) " تأثير المعرفة الضمنية على الإبداع في مؤسسة ورود بوادي سوف "مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الاغواط - الجزائر- مجلة دولية، (٤٨)، ١٢٢ - ١٣٨.

بني حمدان، خالد محمد. إدريس، وائل محمد. (٢٠١٠) " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بوجنان، توفيق. ازناسنى، على. (٢٠١١) " أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي : دراسة حالة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية "مجلة دفاتر اقتصادية، ٢، (٢)، ١٢٠ - ١٣٨.

الجرفي، محمد على. محمد عيسى، التيجاني مدثر حماده الشيخ. (٢٠١٩) " أثر تطبيق المنظمة المتعلمة في أداء المنظمات: دراسة تطبيقية علي بنك سبأ الإسلامي بالجمهورية اليمنية" دار المنظومة. ١ - ٢٢٥.

جريرة، طلال سليمان. (٢٠١٤) " مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن- دراسة ميدانية" مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، ٤١، (٢)، ٢٥٩ - ٢٧٤.

جهاز تنظيم مرفق الكهرباء وحماية المستهلك نسخة محفوظة ٢٠ يوليو ٢٠١٧ على موقع واي باك مشين.

حسينة، قلبو. (٢٠١٥) " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي" دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، ١-١٢١.

حمزة، سيد على محمد سيد على، النعيمي، محمد عبد العال. (٢٠١٠) " نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية علي جودة القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية علي شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت" دار المنظومة. الاردن. ١ - ١٦٠.

الخفاجي، ياسمين قاسم. (٢٠١٩) " دور المعرفة الضمنية في بناء القرارات الجوهرية - بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين لشركة الصناعات الميكانيكية في الاسكندرية" المجلة العراقية للعلوم الادارية. مصر، (١٥)، ٥٩، ١٣٩.

خليل، تامر محمد أحمد. (٢٠١٥) " الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء المنظمة" المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مصر، ٦، (١)، ١٠٧ - ١٣١.

درة، عبد البارى إبراهيم. (٢٠٠٣) "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات" مطبوعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات، القاهرة، (٢٨٣)، ٢٨٩-٢٩٥.

دروزة، سناء. (٢٠٠٨) "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها علي تمييز الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية علي وزارة التعليم العالي الأردنية" رسالة غير منشورة، كلية العلوم الإدارة والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن .

الرفاعي، ممدوح عبد العزيز. (٢٠١٣) " إدارة المعرفة (مدخل ر أس المال الفكري)" دار الكتب والوثائق القومية القاهرة. الطبعة الخامسة. Web site: www.dr-mamdouhrefaiy.com.

الرفاعي، ممدوح، عبدالعزيز، عبدربه الحمري، خير الدين، مختار خنفور، & محمد. (٢٠٢١). دور المعرفة الضمنية في إدارة الابتكار دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط قطاع بنغازي بليبيا. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. حلوان، ٣٥، (٢)، ٣٦٢-٣٣٧.

ز عرب، حمدي، & أبو حويلة. (٢٠١٢). " مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية في ظل بيئة التصنيع الحديثة دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة" مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين، ٢-١٣٨.

زعزع، فطمية. حلول، سامية. (٢٠١٧) " أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة" مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة باتنة ١ الجزائر. ١ - ٤٦٩.

الزيادات ، محمد( ٢٠٠٨) " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

ساحري، اليزيد. (٢٠١٧) " التحليل الاستراتيجي للتكلفة في البيئة الحديثة ودوره في تحسين أداء المنظمة "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ١٠، ٤٦ - ٥٦.

السرحدان، نشوى هائل خلف، (٢٠٢٠) " أثر الخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية" رسالة ماجستير، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت ، الأردن، ٢٨-٢٩.

صدوقي غريسي، & بوشخي محمد رضا. (٢٠٢١). تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات. مجاميع المعرفة، ٧(٢)، ٣٦٦-٣٧٩.

العازمي، ناصر على فالح. العواودة وليد مجلي. (٢٠١٧) "المعرفة الضمنية وأثرها في القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية الكويتية" دار المنظومة. الاردن. ١ - ٩٨.

عبدالله، على. (٢٠١٠) " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية- الجزائر، (١)، ١ - ١٤.

عبيدات، على محمود. عساف، عبد المعطي محمد. (٢٠١٤) "متطلبات تطبيق الحكومة الالكترونية وأثرها على الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الأردنية" دار المنظومة. الاردن. ١ - ٢٢٢.

عجم، لمياء محمد محمد. (٢٠١٤) " أثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء : دراسة ميدانية في هيئة ميناء دمياط" مجلة البحوث المالية و التجارية. مصر، (٣)، ٤٦٤ - ٤٨٦.

عطية، محسن على. (٢٠١٥) "التفكير انواعه ومهاراته واستراتيجيات تعليمة" الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

على، الخير عمارة محمد، حماد، آدم يعقوب أبكر (٢٠٢٠) " الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية " مجلة نماء للاقتصاد والتجارة - السودان، ٤، (٢)، ٢٨ - ٤٤.

عليان، ربحى مصطفى. (٢٠٠٨) "إدارة المعرفة". دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان الأردن. ٩١-٩٦.

غالب، ياسين سعد. (٢٠٠٧) " إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات". دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. الطبعة الاولى، ٧٨-٩٢.

الغالبى، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي. (٢٠٠٩) "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

الكسار، طلال أحمد، محمود جلال. (٢٠٠٩) " استخدام مؤشرات النسب المالية فى تقويم الإداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات ( الفشل المالي)" المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء الخاصة.

الكساسبه، وصفي عبدالكريم. برنوطي، سعاد نانف. (٢٠١٢) " أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي : دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية" مجلة الاقتصاد والمجتمع، (٨)، ٥١ - ٧٧ .

محمد، حيدر حسن. (٢٠١٦) " استراتيجيات ادارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق " مجلة سبيريان، (٤١)، ١-٣٩.

مخيمر، عبد العزيز جميل. وآخرون. (٢٠٠٠) "نظم مهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي" المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة.

المشهداني، عمر إقبال توفيق. ( ٢٠١١ ) " دور بيئة التصنيع الحديثة في تطوير مقاييس الاداء الصناعية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في بعض الشركات اليمنية". المجلة العربية للإدارة، ٣١، (٢)، ٨١- ١١٧ .

المنيراوي، هناء عبد الرؤوف محمد. ( ٢٠١٥ ) " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة " مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١-١.

نجم، عبود نجم ( ٢٠٠٣ ) " إدارة الابتكار " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

النشومي، مراد محمد، الغشمي، منى صالح. (٢٠٢٠) " أثر أداء العاملين في تحقق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء" مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ٢٦، (١)، ٨٤-٨٦.

هويدي، عبد القادر محمد علي. ( ٢٠١٧ ) "الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في المؤسسة الوطنية للنفط بليبيا-دراسة تحليلية" جامعة العلوم الإسلامية الماليزية. ليبيا، ٣٢٦-١.

Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Effect of Tacit and explicit knowledge sharing on teacher innovation capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227-243.

Bruton, G. D., Dess, G. G., & Janney, J. J. (2007). Knowledge management in technology-focused firms in emerging economies: Caveats on capabilities, networks, and real options. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(2), 115-130.

Chini, Tina, C. (2004), "Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations Vienna University of Economics and Business Administration :First, Published Printed and bound in Great Britain by Antony Rowe Ltd ,Chippenham and Eastbourne.

Chugh, R. (2013). Workplace dimensions: tacit knowledge sharing in universities. *Journal of Advanced Management Science*, 1(1), 24-28.

Citation W. Peterson, G. Gijsbers, and M. Wilks. (2003). "An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures". ISNAR Research Management Guidelines. (7).

Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). Understanding management. Cengage Learning.

Denford, J. S., & Chan, Y. E. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 102-119.

Denford, J. S., & Chan, Y. E. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 102-119.

Frazer, V. C. M., & Dale, B. G. (1986). UK quality circle failures—The latest picture. *Omega*, 14(1), 23-33.

Heizer, J. and Render, B. (2014): Operations Management 12th ed.,(New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall).

Jiang, G., & Xu, Y. (2020). Tacit knowledge sharing in IT R&D teams: nonlinear evolutionary theoretical perspective. *Information & Management*, 57(4), 1-9.

Khemakhem, A. (1976). La dynamique du contrôle de gestion (Vol. 2). Dunod.

- Korhonen, V., Hiltunen, T., Myllylä, T., Wang, X., Kantola, J., Nikkinen, J., ... & Kiviniemi, V. (2014). Synchronous multiscale neuroimaging environment for critically sampled physiological analysis of brain function: hepta-scan concept. *Brain connectivity*, 4(9), 677-689.
- Laudon, C. Kenneth. Laudon, P. Jane. (2014) " Management Information Systems. MANAGING THE DIGITAL FIRM" THIRTEENTH EDITION, GLOBAL EDITION.
- Manai, A & Holmlund, M 2015, ' Self-Marketing Brand Skills for Business Students ' *Marketing Intelligence & Planning*, 33( 5 ), 749-762.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201.
- Pathirage, C. P., Amaratunga, D. G., & Haigh, R. P. (2007). Tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective. *Journal of knowledge management*, 11(1), 115-126.
- Picker, S., Ruhnke, A., & Leker, J. (2009). Developing knowledge management—what makes the success?. *International Journal of Technology Management*, 45(3-4), 380-389.
- Russell, Y. I., Gobet, F., & Whitehouse, H. (2016). Mood, expertise, analogy, and ritual: an experiment using the five-disk Tower of Hanoi. *Religion, Brain & Behavior*, 6(1), 67-87.
- SEAN KIM (2015), "Try These 5 Steps for Learning New Skills Faster", [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com).
- Shafique, M., Asghar, M., & Rahman, H. (2017). The impact of green supply chain management practices on performance: moderating role of institutional pressure with mediating effect of green innovation. *Business, Management and Education*, 15(1), 91-108.