



أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات اليمنية

## The impact of Knowledge Management on Organizational Performance: A survey Study in Yemeni telecommunications sector

**Fadhl Ali Mohammed Al-Rabiee**

*Researcher - Center of Business Administration  
Sana'a University - Yemen*

**فضل علي محمد الربيعي**

باحث - مركز إدارة الاعمال - جامعة صنعاء - اليمن

**Zayed Naji Nasser Shawesh**

*Researcher - Center of Business Administration  
Sana'a University - Yemen*

**زايد ناجي ناصر شاوش**

باحث - مركز إدارة الاعمال - جامعة صنعاء - اليمن

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، كما هدفت إلى التعرف على مستوى متغيرات الدراسة: إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي بأسلوبه الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي قطاع الاتصالات اليمنية في المراكز الرئيسية (المؤسسة العامة للاتصالات، شركة تيليم، شركة يمن موبايل، شركة سبأ فون، شركة You) البالغ عددهم (4,171) موظفًا، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير النسبية لاختيار أفراد عينة الدراسة، وتم توزيع عدد (352) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استعادة (289) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (82%). وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) الإصدار (28). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مستوى إدارة المعرفة (مرتفع نوعًا ما)، ومستوى الأداء التنظيمي (مرتفع نوعًا ما)، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالأداء التنظيمي وإنشاء وحدات تنظيمية في الهياكل التنظيمية لقطاع الاتصالات اليمنية تُعنى بإدارة المعرفة لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي، قطاع الاتصالات اليمنية.

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of knowledge management on the organizational performance in the Yemeni telecommunications sector. The study also aimed to identify the level of study variables: knowledge management, organizational performance in the Yemeni telecommunications sector. The study used the quantitative research method in its descriptive and analytical styles. The questionnaire was also used as the main tool to collect the necessary data for the purposes of this study, the study population represented all employees of the Yemeni telecommunications sector in the main centers (Public Telecommunications Corporation, TeleYemen Company, Yemen Mobile Company, SabaFon Company, You Company) numbering (4,171) employees. The non-proportional stratified random sampling method was used to select the study sample individuals. (352) questionnaires were distributed to the study sample individuals, and (289) valid questionnaires were recovered for analysis at a rate of (82%). The data were analyzed using the statistical analysis program (SPSS) version (28). The study reached a number of results, the most important of which are: the level of knowledge management (somewhat high), and the level of organizational performance (somewhat high), and the results of the study showed the existence of a statistically significant effect of knowledge management on organizational performance in the Yemeni telecommunications sector. The study recommended the need to increase attention to organizational performance and to establish organizational units in the organizational structures of the Yemeni telecommunications sector that are concerned with knowledge management due to its significant impact on improving organizational performance in the Yemeni telecommunications sector. Keywords: Knowledge management, organizational performance, Yemeni telecommunications sector.

**Keywords:** Knowledge management, organizational performance, Yemeni telecommunications sector.

## أولاً: الإطار العام للدراسة:

## المقدمة:

وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي (طاهر، 2018:45). وهذا ما دفع الكثير من المنظمات إلى تبني إدارة المعرفة والاهتمام بها من خلال الحرص ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في تشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها وحمايتها.

ويتم الاعتراف بشكل متزايد بعمليات إدارة المعرفة من قبل الأكاديميين والممارسين باعتبارها متطلبات أساسية للنجاح التنظيمي، للحصول على ميزة تنافسية، تحتاج المنظمة إلى توليد معرفة جديدة، وتخزينها، وتسهيل مشاركة الموظفين فيها داخل المنظمة، واستخدامها تساعد عمليات إدارة المعرفة في حل المشكلات، وتعزيز التعلم الديناميكي، وتسهيل التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز عملية صنع القرار.

ويعد قطاع الاتصالات اليمنية من أهم الوحدات الاقتصادية في الجمهورية اليمنية، كونه يضطلع بدور كبير في دعم الاقتصاد اليمني والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، ويواجه قطاع الاتصالات اليمنية العديد من المتغيرات التي تؤثر عليه، ومنها التطور التكنولوجي المتسارع، المنافسة الشديدة، مما يدفع القطاع إلى السعي لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستفادة من إدارة المعرفة.

وما يمكن ملاحظته من الدراسات السابقة المحلية أنها لم تتطرق إلى دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، ومن هنا تظهر الحاجة لدراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية سعياً في إثراء الجانب المعرفي في المواضيع التي تؤثر على الأداء التنظيمي،

تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تحقيق النجاح في أعمالها، خصوصاً في ظل التحديات التي تواجهها والمتمثلة بالتغيرات السريعة والمتلاحقة على المستوى المعرفي والتكنولوجي، وتبذل في تحقيق ذلك قصارى جهدها لتحسين أدائها مما يعكس الطريقة التي تستفيد بها من الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها، ويعتمد نجاح المنظمات إلى حد كبير على أدائها (Obeidat، 2016).

ويعد الأداء التنظيمي من المواضيع التي اهتم بها الباحثون والممارسون، كونه يعبر عن حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها بكفاءة في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهدافها (عبد الهادي، 2017)، وبالتالي فالأداء التنظيمي يعد أحد المحددات لمصير المنظمات ومدى بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال، لذا تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها بشكل مستمر من خلال عملية التقييم له ومعالجة الانحرافات الموجودة باتخاذ القرارات واستخدام الأدوات والوسائل المناسبة والاستفادة المثلى من المعرفة المتراكمة في المنظمات كونها تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في نجاح المنظمات أو فشلها.

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالمعرفة وتطويرها وإيجاد معارف جديدة تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات

خصوصًا مع زيادة المنافسة في سوق الاتصالات، ووصولًا إلى استكشاف طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد الأداء التنظيمي المتميز موضوعًا أساسيًا لنجاح المنظمات، كونه أحد العوامل الجوهرية في تحقيق الهدف الرئيس من وجود المنظمات والمتمثل في البقاء والاستمرارية، وكون الباحث أحد موظفي قطاع الاتصالات اليمنية، فقد لاحظ وجود ضعف في مقومات نجاح الأداء التنظيمي تجلت مظاهره في عدم وجود ربط بين أبعاد الأداء التنظيمي بحيث تظهر علاقات السبب والنتيجة وبالتالي رسم خارطة استراتيجية واضحة يتم بموجبها تحقيق أداء تنظيمي متوازن، وقد أشارت المؤسسة العامة للاتصالات في خطتها الاستراتيجية 2021-2025م إلى وجود بعض المشاكل الداخلية ذات الارتباط الواضح بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن منها: "تعقيدات الإجراءات الداخلية وضعف أتمتة عمليات المؤسسة وانتهاء العمر الافتراضي لأغلب التجهيزات والمعدات ووسائل النقل مع وجود تضخم وظيفي في الوظائف المساعدة ونقص في الكوادر المؤهلة وخصوصًا في الجوانب الفنية" (المؤسسة العامة للاتصالات، 2020: 20 & 21).

وقد تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي مثل دراسة (حسن، 2022)، دراسة (الشاعر، 2021)، دراسة (المصطفى، 2021)، دراسة (Kiarie، 2021)، دراسة (قاسمي، 2020)، دراسة (Azhar، 2020). وأوصت تلك الدراسات في مجملها بضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة لما لها من أثر إيجابي على الأداء التنظيمي حسب استنتاجات تلك الدراسات.

وقد تبنت المؤسسة العامة للاتصالات ضمن خطتها الخمسية 2019-2023م هدف استراتيجي يهتم بـ"رفع كفاءة ومستوى الأداء" وكذلك في خطتها الخمسية 2021-2025م التي تم إعدادها بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، تبنت هدف استراتيجي خاص بـ"رفع مستوى الأداء التنظيمي" إلا أن نسبة تنفيذ هذا الهدف كانت منخفضة في السنوات الماضية 2019 حتى 2021م، وفي الدراسة الحالية تم دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية. وفي ضوء الدراسات السابقة، اتضح وجود فجوة بحثية بين تلك الدراسات والدراسة الحالية تتمثل في عدم تناول الدراسات السابقة المحلية لأثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية. ووجود عدد قليل من الدراسات السابقة (5) دراسات فقط تناولت بُعد (حماية المعرفة) وجميعها ليست في قطاع الاتصالات، مع وجود اختلاف في زمن إجراء الدراسة واختلاف بيئة الدراسة حيث تناولت (قطاع الاتصالات اليمنية)، بالإضافة إلى عدم اعتماد أبعاد للمتغير التابع في أغلب الدراسات السابقة.

وتسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة في سد هذه الفجوة من خلال تناول أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.

وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية؟ والذي ينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين

### فرضيات الدراسة

تم بناء فرضيات الدراسة بعد الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وكانت الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسة الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية". وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتشخيص المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.

المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية

المعرفة) في قطاع الاتصالات اليمنية؟

2. ما مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (بعد العملاء،

بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد

المالي) في قطاع الاتصالات اليمنية؟

3. ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة،

اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة،

مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة)

على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات

اليمنية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط

إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

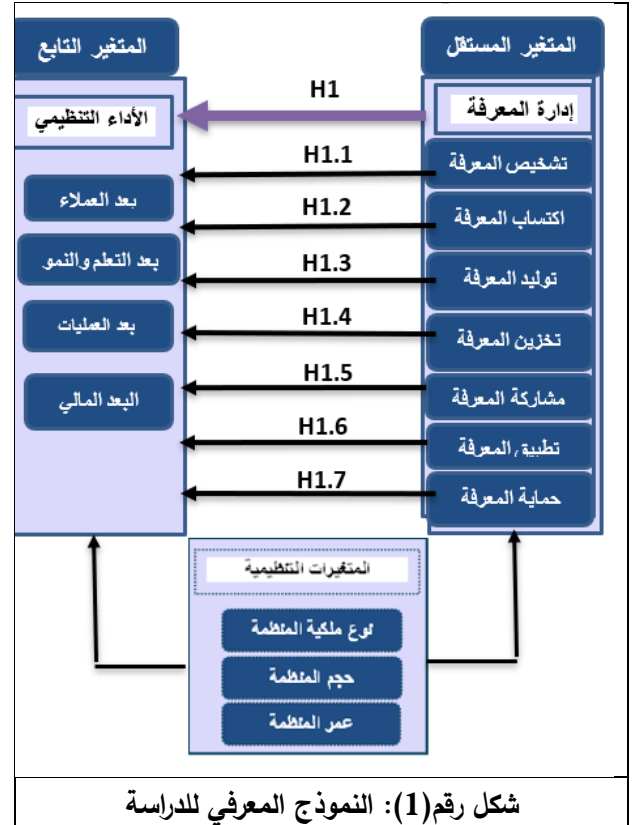
(إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي) في قطاع

الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية

(نوع ملكية المنظمة، حجم المنظمة، عمر

المنظمة)؟

### النموذج المعرفي للدراسة:



2. تحديد مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده (بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي) في قطاع الاتصالات اليمنية.
3. التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.
4. تحليل ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي) في قطاع الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية (نوع ملكية المنظمة، حجم المنظمة، عمر المنظمة).

#### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بالتالي:

1. يعد موضوع إدارة المعرفة أحد الموضوعات المهمة والحديثة في مجال الإدارة، كما أن الأداء التنظيمي من الموضوعات الحيوية الحديثة التي نالت اهتمام كبير في الفكر الإداري الحديث لأهميته في مساعدة المنظمات المختلفة في تحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة، وبالتالي تمثل الدراسة إضافة جديدة للمكتبة اليمنية والعربية تتناول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.
2. تسهم الدراسة الحالية في تعزيز إدراك القيادات الإدارية في قطاع الاتصالات اليمنية لأهمية أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.
3. تحاول هذه الدراسة تقديم تحليلاً عملياً حول الأثر المفترض لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، مما يساعد على معرفة

7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحماية المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية التالية: (نوع ملكية المنظمة، حجم المنظمة، عمر المنظمة) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (نوع ملكية المنظمة).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (حجم المنظمة).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (عمر المنظمة).

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) في قطاع الاتصالات اليمنية.

ويعرف الباحثان إدارة المعرفة إجرائياً أنها: الإدارة المنظمة للأصول المعرفية في قطاع الاتصالات اليمنية بهدف إيجاد قيمة مضافة تسهم في تلبية الاحتياجات الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي، وتشمل كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على تشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها وحمايتها.

#### تشخيص المعرفة:

"هي تلك العملية التي تهدف إلى التحقق من نوع المعرفة المتوافرة للمؤسسة، ومقارنتها بما هو مطلوب" (طاهر، 2018: 54). ويعرف الباحثان عملية تشخيص المعرفة إجرائياً أنها: تحديد مواضيع المعرفة والخبرات التي يمتلكها قطاع الاتصالات اليمنية حالياً ومواضيع المعرفة الحرجة التي يريدها مستقبلاً وكذلك تحديد مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ومدى أهميتها لقطاع الاتصالات اليمنية.

#### اكتساب المعرفة:

"هي تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة" (المغربي، 2020: 32). ويعرف الباحثان عملية اكتساب المعرفة إجرائياً أنها: العملية التي يستطيع من خلالها قطاع الاتصالات اليمنية من الحصول على المعرفة من مصادرها الأصلية داخلية كانت أو خارجية.

#### توليد المعرفة:

"هي العملية التي تمثل قدرة المنظمة وموظفيها على إنتاج المعارف الجديدة بطرق إبداعية ومبتكرة وتحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين إلى معرفة ظاهرة" (الحضيبي، 2016). ويعرف الباحثان عملية توليد المعرفة إجرائياً بأنها: عملية الالتقاء بالمختصين

جوانب القوة لتعزيزها والتعرف على جوانب الضعف لمعالجتها.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على أثر إدارة المعرفة ممثلةً بعمليات (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على الأداء التنظيمي بأبعاده (بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي) في قطاع الاتصالات اليمنية.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية في أمانة العاصمة- صنعاء.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على قطاع الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة - الجمهورية اليمنية.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات والتعريفات الإجرائية كالتالي:

#### إدارة المعرفة:

هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي (طاهر، 2018: 45).

واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة وتوظيفها في حل المشاكل التي تواجه قطاع الاتصالات اليمنية.

### حماية المعرفة:

"هي عملية لحماية المعرفة داخل المنظمة من الاستخدام غير القانوني أو غير المناسب أو السرقة". (Gold et al., 2001). ويعرف الباحثان عملية حماية المعرفة إجرائياً أنها: العملية التي يتم فيها الحفاظ على المعرفة داخل قطاع الاتصالات اليمنية من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية والسياسات والإجراءات المناسبة.

### الأداء التنظيمي:

يُعرف الأداء التنظيمي أنه "حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها بكفاءة في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها" (عبد الهادي، 2017) ويعرف الباحثان الأداء التنظيمي إجرائياً أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال قطاع الاتصالات اليمنية ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد المالي وفي ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية.

### بعد العملاء:

"هو البعد الذي يهدف إلى قياس قدرة المنظمة على الوفاء بحاجات العملاء بصورة تدعم المركز التنافسي للمنظمة، ويركز هذا البعد على الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تدور حول اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين" (صخي، 2022).

ويعرف الباحثان بعد العملاء إجرائياً أنه: أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي من خلاله يستطيع قطاع

واستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة مثل تقنية العصف الذهني لتوليد معرفة جديدة يتم الاستفادة منها في قطاع الاتصالات اليمنية.

### تخزين المعرفة:

"هي العملية التي تتضمن كل النشاطات التي تحفظ المعرفة وتسمح لها بالبقاء في المنظمة وإدامتها وسهولة استرجاعها من قبل المستفيدين عند الحاجة إليها" (مازري، 2018). ويعرف الباحثان عملية تخزين المعرفة إجرائياً أنها: العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عنها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها ضمن الذاكرة التنظيمية في كل منظمة في قطاع الاتصالات اليمنية.

### مشاركة المعرفة:

"هي العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين" (طيبي، 2010: 104). ويعرف الباحثان عملية مشاركة المعرفة إجرائياً أنها: العمليات والأنشطة التي يقوم بها قطاع الاتصالات اليمنية بهدف تشارك المعرفة بين العاملين، وجعل تلك المعرفة متاحة لكل من يحتاجها.

### تطبيق المعرفة:

"هي العملية التي يتم فيها استعمال المعرفة المتاحة، وإعادة استعمالها، والإفادة منها وتطبيقها" (الهوش، 2020). وعرفتها طاهر (2018: 63) بأنها "العملية التي تشير إلى الاستفادة من المعرفة التي تم تجميعها وتخزينها، وهو ما يعد الهدف والغاية من إدارتها، وإلا انقضى مبرر تجميعها". ويعرف الباحثان عملية تطبيق المعرفة إجرائياً بأنها: العملية التي يتم فيها الاستخدام الفعال للمعرفة في الوقت المناسب والاستفادة منها



المالي إجرائياً أنه: أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي من خلاله يستطيع قطاع الاتصالات اليمنية الاهتمام بالجوانب المالية في أدائه التنظيمي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1) دراسة (حسن، 2022) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء التنظيمي (الإبداع، المرونة، والتعلم، والطلاقة، والأصالة) في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (200) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة للتحليل الإحصائي، كان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية.

2) دراسة (أبو حطب، 2021) بعنوان: أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالتطبيق على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020م

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء التنظيمي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج

الاتصالات اليمنية التركيز على احتياجات العملاء من خلال تحقيق جودة الخدمة، واختصار وقت تقديم الخدمة، وزيادة رضاهم وبالتالي زيادة الحصة السوقية. بعد العمليات الداخلية:

يُعرف بعد العمليات الداخلية أنه: "جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المنظمة" (أبو الغيط، 2022). ويعرف الباحثان بعد العمليات الداخلية إجرائياً أنه: أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي من خلاله يستطيع قطاع الاتصالات اليمنية التركيز على جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية فيها والتي لها ارتباط بتلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة.

بعد التعلم والنمو:

"هو البعد الذي يمثل الأساس في الاستمرار والمنافسة، فالمنافسة العالمية تتطلب أن تتميز المنظمات عن غيرها ببعض المزايا، وهذا لا يتم إلا من خلال الإبداع والتطوير في كافة النواحي من تطوير قدرات العاملين لدى المنشأة وتنمية مهاراتهم لتحقيق الاستخدام الأمثل" (صخي، 2022).

ويعرف الباحثان بعد التعلم والنمو إجرائياً أنه أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي من خلاله يستطيع قطاع الاتصالات اليمنية التركيز على تطوير قدرات الموظفين فيها وتنمية مهاراتهم، بالإضافة لامتلاكه البنية التحتية التي تساعده على النمو.

البُعد المالي:

يُعرف البُعد المالي أنه "البُعد الذي يهتم بالجوانب المالية في أداء المنظمة، أي كيف ننظر إلى مساهمينا" (عاشور، 2015). ويعرف الباحثان البُعد

4) دراسة (المصطفى، 2021) بعنوان: الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع التأمين في السودان في الفترة من 2020 - 2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والأداء التنظيمي بشركات التأمين ولاية الخرطوم ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (300) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة للتحليل الإحصائي، كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وأن إدارة المعرفة بعملياتها ساهمت في تحسين الأداء.

5) دراسة (Kiarie, 2021) بعنوان:

**Influence of Knowledge Management Performance of Capabilities on the United Nations Office for Project Services (Kenya Multi Country Office).**

أثر قدرات إدارة المعرفة على أداء مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع (مكتب كينيا متعدد البلدان). هدفت الدراسة إلى تحليل أثر قدرات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على الأداء في مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع في مكتب كينيا متعدد البلدان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (112) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة

الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (252) استبانة بأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة للتحليل الإحصائي. كان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر لكل من ثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة، في حين لم يكن هذا الأثر معنوياً لكل من عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وقيادة إدارة المعرفة.

3) دراسة (الشاعر، 2021) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الأداء التنظيمي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، وبيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في المديرية العامة للعمليات المركزية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيه، ومعرفة مستوى جودة الأداء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (151) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة للتحليل الإحصائي، كان من أهم نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين جودة الأداء التنظيمي بالمديرية العامة للعمليات المركزية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

المعرفة، حماية المعرفة) على الأداء التنظيمي في قطاعات الشركات مثل صناعة الألبان في باكستان وتركيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (52) استبانة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في شركتين من تركيا وشركتين من باكستان. وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة للتحليل الإحصائي، كان من أهم نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة (تحويل المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي.

دراسة (8) (Kithuka, 2020) بعنوان:

**Knowledge Management Practices and Performance of Solidaridad Eastern and Central Africa, Kenya.**

**ممارسات إدارة المعرفة والأداء في Solidaridad شرق ووسط أفريقيا، كينيا**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، استخدام المعرفة) على أداء مكتب Solidaridad في شرق ووسط أفريقيا، كينيا. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (52) استبانة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة للتحليل الإحصائي. كان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، استخدام المعرفة، تخزين المعرفة) أثرت بشكل كبير وإيجابي على الأداء.

وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة للتحليل الإحصائي، كان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وأثر بين كل من (تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة، حماية المعرفة، نقل المعرفة) والأداء.

دراسة (6) (قاسمي، 2020) بعنوان: أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة حالة جامعة غرداية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة) على تطور الأداء التنظيمي بجامعة غرداية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (200) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) كأداة للتحليل الإحصائي. كان من أهم نتائج الدراسة أن لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة) تأثير بارز على عملية تطوير وتميز الأداء التنظيمي.

دراسة (7) (Azhar, 2020) بعنوان:

**The impact of knowledge management on organizational performance in corporate sector: A cross-cultural case study for dairy industry (Pakistan & Turkey)**

أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الشركات: دراسة حالة متعددة الثقافات في صناعة الألبان (باكستان وتركيا)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق

## التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها قد تعددت واختلفت باختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا واضحًا من قبل الباحثين بمتغيرات الدراسة، إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وقد لاحظ الباحثان وجود توافق في آراء الباحثين بشأن وجود عمليات لإدارة المعرفة تؤثر على الأداء التنظيمي. واتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي باستخدام المنهج الكمي، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنه (حد علم الباحثين) لا توجد دراسات يمنية تناولت موضوع أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية. كما تتميز الدراسة الحالية بوجود أبعاد للمتغير التابع: الأداء التنظيمي (بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي) بخلاف أغلب الدراسات السابقة التي لم تتضمن أبعاد للمتغير التابع، وتم إجراء الدراسة الحالية في بيئة مختلفة عن أغلب الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

### ثالثاً: الإطار النظري:

### مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة قديمة وجديدة، ففي عام (1980) عقد المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، حيث ألقى Edward Freigneboum كلمته الشهيرة "المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، ومع ولادته استحدثت وظيفة جديدة تسمى "مهندس المعرفة"، أما في عام

(1997) فقد ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات أطلق عليه إدارة المعرفة. وتُعرف إدارة المعرفة بأنها: الإدارة المنظمة للأصول المعرفية في المنظمة بغرض إيجاد القيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية، وتتألف من عملية إنشاء ومشاركة واستخدام المعرفة والمعلومات الخاصة بالمنظمة، وتعتبر نهج متعدد التخصصات لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستفادة المثلى من المعرفة (Uden et al., 2021:171)، وعرفتها Sultana (2023) بأنها: العملية المنظمة والمحددة مؤسسيًا لاكتساب معارف الموظفين الصريحة والضمنية وتنظيمها وحفظها ونشرها ومشاركتها وتنشيطها، ويعرف الباحثان إدارة المعرفة بأنها: الإدارة المنظمة للأصول المعرفية في قطاع الاتصالات اليمنية بهدف إيجاد قيمة مضافة تسهم في تلبية الاحتياجات الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي، وتشمل كافة المبادرات والعمليات والنظم التي تعمل على تشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها وحمايتها.

### أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة مهمة كونها تعد فرصة كبيرة للمنظمات لخفض التكاليف، من خلال التركيز على أصولها المعرفية الداخلية لتوليد إيرادات جديدة، لأنها عملية منهجية تكملية تهدف إلى تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة لتحقيق أهدافها، فضلاً عن كونها آلية تمكن المنظمة من تعزيز قدرتها على الحفاظ على الأداء التنظيمي القائم على الخبرة والمعرفة، والوصول إلى أفضل صورة ممكنة، وتتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعارف المتاحة والمستوى الذي يتعين الوصول إليه، من توثيق المعارف القائمة، وتطويرها، وتطبيقها،

دائمًا (Mukaro et al., 2023). وتبحث باستمرار عن طرق لتعزيز أدائها (Jabbour et al., 2020)، وكان قياس الأداء التنظيمي في الماضي محدودًا بشكل أو بآخر على المقاييس المالية في شكل الإيرادات والأرباح وصافي الدخل التشغيلي والعائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين والعائد على المبيعات (Mobolade & Ibojo, 2023). وهذا بالطبع لا يعكس الصورة الحقيقية لمتغيرات المنافسة في بيئة الأعمال، كون التدابير المالية التقليدية لوحدها لا يمكنها تحقيق مزايا للمنظمة في بيئة تنافسية، مما أدى إلى الحاجة إلى استخدام مؤشرات أخرى إلى جانب المؤشرات المالية لتقييم الأداء غير المالي، وهذا ما أوجدته بطاقة الأداء المتوازن، حيث إنها أداة قياس تساعد المنظمات على ترجمة الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال وتوفير رؤية شاملة ومفهومة للأداء التنظيمي (Mehralian et al., 2017). ولقد تم استخدامها على نطاق واسع كأداة للإدارة الاستراتيجية. ومنذ أن تم اقتراحها في التسعينيات، تم استخدامها لقياس وإدارة أربعة جوانب من الأداء التنظيمي: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو (Sadic et al., 2020).

ويعرف الباحثان الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية أنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال قطاع الاتصالات اليمنية في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية"، ويرى الباحثان أنه وفي ظل البيئة التنافسية التي يعمل فيها قطاع الاتصالات اليمنية فإن قياس الأداء التنظيمي من خلال المقاييس المالية فقط لا ينتج عنه تقييم مكتمل لأداء منظمات القطاع مما يؤدي إلى بناء استراتيجيات محدودة التأثير وغير مجدية.

ثم تقييمها، وإعداد إدارة المعرفة باعتبارها إحدى الآليات الفعالة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تيسير الوصول إليها بطريقة سهلة ودون عوائق، للأفراد الذين يحتاجون إليها (الجديبي، 2020).

وتأتي أهمية إدارة المعرفة من خلال النقاط التالية:

1. تعد إدارة المعرفة ضرورية للاحتفاظ بمعارف الموظفين داخل المنظمة باستخدام التكنولوجيا والأدوات المناسبة للنقاط وتخزين المعرفة الموجودة في أذهان موظفيها، بحيث يمكن مشاركتها وإعادة استخدامها بسهولة (Alhamoudi, 2023).
2. تضمن إدارة المعرفة لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرئيسة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها فليست كل المعلومات تمثل معرفة وليست كل المعارف ذات قيمة مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في أنشطة وعمليات المنظمة (المغربي، 2020: 7).

#### مفهوم الأداء التنظيمي:

يُعرف الأداء التنظيمي بأنه أداء المنظمة مقارنة بالأهداف والغاية (Mobolade & Ibojo, 2023). ويشير الأداء التنظيمي إلى الفعالية والكفاءة الشاملة للمنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها، ويمكن قياسه باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة المختلفة (KPIs) مثل الربحية والإنتاجية والابتكار ورضا العملاء وحصصة السوق (Chidiadi, 2024)، وتهدف جميع المنظمات للحصول على الأداء المتميز والحفاظ عليه، بما في ذلك تلك التي لا يتمثل هدفها النهائي في تحقيق الربح

## أهمية الأداء التنظيمي:

من المهم معرفة الأداء التنظيمي لتكون المنظمة قادرةً على تقييم مستوى نجاح الاستراتيجية المنفذة ويمكن أن تتنبأ بمعرفة المنظمة في المستقبل، حيث يعد أداء المنظمة مقياساً فعالاً لكفاءتها (Munir et al., 2019)، وبالتالي يعد الأداء التنظيمي مقياس لتقدم المنظمة وتطورها (Koohang et al., 2017)، وتأتي أهمية الأداء التنظيمي من كونه بوصلة موقع المنظمة ماليًا واقتصاديًا، ودليل قدراتها في تحقيق أهدافها الخاصة.

## رابعاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الكمي، ويدرس هذا المنهج الظاهرة من خلال مؤشرات كمية تصف الظاهرة وتحدد العلاقات بين متغيراتها وتختبر الفرضيات المتعلقة بتلك المتغيرات (Sekaran, 2016)، لذا يعد المنهج الكمي هو الأنسب لإجراء هذه الدراسة وذلك من خلال الأسلوبين الوصفي والتحليلي، حيث يعد

الأسلوب الوصفي الأنسب لمعرفة حجم أي ظاهرة والتعرف على خصائص عينة الدراسة الميدانية، في حين يمثل الأسلوب التحليلي الأسلوب الأنسب لدراسة العلاقات واختبار الفرضيات المتعلقة بها والفروق بين المتغيرات.

## مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في قطاع الاتصالات (المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية-شركة يمن موبايل للهاتف النقال- الشركة اليمنية للاتصالات الدولية (تيليمن)- شركة سبأفون للهاتف النقال- شركة YOU للهاتف النقال) في المسميات الوظيفية (مدير عام تنفيذي، نائب مدير تنفيذي، مدير عام إدارة، نائب مدير عام إدارة، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم، مشرف، مختص) البالغ عددهم (4,171) موظفًا في أمانة العاصمة، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

الإجمالي	شركة YOU	شركة سبأفون	شركة يمن موبايل	شركة تيليمن	شركة العامة	المؤسسة للاتصالات	المنظمة المسمى الوظيفي
5	1	1	1	1	1	1	مدير عام تنفيذي
11	0	0	3	4	4	4	نائب مدير عام تنفيذي
37	7	6	0	0	24	24	مدير عام
11	0	0	0	0	11	11	نائب مدير عام
167	20	30	15	22	80	80	مدير إدارة
6	0	0	0	0	6	6	نائب مدير إدارة
351	56	54	63	35	143	143	رئيس قسم
329	29	70	185	45	0	0	مشرف
3,254	613	756	271	113	1,501	1,501	مختص
4,171	726	917	538	220	1,770	1,770	الإجمالي
%100	%17.41	%21.98	%12.90	%5.27	%42.44	%42.44	النسبة

المصدر: إدارات الموارد البشرية في منظمات قطاع الاتصالات اليمنية

## عينة الدراسة:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

p: القيمة الاحتمالية 0.50

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05

ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96

وقد بلغت العينة (352) مفردة وتم سحب عينة عشوائية

من جميع طبقات مجتمع الدراسة والجدول التالي

يوضح العينة التي تم سحبها من قطاع الاتصالات

اليمنية.

حيث أن:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(N-1)(d^2/z^2) + p(1-p)}$$

## جدول رقم (2): العينة التي تم سحبها من قطاع الاتصالات اليمنية

م	المنظمة	النسبة من مجتمع الدراسة	حجم عينة المنظمة
1	المؤسسة العامة للاتصالات	42.4359%	149
2	شركة تيليم	5.2745%	19
3	شركة يمن موبايل	12.8986%	46
4	شركة سبأفون	21.9851%	77
5	شركة YOU	17.4059%	61

## أداة الدراسة:

القسم الثاني: وهو المتعلق بقياس المتغيرات وتضمن

التالي:

- متغير إدارة المعرفة، ويتكون من (35) فقرة موزعة على (7) أبعاد.

- متغير الأداء التنظيمي، ويتكون من (20) فقرة موزعة على (4) أبعاد.

وقد تم توزيع عدد (352) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استعادة (289) استبانة صالحة للتحليل

وبنسبة (82%) من الاستبانات الموزعة.

مقياس أداة الدراسة: تم استخدام مقياس ليكرت السباعي ودرجات الموافقة الخاصة به كما يلي:

اعتمدت الدراسة الحالية على استبانة تم تصميمها بالاعتماد على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتم إجراء بعض التغييرات لفقرات الاستبانة من حيث الإضافة أو الحذف أو التعديل بناءً على آراء المحكمين لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (55) فقرة، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة).

## جدول رقم (3) درجات مقياس ليكرت السباعي (Likert Scale)

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق	لا أوافق بشدة
7	6	5	4	3	2	1

**المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة:** بعد استكمال عملية تجميع الاستبانة وترتيبها، تم ترميز البيانات وإدخالها في البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (28)، لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية، وذلك على النحو التالي:

1. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
2. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة).
3. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل، سنوات الخدمة.
4. تم استخدام معامل الالتواء ومعامل التفرطح لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
5. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى أبعاد ومتغيرات الدراسة، وبالتالي الإجابة عن أسئلة الدراسة (الأول والثاني).
6. تم استخدام معامل تضخم التباين ( Variance Inflation Factor - VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) بهدف التأكد من عدم وجود علاقة خطية مشتركة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة).
7. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الأثر الكلي للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) في قطاع الاتصالات اليمنية.
8. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة

**الصدق الظاهري:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة لقياس ما وضعت لقياسه، تم الاستعانة بمجموعة من الفنيين والإداريين في قطاع الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة في تقييم فقرات الاستبانة في شكلها الأولي بهدف الحكم على الفقرات من حيث مدى مناسبة الفقرات لأهداف الدراسة ومدى وضوحها.

**صدق المحتوى:** تم التثبت من صدق المحتوى من حيث ارتباط أداة الدراسة بالموضوع المراد قياسه، عن طريق عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في مجال الإدارة ممن يعملون في عدد من الجامعات اليمنية، وتم إرفاق ملخص مع الاستبانة يوضح مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وتم الطلب من الأساتذة المحكمين إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة فقرات الاستبانة مع إشكالية الدراسة، ومدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه، وسلامة صياغة الفقرات، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، وبناءً على ذلك تم إجراء التعديلات الضرورية واللازمة، والتي كان لها أثر في تجويد الاستبانة.

**صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):** تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المتغيرات (محاور أداة الدراسة) من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمتغير التابعة له.

**ثبات فقرات الاستبانة (أداة الدراسة):** تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل (ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك للتأكد من الثبات الكلي للاستبانة وارتباط الأبعاد، واتساقها وثباتها.



المعرفة): (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) في قطاع الاتصالات اليمنية.

جدول رقم (4): مؤشرات قياس صدق وثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)				
المتغير	البعد	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة Sig.	درجة الثبات (ألفا كرونباخ)
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	.8620**	.0000	.8830
	اكتساب المعرفة	.8560**	.0000	.8320
	توليد المعرفة	.9190**	.0000	.9270
	تخزين المعرفة	.9060**	.0000	.9480
	مشاركة المعرفة	.8930**	.0000	.8380
	تطبيق المعرفة	.9190**	.0000	.9080
	حماية المعرفة	.8140**	.0000	.8570
الأداء التنظيمي	بعد العملاء	.8930**	.0000	.8890
	بعد التعلم والنمو	.8440**	.0000	.8160
	بعد العمليات الداخلية	.9110**	.0000	.8980
	البعد المالي	.8880**	.0000	.8360

التابع (الأداء التنظيمي) كانت مرتفعة، وتراوحت بين (0.816 - 0.948)، وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مرتفع عند قياس أبعاد إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، مما يؤكد ملاءمتها لدراسة تحليل هذه المتغيرات بدقة وموثوقية.

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام قيم معامل الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كانت مرتفعة في جميع أبعاد المتغيرين: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، حيث تراوحت بين (0.814 - 0.919) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن جميع أبعاد كل متغير ترتبط بالدرجة الكلية للمتغير، وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي لجميع محاور الاستبانة (الأبعاد والمتغيرات)، وقدرتها لقياس ما وضعت لقياسه. كما يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في جميع أبعاد المتغيرين: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير

جدول رقم (5) نتائج تحليل معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات		
متغيرات وأبعاد الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
تشخيص المعرفة	-0.656	0.465
اكتساب المعرفة	-0.831	0.903
توليد المعرفة	-0.501	-0.189
تخزين المعرفة	-0.667	-0.038
مشاركة المعرفة	-0.692	0.379
تطبيق المعرفة	-1.037	1.184
حماية المعرفة	-0.666	0.396
إدارة المعرفة	-0.690	0.420
بعد العملاء	-0.682	0.484
بعد التعلم والنمو	-0.645	0.305
بعد العمليات الداخلية	-0.863	0.750
البعد المالي	-0.468	-0.046
الأداء التنظيمي	-0.510	0.076

يتبين من الجدول رقم (5) أن قيم معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) ومتغيرات وأبعاد الدراسة تقع بين (-2) و (+2)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

خامساً: الإطار العلمي للدراسة  
التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:  
التحليل الوصفي للمتغير المستقل: إدارة المعرفة:  
1. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة المعرفة وفق بعد تشخيص المعرفة:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعد تشخيص المعرفة						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	يستطيع الموظف في المؤسسة/ الشركة بسهولة تحديد المعرفة اللازمة لإنجاز العمل.	5.220	1.194	74.6%	مرتفع نوعاً ما	1
2	تستخدم المؤسسة/ الشركة تقارير تقييم أداء الموظفين في اكتشاف القدرات المعرفية للموظفين.	4.510	1.442	64.4%	مرتفع نوعاً ما	4
3	يمكن بسهولة تحديد الشخص الذي يملك المعرفة التي تحتاجها المؤسسة/ الشركة.	4.980	1.282	71.1%	مرتفع نوعاً ما	2
4	تقوم المؤسسة/ الشركة بتقييم المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع المنظمات المنافسة.	4.310	1.448	61.6%	متوسط	5

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعدها تشخيص المعرفة						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
5	تقوم المؤسسة/ الشركة بتحديد المعارف المطلوبة التي تحتاجها بشكل منتظم.	4.700	1.369	67.1%	مرتفع نوعاً ما	3
بُعد تشخيص المعرفة						
		4.745	1.115	67.8%	مرتفع نوعاً ما	

في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي ( ) 4.310 وانحراف معياري (1.448) وأهمية نسبية (61.6%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى قيام منظمات قطاع الاتصالات اليمنية بتقييم المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع المنظمات المنافسة (متوسط).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية ببعدها تشخيص المعرفة، وأنها تدرك أهمية تشخيص المعرفة لديها لتحديد مواضيع المعرفة والخبرات التي تمتلكها حالياً ومواضيع المعرفة الحرجة التي تريدها مستقبلاً وكذلك تحديد مكان وجود تلك المعرفة ومدى أهميتها للمنظمة.

## 2. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة

### المعرفة وفق بعد اكتساب المعرفة:

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لبعدها تشخيص المعرفة بلغ (4.745)، والانحراف المعياري (1.115)، والأهمية النسبية (67.8%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى ببعدها تشخيص المعرفة في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعاً ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يستطيع الموظف في المؤسسة/ الشركة بسهولة تحديد المعرفة اللازمة لإنجاز العمل" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.220) وانحراف معياري (1.194) وأهمية نسبية (74.6%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى استطاعة موظفي قطاع الاتصالات اليمنية على تحديد المعرفة اللازمة لإنجاز أعمالهم (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تقوم المؤسسة/ الشركة بتقييم المعارف المتوفرة لديها مقارنة مع المنظمات المنافسة"

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعدها اكتساب المعرفة						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	تسعى المؤسسة/ الشركة إلى اكتساب المعرفة الجديدة من الجهات التي تتعامل معها (المزودون، المنافسون، الشركاء، العملاء،...)	5.010	1.315	71.6%	مرتفع نوعاً ما	4
2	تشجع المؤسسة/ الشركة موظفيها على التعلم المستمر لاكتساب معارف جديدة	5.230	1.262	74.7%	مرتفع نوعاً ما	2

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعد اكتساب المعرفة						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
3	توفر المؤسسة/ الشركة وسائل تكنولوجياية تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة	5.160	1.322	73.7%	مرتفع نوعاً ما	3
4	يلتزم الموظفون في المؤسسة/ الشركة بحضور الدورات التدريبية/ ورش العمل/ المؤتمرات العلمية لاكتساب معارف جديدة	5.670	1.048	81.0%	مرتفع	1
5	تحرص المؤسسة/ الشركة على استقطاب وتوظيف ذوي الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم	5.010	1.383	71.6%	مرتفع نوعاً ما	5
بُعد اكتساب المعرفة		5.216	0.983	74.5%	مرتفع نوعاً ما	

الشركة على استقطاب وتوظيف ذوي الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (5.010) وانحراف معياري (1.383) وأهمية نسبية (71.6%)، ويشير ذلك إلى مع وجود حرص بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية لاستقطاب وتوظيف ذوي الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم.

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية ببعد (اكتساب المعرفة)، وأنها تدرك أهمية اكتساب المعرفة من مصادرها داخلية كانت أو خارجية.

### 3. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة المعرفة وفق بعد توليد المعرفة:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعد توليد المعرفة						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	تهتم المؤسسة/ الشركة بشكل مستمر بتوليد المعرفة	4.700	1.320	67.1%	مرتفع نوعاً ما	1
2	تستخدم المؤسسة/ الشركة الحوارات أو جلسات العصف الذهني للموظفين لديها لتوليد المعرفة الجديدة	4.070	1.479	58.1%	متوسط	5

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد (اكتساب المعرفة) بلغ (5.216)، والانحراف المعياري (0.983)، والأهمية النسبية (74.5%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى بُعد (اكتساب المعرفة) في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعاً ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يلتزم الموظفون في المؤسسة/ الشركة بحضور الدورات التدريبية/ ورش العمل/ المؤتمرات العلمية لاكتساب معارف جديدة" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.670) وانحراف معياري (1.048) وأهمية نسبية (81.0%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى التزام موظفي قطاع الاتصالات اليمنية بحضور الدورات التدريبية/ ورش العمل/ المؤتمرات العلمية لاكتساب معارف جديدة (مرتفع)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تحرص المؤسسة/

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعث توليد المعرفة						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
3	تكافؤ المؤسسة/ الشركة الموظفين على ابتكار المعرفة الجديدة	4.320	1.640	61.7%	متوسط	2
4	تقوم المؤسسة/ الشركة بتشكيل فرق عمل متخصصة لتوليد المعرفة	4.090	1.493	58.4%	متوسط	4
5	تدعم المؤسسة/ الشركة مجالات البحث والتطوير لتوليد المعرفة	4.180	1.536	59.7%	متوسط	3
بُعث توليد المعرفة		4.248	1.328	60.7%	متوسط	

(1.479) وأهمية نسبية (58.1%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى استخدام منظمات قطاع الاتصالات اليمنية للحوارات أو جلسات العصف الذهني للموظفين لديها لتوليد المعرفة الجديدة (متوسط).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية ببعث (توليد المعرفة) ليس بالمستوى المطلوب، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود ضعف لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية في مستوى استخدام الحوارات أو جلسات العصف الذهني للموظفين لديها لتوليد المعرفة الجديدة وكذلك الضعف في مستوى تشكيل فرق عمل متخصصة بتوليد المعرفة.

#### 4. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة المعرفة وفق بعث تخزين المعرفة:

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لبعث (توليد المعرفة) بلغ (4.248)، والانحراف المعياري (0.138)، والأهمية النسبية (60.7%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى بعث (توليد المعرفة) في قطاع الاتصالات اليمنية (متوسط) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تهتم المؤسسة/ الشركة بشكل مستمر بتوليد المعرفة" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.700) وانحراف معياري (1.320) وأهمية نسبية (67.1%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى اهتمام منظمات قطاع الاتصالات اليمنية بتوليد المعرفة وبشكل مستمر (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تستخدم المؤسسة/ الشركة الحوارات أو جلسات العصف الذهني للموظفين لديها لتوليد المعرفة الجديدة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.070) وانحراف معياري

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعث تخزين المعرفة						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	تستخدم المؤسسة/ الشركة أنظمة الكترونية لتخزين المعرفة المتوفرة لديها	5.030	1.389	71.9%	مرتفع نوعاً ما	1
2	يتم تصنيف المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة/ الشركة بطريقة تسهل استرجاعها واستخدامها	4.610	1.493	65.9%	مرتفع نوعاً ما	2

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعث تخزين المعرفة						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
3	تشجع المؤسسة/ الشركة الموظفين لديها على حفظ وتوثيق معارفهم	4.500	1.500	64.3%	مرتفع نوعاً ما	3
4	تحرص المؤسسة/ الشركة على تدوين الدروس المستفادة من التجارب السابقة	4.110	1.570	58.7%	متوسط	5
5	تحرص المؤسسة/ الشركة على التحديث المستمر للمعرفة المخزنة لديها	4.340	1.532	62.0%	متوسط	4
بُعث تخزين المعرفة		4.518	1.363	64.5%	مرتفع نوعاً ما	

والأخيرة بمتوسط حسابي (4.110) وانحراف معياري (1.570) وأهمية نسبية (58.7%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى حرص منظمات قطاع الاتصالات اليمنية على تدوين الدروس المستفادة من التجارب السابقة (متوسط).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية ببعث (تخزين المعرفة)، وأنها تدرك أهمية الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عنها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها ضمن الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

#### 5. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة

##### المعرفة وفق بعث مشاركة المعرفة:

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لبعث (تخزين المعرفة) بلغ (4.518)، والانحراف المعياري (1.363)، والأهمية النسبية (64.5%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى بعث (تخزين المعرفة) في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعاً ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تستخدم المؤسسة/ الشركة أنظمة الكترونية لتخزين المعرفة المتوفرة لديها" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.030) وانحراف معياري (1.389) وأهمية نسبية (71.9%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى استخدام منظمات قطاع الاتصالات اليمنية للأنظمة الالكترونية لخرن المعرفة المتوفرة لديها (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تحرص المؤسسة/ الشركة على تدوين الدروس المستفادة من التجارب السابقة" في المرتبة الخامسة

#### جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعث مشاركة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	يسود جو الثقة والتعاون المتبادل بين الموظفين في المؤسسة/ الشركة	4.880	1.418	69.7%	مرتفع نوعاً ما	1
2	تدعم ثقافة المؤسسة/ الشركة المشاركة في المعلومات والمعرفة	4.680	1.419	66.9%	مرتفع نوعاً ما	2
3	يحرص الموظفون مالكو المعرفة على مشاركة معارفهم مع الآخرين	4.510	1.427	64.4%	مرتفع نوعاً ما	3
4	تصدر المؤسسة/ الشركة نشرات دورية لمشاركة المعرفة	4.060	1.579	58.0%	متوسط	4

5	متوسط	55.0%	1.528	3.850	تعتمد المؤسسة/ الشركة المشاركة في المعرفة كمعيار لتقييم أداء الموظفين
	متوسط	62.8%	1.234	4.397	بُعد مشاركة المعرفة

تنص على "يسود جو الثقة والتعاون المتبادل بين الموظفين في المؤسسة/ الشركة" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.880) وانحراف معياري (1.418) وأهمية نسبية (69.7%)، ويشير ذلك إلى وجود جو من الثقة والتعاون المتبادل بين الموظفين في منظمات قطاع الاتصالات اليمنية

المعرفة) ليس بالمستوى المطلوب. ويعزو الباحثان ذلك إلى عدة أسباب من أهمها عدم اعتماد منظمات قطاع الاتصالات اليمنية مشاركة المعرفة كمعيار لتقييم أداء الموظفين وكذلك امتناع معظم الموظفين مالكو المعرفة من مشاركة معارفهم مع زملائهم خوفاً من فقدانهم لبعض الامتيازات التي يحصلون عليها.

5. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة المعرفة وفق بعد تطبيق المعرفة:

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد (مشاركة المعرفة) بلغ (4.397)، والانحراف المعياري (1.234)، والأهمية النسبية (62.8%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى بُعد (مشاركة المعرفة) في قطاع الاتصالات اليمنية (متوسط) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي وبمستوى (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تعتمد المؤسسة/ الشركة المشاركة في المعرفة كمعيار لتقييم أداء الموظفين" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.850) وانحراف معياري (1.528) وأهمية نسبية (55.0%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى اعتماد منظمات قطاع الاتصالات اليمنية للمشاركة في المعرفة كمعيار يتم من خلاله تقييم أداء الموظفين (متوسط).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية ببعد (مشاركة

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعد تطبيق المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	تشجع المؤسسة/ الشركة على تطبيق المعرفة الجديدة في تحسين أدائها	4.750	1.370	67.9%	مرتفع نوعاً ما	3
2	يدرك الموظفون المعرفة التي يمتلكونها	5.080	1.280	72.6%	مرتفع نوعاً ما	1
3	تستفيد المؤسسة/ الشركة من نتائج البرامج التدريبية المقدمة للموظفين وتحويلها إلى واقع عملي	4.990	1.340	71.3%	مرتفع نوعاً ما	2
4	تحرص المؤسسة/ الشركة على تذليل الصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة	4.600	1.393	65.7%	مرتفع نوعاً ما	4
5	يتم تحفيز الموظفين الذين يطبقوا معارفهم يتم الاستفادة منها في المؤسسة/ الشركة	4.410	1.457	63.0%	متوسط	5

بُعد تطبيق المعرفة	4.763	1.170	68.0%	مرتفع نوعاً ما
--------------------	-------	-------	-------	----------------

(72.6%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى إدراك موظفي منظمات قطاع الاتصالات اليمنية للمعرفة التي يمتلكونها (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتم تحفيز الموظفين الذين يطبقوا معارف يتم الاستفادة منها في المؤسسة/ الشركة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.410) وانحراف معياري (1.457) وأهمية نسبية (63.0%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى تحفيز منظمات قطاع

والاستفادة منها واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة وتوظيفها في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.

#### 6. التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة المعرفة وفق بعد حماية المعرفة:

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد (تطبيق المعرفة) بلغ (4.763)، والانحراف المعياري (1.170)، والأهمية النسبية (68.0%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى بُعد (تطبيق المعرفة) في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعاً ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يدرك الموظفون المعرفة التي يمتلكونها" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.080) وانحراف معياري (1.280) وأهمية نسبية الاتصالات اليمنية لموظفيها الذين يطبقوا معارف يتم الاستفادة منها في المنظمة (متوسط).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية ببعد (تطبيق المعرفة)، وأنها تدرك أهمية الاستخدام الفعال للمعرفة في الوقت المناسب

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعد حماية المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	يوجد وعي كافي لدى الموظفين حول حماية المعرفة	4.630	1.483	66.1%	مرتفع نوعاً ما	5
2	تمتلك المؤسسة/ الشركة قواعد بيانات آمنة لتخزين جميع المعلومات المتعلقة بعملياتها الداخلية	5.460	1.200	78.0%	مرتفع	1
3	تتبع إدارة المؤسسة/ الشركة نظم أمنية لحماية المعرفة ضد المخاطر	5.370	1.197	76.7%	مرتفع	2
4	تتخذ المؤسسة/ الشركة الإجراءات القانونية والتكنولوجية التي تكفل حماية مواردها المعرفية	5.200	1.177	74.3%	مرتفع نوعاً ما	3
5	تتواصل المؤسسة/ الشركة مع الموردين والعملاء باستمرار لتذكيرهم بأهمية حماية معرفة ومعلومات المؤسسة/ الشركة	4.770	1.354	68.1%	مرتفع نوعاً ما	4
	بُعد حماية المعرفة	5.087	1.027	72.7%	مرتفع نوعاً ما	



المعلومات المتعلقة بعملياتها الداخلية (مرتفع)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يوجد وعي كافي لدى الموظفين حول حماية المعرفة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.630) وانحراف معياري (1.483) وأهمية نسبية (66.1%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى وعي موظفي منظمات قطاع الاتصالات اليمنية حول حماية المعرفة (مرتفع نوعاً ما).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية بعيد (حماية المعرفة)، وأنها تدرك أهمية الحفاظ على المعرفة داخل المنظمة من خلال

#### 7. التحليل الوصفي الكلي للمتغير المستقل

(إدارة المعرفة) وفق الأبعاد مجتمعة:

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمتغير المستقل : إدارة المعرفة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	تشخيص المعرفة	4.745	1.115	67.8%	مرتفع نوعاً ما	4
2	اكتساب المعرفة	5.216	0.983	74.5%	مرتفع نوعاً ما	1
3	توليد المعرفة	4.248	1.328	60.7%	متوسط	7
4	تخزين المعرفة	4.518	1.363	64.5%	مرتفع نوعاً ما	5
5	مشاركة المعرفة	4.397	1.234	62.8%	متوسط	6
6	تطبيق المعرفة	4.763	1.170	68.0%	مرتفع نوعاً ما	3
7	حماية المعرفة	5.087	1.027	72.7%	مرتفع نوعاً ما	2
	المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	4.711	1.039	67.3%	مرتفع نوعاً ما	

(مرتفع نوعاً ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد حصل بعد (اكتساب المعرفة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.216) وانحراف معياري (0.983) وأهمية نسبية (74.5%)، وهذا يدل على قدرة بمستوى (مرتفع نوعاً ما) لدى منظمات قطاع

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد (حماية المعرفة) بلغ (5.087)، والانحراف المعياري (1.027)، والأهمية النسبية (72.7%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى بُعد (حماية المعرفة) في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعاً ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تمتلك المؤسسة/ الشركة قواعد بيانات آمنة لتخزين جميع المعلومات المتعلقة بعملياتها الداخلية" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.460) وانحراف معياري (1.200) وأهمية نسبية (78.0%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى امتلاك منظمات قطاع الاتصالات اليمنية لقواعد بيانات آمنة لتخزين جميع استخدام الوسائل التكنولوجية والسياسات والإجراءات المناسبة.

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) بلغ (4.711)، والانحراف المعياري (1.039)، والأهمية النسبية (67.3%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في قطاع الاتصالات اليمنية

وانحراف معياري (1.328) وأهمية نسبية (60.7%)، مما يعكس وجود ضعف لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية في هذا البعد أيضاً. وإجمالاً تشير هذه النتائج إلى وجود اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية بإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، حماية المعرفة، تطبيق المعرفة، تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة)، وهذا الاهتمام لا يزال دون المستوى المطلوب مما يتطلب من منظمات قطاع الاتصالات اليمنية زيادة الاهتمام بهذه الأبعاد من أجل الوصول إلى مستوى (مرتفع) أو أكثر، أما الأبعاد (توليد المعرفة) و(مشاركة المعرفة) فقد أظهرت النتائج وجود اهتمام بهما بمستوى (متوسط) مما يعني أن هذا الاهتمام ليس بالمستوى المطلوب، مما يتطلب على منظمات قطاع الاتصالات اليمنية زيادة الاهتمام من أجل الوصول إلى مستوى (مرتفع) أو أكثر، كون توليد المعرفة بهدف لتوليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات وتحسين عملية اتخاذ القرار في تلك المنظمات بالإضافة لأهمية مشاركة المعرفة التي يمتلكها الأفراد في المنظمة مما يجعلها أصول تمتلكها المنظمة وتصبح في متناول جميع أفراد المنظمة.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي):

1. التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء

التنظيمي) وفق بعد العملاء:

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعد العملاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	توجد سهولة في تدفق المعلومات بين المؤسسة/ الشركة والعملاء	4.940	1.255	70.6%	مرتفع نوعاً ما	4

الاتصالات اليمنية على جمع المعرفة اللازمة لتطوير أدائها، يليه بُعد (حماية المعرفة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (5.087) وانحراف معياري (1.027) وأهمية نسبية (72.7%)، وهذه النتيجة تعكس اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية في حماية ما تملكه من معرفة. كما حصل بُعد (تطبيق المعرفة) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.763) وانحراف معياري (1.170) وأهمية نسبية (68.0%)، مما يشير إلى قدرة بمستوى (مرتفع نوعاً ما) لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية على استخدام المعرفة المكتسبة بشكل فعال. يليه بُعد (تشخيص المعرفة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.745) وانحراف معياري (1.115) وأهمية نسبية (67.8%)، مما يشير إلى أن منظمات قطاع الاتصالات اليمنية تسعى بمستوى (مرتفع نوعاً ما) لتحديد احتياجاتها المعرفية بشكل فعال. وحصل بُعد (تخزين المعرفة) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.518) وانحراف معياري (1.363) وأهمية نسبية (64.5%)، مما يعكس كفاءة بمستوى (مرتفع نوعاً ما) لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية في تخزين المعرفة، يليه بُعد (مشاركة المعرفة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.397) وانحراف معياري (1.234) وأهمية نسبية (62.8%)، مما يعكس وجود ضعف لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية في هذا البعد. وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاء بُعد (توليد المعرفة) بمتوسط حسابي (4.248)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
2	تحرص المؤسسة/ الشركة على تحقيق الرضا لدى العملاء من أجل الاحتفاظ بهم	5.040	1.268	72.0%	مرتفع نوعاً ما	3
3	تطبق المؤسسة/ الشركة نظام تقييم ومتابعة فعال للخدمات المقدمة للعملاء	4.590	1.435	65.6%	مرتفع نوعاً ما	5
4	تحرص المؤسسة/ الشركة على تطوير نوعية الخدمات المقدمة للعملاء بشكل مستمر	5.060	1.284	72.3%	مرتفع نوعاً ما	2
5	تسعى المؤسسة/ الشركة إلى خفض معدل شكاوي العملاء	5.270	1.092	75.3%	مرتفع نوعاً ما	1
	<b>بُعد العملاء</b>	<b>4.980</b>	<b>1.058</b>	<b>71.1%</b>	<b>مرتفع نوعاً ما</b>	

(1.435) وأهمية نسبية (65.6%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى تطبيق أنظمة تقييم ومتابعة فعالة للخدمات المقدمة للعملاء من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعاً ما).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية بـ(بُعد العملاء) على مستوى البعد وعلى مستوى الفقرات، وأنها تدرك أهمية التركيز على احتياجات العملاء من خلال تحقيق جودة الخدمة، واختصار وقت تقديم الخدمة، وزيادة رضاهم وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

## 2. التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء

التنظيمي) وفق بعد التعلم والنمو:

يتبين من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لـ(بُعد العملاء) بلغ (4.980)، والانحراف المعياري (1.058)، والأهمية النسبية (71.1%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى (بُعد العملاء) في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعاً ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تسعى المؤسسة/ الشركة إلى خفض معدل شكاوي العملاء" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.270) وانحراف معياري (1.092) وأهمية نسبية (75.3%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى سعي منظمات قطاع الاتصالات اليمنية إلى خفض معدل شكاوي العملاء (مرتفع نوعاً ما)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تطبق المؤسسة/ الشركة نظام تقييم ومتابعة فعال للخدمات المقدمة للعملاء" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.590) وانحراف معياري

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعد التعلم والنمو						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	تشجع المؤسسة/ الشركة الموظفين على التطوير المستمر لمهاراتهم وقدراتهم	5.050	1.343	72.1%	مرتفع نوعاً ما	3

2	تقدم المؤسسة/ الشركة المنح للموظفين لديها لاستكمال دراساتهم العليا	4.310	1.883	61.6%	متوسط	5
3	توفر المؤسسة/ الشركة برامج تدريبية مختلفة تمكنهم من الارتقاء بمستويات أدائهم	5.190	1.292	74.1%	مرتفع نوعاً ما	2
4	تخصص المؤسسة/ الشركة موازنة سنوية لتدريب موظفيها	5.780	0.996	82.6%	مرتفع	1
5	يوجد بالمؤسسة/ بالشركة مناخ تنظيمي مشجع للممارسات الجديدة والإبداعية	4.480	1.423	64.0%	مرتفع نوعاً ما	4
	<b>بُعد التعلم والنمو</b>	<b>4.966</b>	<b>1.076</b>	<b>70.9%</b>	<b>مرتفع نوعاً ما</b>	

حسابي (5.780) وانحراف معياري (0.996) وأهمية نسبية (82.6%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى تخصيص منظمات قطاع الاتصالات اليمنية لموازنات سنوية لتدريب موظفيها (مرتفع)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تقدم المؤسسة/ الشركة المنح للموظفين لديها لاستكمال دراساتهم العليا" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.310) وانحراف معياري (1.883) وأهمية

أهمية التركيز على تطوير قدرات الموظفين فيها وتنمية مهاراتهم.

### 3. التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وفق بعد العمليات الداخلية:

يتبين من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد (التعلم والنمو) بلغ (4.966)، والانحراف المعياري (1.076)، والأهمية النسبية (70.9%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى (بُعد التعلم والنمو) في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعاً ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تخصص المؤسسة/ الشركة موازنة سنوية لتدريب موظفيها" على الترتيب الأول بمتوسط نسبية (61.6%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى تقديم منظمات قطاع الاتصالات اليمنية منح لموظفيها لاستكمال دراساتهم العليا (متوسط).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية ب(بُعد التعلم والنمو)، وأنها تدرك

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي لبعد العمليات الداخلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	تستخدم المؤسسة/ الشركة التكنولوجيا والتجهيزات المناسبة.	5.470	1.081	78.1%	مرتفع	1
2	تحرص المؤسسة/ الشركة على استخدام أساليب وطرق متنوعة لإنجاز الأعمال.	5.140	1.227	73.4%	مرتفع نوعاً ما	3
3	يتم التنسيق بين الوحدات الادارية المختلفة وفق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة/ الشركة.	4.960	1.347	70.9%	مرتفع نوعاً ما	4

2	مرتفع	75.9%	1.171	5.310	4	تحرص المؤسسة/ الشركة على تقديم خدماتها بالجودة العالية.
5	مرتفع نوعاً ما	70.7%	1.355	4.950	5	تتسم العمليات الرئيسية في المؤسسة/ الشركة بالوضوح.
	مرتفع نوعاً ما	73.8%	1.045	5.165		بُعد العمليات الداخلية

والأخيرة بمتوسط حسابي (4.950) وانحراف معياري (1.355) وأهمية نسبية (70.7%)، ويشير ذلك إلى وجود وضوح في العمليات الرئيسية في منظمات قطاع الاتصالات اليمنية بمستوى (مرتفع نوعاً ما).

ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية ببُعد (العمليات الداخلية)، وأنها تدرك أهمية التركيز على جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية فيها والتي لها ارتباط بتلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة.

#### 4. التحليل الوصفي للمتغير التابع الأداء التنظيمي وفق البعد المالي:

يتبين من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد (العمليات الداخلية) بلغ (5.165)، والانحراف المعياري (1.045)، والأهمية النسبية (73.8%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى (بُعد العمليات الداخلية) في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعاً ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تستخدم المؤسسة/ الشركة التكنولوجيا والتجهيزات المناسبة" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.470) وانحراف معياري (1.081) وأهمية نسبية (78.1%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى استخدام منظمات قطاع الاتصالات اليمنية للتكنولوجيا والتجهيزات المناسبة (مرتفع)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تتسم العمليات الرئيسية في المؤسسة/ الشركة بالوضوح" في المرتبة الخامسة

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي للبعد المالي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	تقوم المؤسسة/ الشركة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً	5.210	1.300	74.4%	مرتفع نوعاً ما	2
2	يتم استغلال الموارد المالية المتوفرة بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة/ الشركة	4.740	1.455	67.7%	مرتفع نوعاً ما	5
3	يتم إعداد التقارير المالية بشكل دوري ومستمر بما يحقق فعالية في الأداء المالي	5.130	1.232	73.3%	مرتفع نوعاً ما	3
4	تحرص المؤسسة/ الشركة على إضافة خدمات جديدة لزيادة الإيرادات	5.310	1.171	75.9%	مرتفع	1
5	تسعى المؤسسة/ الشركة إلى تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن	5.050	1.374	72.1%	مرتفع نوعاً ما	4

البعد المالي	5.088	1.018	72.7%	مرتفع نوعًا ما
--------------	-------	-------	-------	----------------

يتبين من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي العام للبعد المالي بلغ (5.088)، والانحراف المعياري (1.018)، والأهمية النسبية (72.7%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى (البعد المالي) في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعًا ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تحرص المؤسسة/ الشركة على إضافة خدمات جديدة لزيادة الإيرادات" على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (5.310) وانحراف معياري (1.171) وأهمية نسبية (75.9%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى حرص منظمات قطاع الاتصالات اليمنية على إضافة خدمات جديدة لزيادة الإيرادات (مرتفع)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يتم استغلال الموارد المالية المتوفرة بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة/ الشركة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.740) وانحراف

معياري (1.455) وأهمية نسبية (67.7%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى استغلال منظمات قطاع الاتصالات اليمنية للموارد المالية المتوفرة بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المنظمة (مرتفع نوعًا ما). ومما سبق يمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك اهتمام بمستوى (مرتفع نوعًا ما) من قبل منظمات قطاع الاتصالات اليمنية ب(البعد المالي)، وأنها تدرك أهمية التركيز على تعزيز الاستقرار المالي وتحسين الأرباح، مما يؤدي إلى زيادة العوائد للمستثمرين وجذب المزيد من الاستثمارات.

#### 5. التحليل الوصفي الكلي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وفق الأبعاد مجتمعة:

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والتقدير اللفظي للمتغير التابع (الأداء التنظيمي)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي (المستوى)	الترتيب
1	بعد العملاء	4.980	1.058	71.1%	مرتفع نوعًا ما	3
2	بعد التعلم والنمو	4.966	1.076	70.9%	مرتفع نوعًا ما	4
3	بعد العمليات الداخلية	5.165	1.045	73.8%	مرتفع نوعًا ما	1
4	البعد المالي	5.088	1.018	72.7%	مرتفع نوعًا ما	2
	المتغير التابع (الأداء التنظيمي)	5.050	0.927	72.1%	مرتفع نوعًا ما	

يتبين من الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بلغ (5.050)، والانحراف المعياري (0.927)، والأهمية النسبية (72.1%)، ويشير ذلك إلى أن مستوى المتغير

التابع (الأداء التنظيمي) في قطاع الاتصالات اليمنية (مرتفع نوعًا ما) بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد حصل بعد (العمليات الداخلية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.165) وانحراف

الاتصالات اليمنية بالأداء التنظيمي بجميع أبعاده (بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو)، وهذا الاهتمام لا يزال دون المستوى المطلوب مما يتطلب من منظمات قطاع الاتصالات اليمنية زيادة الاهتمام بالأداء التنظيمي من أجل الوصول إلى مستوى (مرتفع) أو أكثر. كما يتطلب أيضاً من منظمات قطاع الاتصالات اليمنية أن تهتم ببعد (التعلم والنمو) اهتماماً كبيراً لأنه يعتبر من أهم الأبعاد في الأداء التنظيمي وينعكس على بقية الأبعاد الأخرى.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

**اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية".

معياري (1.045) وأهمية نسبية (73.8%)، وهذا يدل على قدرة بمستوى (مرتفع نوعاً ما) لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية على تحسين العمليات الداخلية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، يليه (البعد المالي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (5.088) وانحراف معياري (0.018) وأهمية نسبية (72.7%)، وهذه النتيجة تعكس اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية في فعالية الإدارة المالية لديها. كما حصل (بعد العملاء) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.980) وانحراف معياري (1.058) وأهمية نسبية (71.1%)، وهذه النتيجة تعكس اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية لهذا البعد. وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد (التعلم والنمو) بمتوسط حسابي (4.966) وانحراف معياري (1.076) وأهمية نسبية (70.9%)، وهذه النتيجة تعكس اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) لدى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية في تطوير مهارات الموظفين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

وإجمالاً تشير هذه النتائج إلى وجود اهتمام بمستوى (مرتفع نوعاً ما) من قبل منظمات قطاع

#### جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple of Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح المصحح Adjusted R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار B	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
0.787	0.620	0.618	299.982	< 0.001	0.703	0.787	17.320	< 0.001

معامل التحديد المصحح (Adjusted R<sup>2</sup>) (0.618)، وهذا يشير إلى أن (إدارة المعرفة) تفسر ما نسبته (61.8%) من التباين في الأداء التنظيمي، ويدل على جودة النموذج ودقته التنبؤية والتفسيرية، وأظهرت نتائج

يتبين من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.787) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وكانت قيمة

إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية في قطاع غزة ودراسة (Karani, 2015) التي توصلت إلى أن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف المحمول في كينيا، ويمكن تفسير نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى التي بينت أن هناك أثرًا لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية بأن تطبيق إدارة المعرفة يعتبر أمرًا مهمًا وضروريًا لتحسين الأداء التنظيمي، كون تطبيق إدارة المعرفة سيعزز الأداء التنظيمي بصورة مستمرة، ويساعد تدفق المعلومات والمعرفة بين منظمات قطاع الاتصالات اليمنية والعملاء على تقييم الخدمات المقدمة للعملاء ومعرفة نوعية الخدمات التي يرغبون بها وتقديم الخدمات بالجودة العالية مما يخفض معدل الشكاوي وبالتالي تحقيق رضاهم والاحتفاظ بهم وتحقيق زيادة في الإيرادات والأرباح، ويعزز ذلك اهتمام منظمات قطاع الاتصالات اليمنية بالموظفين من خلال التطوير المستمر لمعارفهم ومهاراتهم وخلق مناخ تنظيمي مشجع للممارسات الجديدة والإبداعية.

**اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:**

استخدمت الدراسة الحالية اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، كما موضح في الجدول التالي:

تحليل تباين الانحدار (ANOVA) أن قيمة F (299.982) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على معنوية نموذج الانحدار ووجود أثر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، كما يبين الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.703)، وكانت قيمة Beta (0.787) وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة يمكن أن تعزز من الأداء التنظيمي، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن كل زيادة بوحدة واحدة في إدارة المعرفة تُسهم في رفع الأداء التنظيمي بمقدار (0.703) وحدة، مما يعزز فرضية تأثير إدارة المعرفة الإيجابي على الأداء التنظيمي. وقد دعم اختبار (T) هذه النتائج، إذ بلغت قيمته (17.320) بدلالة إحصائية أقل من (0.001) مما يثبت دلالة تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية . وبناءً عليه تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي تم قبولها. حيث تبين أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على الأداء التنظيمي، مما يُبرز أهمية تكريس إدارة المعرفة كأحد العناصر الأساسية لتعزيز الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، وبالتالي يمكن القول إنه قد تم الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على (ما أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية؟)، وتم تحقيق الهدف الثالث للدراسة، وتتفق نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى في الدراسة الحالية مع دراسة (حسن، 2022) التي توصلت إلى أن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية في الأردن، ودراسة (أبو حطب، 2021) التي توصلت إلى أن هناك أثرًا ذو دلالة



## الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple of Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح Adjusted R <sup>2</sup>	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.	البعد	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
0.848	0.720	0.709	65.295	< 0.001	تشخيص المعرفة	-	-	0.002	3.122	0.320
					اكتساب المعرفة	0.510	7.674	<.001	3.148	0.318
					توليد المعرفة	0.132	2.155	0.032	4.914	0.203
					تخزين المعرفة	-	-	0.069	4.228	0.237
					مشاركة المعرفة	0.173	2.994	0.003	3.777	0.265
					تطبيق المعرفة	0.137	1.990	0.048	4.801	0.208
					حماية المعرفة	0.122	2.167	0.032	2.484	0.402

الانحدار (ANOVA)، فقد بلغت قيمة F (65.295) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل معنوي ويدعم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وبناءً على ذلك تم اختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي على مستوى كل بعد، وكانت النتائج على النحو التالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية". ويتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الانحدار (B) لبعد تشخيص المعرفة (-0.183) وقيمة (T) (-3.142) وهي دالة إحصائياً عند مستوى

تضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.884) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين أبعاد المتغير المستقل: إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) والمتغير التابع: الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R<sup>2</sup>) (0.709)، وهذا يشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تفسر ما نسبته (70.9%) من التباين في المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، ويدل على جودة نموذج الانحدار ودقته التنبؤية والتفسيرية، وبالنسبة لنتائج تحليل تباين

من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية، تحقق فعالية أكبر في تحقيق أهدافها. وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية".

ويتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الانحدار (B) لبعده توليد المعرفة (0.132) وقيمة (T) (2.155) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الأداء التنظيمي، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في توليد المعرفة بوحدة واحدة سيعمل على زيادة الأداء التنظيمي بمقدار (0.132) وحدة، وهذا يشير إلى أن توليد المعرفة داخل المنظمة، من خلال البحث والاستكشاف عن الأفكار الإبداعية وتحليلها وتشجيع المناقشات الجماعية واستخلاص الأفكار الإيجابية، يلعب دوراً هاماً في دعم الأداء التنظيمي، إضافة إلى ذلك، فإن توليد المعرفة يسهم في تمكين المنظمة من تعزيز استراتيجياتها وقدرتها التنافسية. وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية".

ويتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الانحدار (B) لبعده لتخزين المعرفة (-0.101) وقيمة (T) (-1.828) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر

دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الأداء التنظيمي، وتشير هذه النتائج إلى أن التشخيص المفرط والمستمر قد يصبح عبئاً على منظمات قطاع الاتصالات اليمنية، ويؤدي إلى استهلاك غير مبرر للموارد دون أن يحقق قيمة مضافة ملموسة للأداء. قد يكون التشخيص الزائد للمعرفة خطوة ضرورية في بعض الأحيان، ولكن إذا تم الإفراط فيه، فقد يعرقل عمليات التنفيذ ويؤخر استجابة المنظمة للتحديات والفرص الجديدة، ولذلك فإن من المهم أن تتبنى منظمات قطاع الاتصالات اليمنية نهجاً معتدلاً في تشخيص المعرفة، بحيث يتم توجيه الجهود نحو الاستخدام الفعلي للمعرفة المكتسبة، عوضاً عن التركيز على تحليلها المستمر. وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية".

ويتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الانحدار (B) لبعده اكتساب المعرفة (0.510) وقيمة (T) (7.674) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على الأداء التنظيمي، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في اكتساب المعرفة بوحدة واحدة سيعمل على زيادة الأداء التنظيمي بمقدار (0.510) وحدة، وتوضح هذه النتيجة أن الاستثمار في اكتساب المعرفة الجديدة يعزز من تنافسية المنظمة، ويساهم بشكل مباشر في رفع أدائها. فالمنظمات التي تولي أهمية لاكتساب المعرفة، سواء

أكثر تكاملاً وتعاوناً، مما يتيح للموظفين الاستفادة من الخبرات المتنوعة وحل المشكلات بفعالية أكبر، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها.

**اختبار الفرضية الفرعية السادسة:** تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية".

ويتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الانحدار (B) لبعد تطبيق المعرفة (0.137) وقيمة (T) (1.990) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في تطبيق المعرفة بوحدة واحدة سيعمل على زيادة الأداء التنظيمي بمقدار (0.137) وحدة، وتوضح هذه النتيجة أن تطبيق المعرفة المكتسبة يساهم في رفع الكفاءة وتقليل الهدر، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق

أهمية المحافظة على أصول المعرفة وحمايتها من التسريب أو الوصول غير المصرح به، فحماية المعرفة تعد ضرورية لضمان استمرارية الكفاءة التنظيمية وتجنب فقدان الموارد المعرفية، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية السابعة للفرضية الرئيسية الأولى وتم قبولها.

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الفروق):** تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية" تُعزى إلى المتغيرات التنظيمية (نوع ملكية المنظمة، حجم المنظمة، عمر المنظمة).

ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي، وبالتالي تم إثبات عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى، وتم رفضها. **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية".

ويتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الانحدار (B) لبعد مشاركة المعرفة (0.173) وقيمة (T) (2.994) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على الأداء التنظيمي، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في مشاركة المعرفة بوحدة واحدة سيعمل على زيادة الأداء التنظيمي بمقدار (0.173) وحدة، وتوضح هذه النتيجة أن تشجيع التعاون بين الموظفين وتبادل المعارف والخبرات يساهم في تحسين الأداء، إذ أن مشاركة المعرفة تُعزز من العمل الجماعي وتدعم بيئة عمل أهدافها بشكل أفضل، وبالتالي تم إثبات صحة الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى، وتم قبولها. **اختبار الفرضية الفرعية السابعة:** تنص الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحماية المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية".

ويتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الانحدار (B) لبعد حماية المعرفة (0.122) وقيمة (T) (2.167) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحماية المعرفة على الأداء التنظيمي، وبافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة في حماية المعرفة بوحدة واحدة سيعمل على زيادة الأداء التنظيمي بمقدار (0.122) وحدة، وتوضح هذه النتيجة

المنظمة (المنظمات العامة، المنظمات المختلطة، والمنظمات الخاصة)، وذلك باستخدام التحليل الوصفي وتحليل التباين (ANOVA) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه الأنواع من المنظمات، من خلال الجدولين رقم (21) و(22) كالتالي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (نوع ملكية المنظمة)". تناولت الدراسة قياس الفروق في متغيرات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي التي تُعزى إلى نوع ملكية

جدول رقم (21) نتائج اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة بحسب نوع ملكية المنظمة

المتغير	نوع ملكية المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
إدارة المعرفة	عام	4.6061	1.01647	1.802	0.168
	مختلط	4.9352	0.94309		
	خاص	4.7639	1.33889		
الإجمالي		4.7107	1.03859		

وبالرغم من أن هناك تفاوت وفروق بسيطة في المتوسط الحسابي بين فئات (ملكية المنظمة) إلا أن قيمة (F) لم تكن دالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة في منظمات الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (ملكية المنظمة)، وبناءً عليه تم نفي صحة الفرضية، وبالتالي تم رفضها.

يتبين من الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.6061) والانحراف المعياري (1.01647) في المنظمات العامة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.9352) والانحراف المعياري (0.94309) في المنظمات المختلطة، كما بلغ المتوسط الحسابي (4.7639) والانحراف المعياري (1.33889) في المنظمات الخاصة، وأظهرت نتائج تحليل التباين قيمة (F) (1.802) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.168)،

جدول رقم (22) نتائج اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي بحسب نوع ملكية المنظمة

المتغير	نوع ملكية المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الأداء التنظيمي	عام	5.0098	0.89583	0.433	0.649
	مختلط	5.1540	0.91204		
	خاص	5.0184	1.16550		
الإجمالي		5.0495	0.92722		

تُعزى إلى المتغير التنظيمي (ملكية المنظمة)، وبناءً عليه تم نفي صحة الفرضية، وبالتالي تم رفضها. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (حجم المنظمة)".

تناولت الدراسة قياس الفروق في متغيرات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي التي تُعزى إلى حجم المنظمة (المنظمات الصغيرة، المنظمات المتوسطة، والمنظمات الكبيرة)، وذلك باستخدام التحليل الوصفي وتحليل التباين (ANOVA) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه الأنواع من المنظمات، من خلال الجدولين رقم (23) و(24) كالتالي:

جدول رقم (23) نتائج اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة بحسب حجم المنظمة

المتغير	حجم المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
إدارة المعرفة	صغير	4.8099	0.72266	2.376	0.096
	متوسط	4.8880	1.05894		
	كبير	4.5390	1.09140		
الإجمالي		4.7107	1.03859		

في المتوسط الحسابي بين فئات (حجم المنظمة) إلا أن قيمة (F) لم تكن دالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة في منظمات الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (حجم المنظمة). وبناءً عليه تم نفي صحة الفرضية، وبالتالي تم رفضها.

يتبين من الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي بلغ (5.0098) والانحراف المعياري (0.89583) في المنظمات العامة، وبلغ المتوسط الحسابي (5.1540) والانحراف المعياري (0.91204) في المنظمات المختلطة، كما بلغ المتوسط الحسابي (5.0184) والانحراف المعياري (1.16550) في المنظمات الخاصة، وأظهرت نتائج تحليل التباين قيمة (F) (0.433) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.649)، وبالرغم من أن هناك تفاوت وفروق بسيطة في المتوسط الحسابي بين فئات (ملكية المنظمة) إلا أن قيمة (F) لم تكن دالة إحصائية عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في منظمات الاتصالات اليمنية

يتبين من الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.8099) والانحراف المعياري (0.72266) في المنظمات الصغيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.8880) والانحراف المعياري (1.05894) في المنظمات المتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.5390) والانحراف المعياري (1.09140) في المنظمات الكبيرة. وأظهرت نتائج تحليل التباين قيمة (F) (2.376) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.096)، وبالرغم من أن هناك تفاوت وفروق بسيطة

## جدول رقم (24) نتائج اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي بحسب حجم المنظمة

المتغير	حجم المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الأداء التنظيمي	صغير	4.8759	0.87634	0.688	0.504
	متوسط	5.1167	0.98117		
	كبير	5.0540	0.90272		
الإجمالي		5.0495	0.92722		

المنظمة)، وبناءً عليه تم نفي صحة الفرضية وبالتالي تم رفضها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (عمر المنظمة)".

تناولت الدراسة قياس الفروق في متغيرات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي التي تُعزى إلى عمر المنظمة (أقل من 20 سنة، من 20 إلى 30 سنة، أكثر من 30 سنة)، وذلك باستخدام التحليل الوصفي وتحليل التباين (ANOVA) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق الاتصالات ذات دلالة إحصائية بين هذه الأنواع من المنظمات، من خلال الجدولين رقم (25) و(26) كالتالي:

يتبين من الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.8759) والانحراف المعياري (0.87634) في المنظمات الصغيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (5.1167) والانحراف المعياري (0.98117) في المنظمات المتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (5.0540) والانحراف المعياري (0.90272) في المنظمات الكبيرة. وأظهرت نتائج تحليل التباين قيمة (F) (0.688) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.504)، وبالرغم من أن هناك تفاوت وفروق بسيطة في المتوسط الحسابي بين فئات (حجم المنظمة) إلا أن قيمة (F) لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في منظمات الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (حجم

## جدول رقم (25) نتائج اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة بحسب عمر المنظمة

المتغير	حجم المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
إدارة المعرفة	أقل من 20 سنة	4.9352	0.94309	1.802	0.168
	من 20 إلى 30 سنة	4.7639	1.33889		
	أكثر من 30 سنة	4.6061	1.01647		
الإجمالي		4.7107	1.03859		

الدلالة المحسوبة (0.168)، وبالرغم من أن هناك تفاوت وفروق بسيطة في المتوسط الحسابي بين فئات (عمر المنظمة) إلا أن قيمة (F) لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة في منظمات الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (عمر المنظمة) وبناءً عليه تم نفي صحة الفرضية، وبالتالي تم رفضها.

جدول رقم (26) نتائج اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي بحسب عمر المنظمة

المتغير	حجم المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الأداء التنظيمي	أقل من 20 سنة	5.1540	0.91204	0.433	0.649
	من 20 إلى 30 سنة	5.0184	1.16550		
	أكثر من 30 سنة	5.0098	0.89583		
الإجمالي		5.0495	.927220		

يتبين من الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.9352) والانحراف المعياري (0.94309) في المنظمات التي يقل عمرها عن 20 سنة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.7639) والانحراف المعياري (1.33889) في المنظمات التي يتراوح عمرها بين 20 سنة و 30 سنة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.6061) والانحراف المعياري (1.01647) في المنظمات التي يزيد عمرها عن 30 سنة، وأظهرت نتائج تحليل التباين قيمة (F) (1.802) وقيمة مستوى

بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي في منظمات الاتصالات اليمنية تُعزى إلى المتغير التنظيمي (عمر المنظمة). وبناءً عليه تم نفي صحة الفرضية، وبالتالي تم رفضها.

#### سادساً: الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات:

- يوجد اهتمام بإدارة المعرفة من قبل قطاع الاتصالات لا يزال دون المستوى المطلوب.
- لا يزال مستوى أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) دون المستوى المطلوب.
- وجود ضعف لدى قطاع الاتصالات اليمنية في ممارسة أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة).

يتبين من الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي بلغ (5.1540) والانحراف المعياري (0.91204) في المنظمات التي يقل عمرها عن 20 سنة، وبلغ المتوسط الحسابي (5.0184) والانحراف المعياري (1.16550) في المنظمات التي يتراوح عمرها بين 20 سنة و 30 سنة، وبلغ المتوسط الحسابي (5.0098) والانحراف المعياري (0.89583) في المنظمات التي يزيد عمرها عن 30 سنة، وأظهرت نتائج تحليل التباين قيمة (F) (0.433) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.649)، وبالرغم من أن هناك تفاوت وفروق بسيطة في المتوسط الحسابي بين فئات (عمر المنظمة) إلا أن قيمة (F) لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي أو أقل من (0.05) ، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

- المعرفة كونها تؤدي دورًا كبيرًا في رفع مستوى الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.
5. زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة ومشاركتها بشكل أكبر، كون توليد المعرفة بهدف لتوليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات وتحسين عملية اتخاذ القرار في قطاع الاتصالات اليمنية.
6. زيادة الاهتمام بمشاركة المعرفة التي يمتلكها الأفراد في قطاع الاتصالات اليمنية مما يجعلها أصول معرفية يمتلكها القطاع.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] عبد الهادي، ميسون. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء التنظيمي. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- [2] طاهر، شروق جمال. (2018). مدخل إلى إدارة المعرفة. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [3] حسن، علا رياض هديب. (2022). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- [4] أبو حطب، غسان أحمد. (2021). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي - بالتطبيق على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة. أطروحة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، ومدني، السودان.
- [5] الشاعر، إياد هاشم يوسف. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الأداء التنظيمي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [6] المصطفى، فريد عمر محمد. (2021). الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع التأمين في السودان. أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

4. يوجد اهتمام بالأداء التنظيمي من قبل قطاع الاتصالات لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب.
5. لا يزال مستوى أبعاد الأداء التنظيمي (بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي) دون المستوى المطلوب.
6. لا يزال الاهتمام ببعُد (التعلم والنمو) دون المستوى المطلوب.
7. تؤدي إدارة المعرفة دورًا كبيرًا في رفع مستوى الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمني.
8. تلعب أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة) بشكل منفرد دورًا كبيرًا في رفع مستوى الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.

#### التوصيات:

1. ضرورة زيادة الاهتمام بالأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية، بما يضمن تعزيز قدرته التنافسية، وقدرته على البقاء والاستمرار.
2. ضرورة الاهتمام بتطبيق أنظمة تقييم ومتابعة فعالة للخدمات المقدمة للعملاء والاهتمام بتقديم منح لموظفي قطاع الاتصالات اليمنية لاستكمال دراساتهم العليا وتوضيح العمليات الرئيسية واستغلال الموارد المالية المتوفرة بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اليمنية.
3. زيادة الاهتمام ببعُد (التعلم والنمو) لأنه يعتبر من أهم الأبعاد في الأداء التنظيمي وينعكس على بقية الأبعاد الأخرى.
4. اعتماد انشاء وحدات تنظيمية في الهياكل التنظيمية لقطاع الاتصالات اليمنية تُعنى بإدارة



[16] الهوش، أبو بكر محمود. (2020). إستراتيجيات إدارة المعرفة. مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

• التقارير والوثائق:

[1] المؤسسة العامة للاتصالات. (2020). الخطة الاستراتيجية للمؤسسة العامة للاتصالات 2021-2025م.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] Obeidat, B. Y. (2016). Exploring the relationship between corporate social responsibility, employee engagement, and organizational performance: The case of Jordanian mobile telecommunication companies. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(9), 361-386.
- [2] Kiarie, Jane. (2021). Influence of Knowledge Management Capabilities on the Performance of United Nations Office for Project Services (Kenya Multi Country Office). Master thesis, Nairobi University, Nairobi, Kenya
- [3] Azhar, Muhammad Saad. (2020). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance in Corporate Sector: A Cross-Cultural Case Study for Dairy Industry (Pakistan & Turkey). Master thesis, Istanbul Aydin University, Istanbul, Turkey.
- [4] Kithuka, Stephen Mutiso. (2020). Knowledge Management Practices and Performance of Solidaridad Eastern and Central Africa, Kenya. Master thesis, Kithuka University, Nairobi, Kenya.
- [5] Gold, A, Malhotra, A and Segars, A, (2001), Knowledge management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- [6] Uden, L., Ting, I. H., & Wang, K. Knowledge Management in Organizations: 15th International Conference, KMO 2021, July 20 22, Springer Nature, Kaohsiung, Taiwan, 2021 Proceedings (Vol. 1438).
- [7] Sultana, F. (2023). Knowledge Management and Organizational Performance-Employee Perception: A Research on Commercial Banks in Rangamati. *Advances in Management*, 16(1), 28-34.
- [8] Alhamoudi, S. (2023). Intellectual Capital in Knowledge Management Organizations. *Economics*, 10(4), 178-186.
- [9] Mobolade, G. O., & Ibojo, B. O. P. (2023). Impact of Knowledge Application and Knowledge Conversion on Organizational Performance: An Empirical Analysis.

[7] قاسمي، محمد منير. (2020). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء التنظيمي بجامعة غرداية. أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية- غرداية، الجزائر.

[8] الجديبي، رأفت (2020) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية 2030، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 2(36)، 52-95.

[9] المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2020). إدارة المعرفة. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.

[10] الحضيبي، إبراهيم عبدالرحمن. (2016). واقع تطبيق عملاء كليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية*، 35(168)، 723-749.

[11] مازري، منيرة. (2018). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

[12] طيطي، خضر مصباح اسماعيل. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[13] صخي، أبرار محمد جابر. (2022). التكامل بين منهج إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن BSC كمدخل مقترح لترشيد التكاليف وتحقيق التنمية المستدامة بالمستشفيات الحكومية الكويتية- دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية* 13 (2)، 587-627.

[14] أبو الغيط، هويدا محمود. (2022). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة- شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً. *مجلة السياسة والاقتصاد*. 16(15)، 112-138.

[15] عاشور، حسام عبد الكريم محمود. (2015). استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- [10] Chidiadi, A. (2024). Effect of Knowledge Management Practices on Organizational Performance in African SMEs. *African Journal of Information and Knowledge Management*, 2(1), 26 – 36.
- [11] Mukaro, C. T., Deka, A., & Rukani, S. (2023). The influence of intellectual capital on organizational performance. *Future Business Journal*, 9(1), 1-14.
- [12] Jabbour, A. B. L., Jugend, D., Fiorini, P. D. C., Latan, H., & Izeppi, W. C. (2020). Stakeholders, innovative business models for the circular economy and sustainable performance of firms in an emerging economy facing institutional voids. *Journal of Environmental Management*, 264.
- [13] Mobolade, G. O., & Ibojo, B. O. P. (2023). Impact of Knowledge Application and Knowledge Conversion on Organizational Performance: An Empirical Analysis.
- [14] Mehralian, G., Nazari, J. A., and Ghasemzadeh, P., (2017). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 22 (4), 802–823.
- [15] Sadic, S., de Sousa, J.P., Crispim, J. (2020). ICT Platform Design for SME Collaboration. In: Mercier-Laurent, E. (eds) *Artificial Intelligence for Knowledge Management. AI4KM 2018. IFIP Advances in Information and Communication Technology*, vol 588. Springer, Cham.
- [16] Munir, A., Khan, F. U., Usman, M., & Khuram, S. (2019). Relationship between corporate governance, corporate sustainability and financial performance. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 13(4), 915–933.
- [17] Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521–537.
- [18] Sekaran, U. ; R. Bougie. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- [19] Thompson, S. K. (2012). *Sampling. edition (3rd)*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.