Manar Elsharq Journal
For Management and Commerce Studies
ISSN: 2959-0655 (Print)
http://meijournals.com/ara/index.php/mejcms/index

دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي "للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

محمد خالد حمدان
جامعة العلوم الاسلامية الماليزية - غزه ، فلسطين
m.kh.hamdan92@gmailcom

ARTICLE INFO

Received: 04 Jan
Accepted: 17 Feb
Volume:4
Issue: 1

ABSTRACT

تسعى المؤسسات الجامعية في قطاع غزة إلى تعزيز كفاءتها وتحسين أدائها في ظل التحديات المتزايدة، ويُعد الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين عنصرًا حيويًا في تحقيق أهداف الجامعات وتطوير أدائها المؤسسي ومن هذا المنطلق، يتناول هذا البحث دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة يهدف البحث إلى تحديد مدى توظيف الجامعات لاستراتيجيات إدارة المعرفة مثل: (توليد المعرفة، خزنها، مشاركتها، وتوظيفها)، وقياس أثرها على الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده مثل(الالتزام، الكفاءة، الإنتاجية، الرضا الوظيفي). يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من العاملين الإداريين في عدد من الجامعات الفلسطينية أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن ممارسات مشاركة المعرفة وتطبيقها كانت الأكثر تأثيرًا في تعزيز الكفاءة والإنتاجية. كما تبين أن هناك تفاوتًا في تطبيق هذه الاستراتيجيات بين الجامعات، يعود إلى اختلاف الإمكانات التكنولوجية والثقافة التنظيمية.
يوصي البحث بضرورة تبني نهج استراتيجي لإدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية، من خلال تعزيز بيئة عمل داعمة لتبادل المعرفة، وتوفير أنظمة إلكترونية فعّالة لإدارة المعلومات، وتدريب العاملين الإداريين على مهارات إدارة المعرفة.

الملخص

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، الأداء الوظيفي، العاملون الإداريون، الجامعات الفلسطينية، قطاع غزة، استراتيجيات المعرفة..

Abstract:

This study aims to examine the role of knowledge management strategies in improving the job performance of administrative staff at Palestinian universities in the Gaza Strip. In light of increasing organizational and contextual challenges, universities are seeking effective tools to enhance efficiency, and knowledge management has emerged as a strategic approach for leveraging institutional knowledge to improve performance outcomes. The research adopts a descriptive-analytical methodology, relying on a questionnaire distributed to a sample of administrative staff across selected universities. The study investigates the impact of four key strategies: knowledge creation, storage, sharing, and application on various dimensions of job performance, including efficiency, commitment, productivity, and job satisfaction.
The findings reveal a statistically significant positive relationship between knowledge management practices and improved job performance. Notably, knowledge sharing and application showed the highest impact on performance indicators. The results also indicate variability in the adoption of these strategies among universities, which may be attributed to differences in organizational culture and technological infrastructure. The study recommends that Palestinian universities adopt a strategic approach to knowledge management by fostering a knowledge-sharing culture, investing in digital knowledge systems, and enhancing staff competencies through continuous training programs.

Keywords : Knowledge Management, Job Performance, Administrative Staff, Palestinian Universities, Gaza Strip, Knowledge Strategies.

المقـدمة:

تشهد المؤسسات الجامعية في قطاع غزة تحديات متزايدة ناجمة عن الأوضاع السياسية والاقتصادية، مما يستدعي البحث عن أدوات فعالة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين. وتعد **إدارة المعرفة** أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى الاستفادة من رأس المال الفكري وتوظيفه في تحسين الأداء المؤسسي. وقد برزت أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بوصفها مدخلًا لتعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الأول : منهجية البحث :

أولا: مشكلة البحث:

رغم توفر الخبرات والمعارف في الجامعات الفلسطينية، إلا أن توظيفها في تحسين الأداء الوظيفي لا يزال محدودًا، ويُلاحظ غياب استراتيجيات ممنهجة لإدارة المعرفة داخل الإدارات الجامعية. من هنا، تنبثق مشكلة البحث من التساؤل الآتي:

- ما دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

وانطلاقاً من مشكلة البحث وتساؤلها الرئيسي، تتمثل أسئلة البحث فيما يلي:

- ما أثر توليد المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ما أثر خزن وتنظيم المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ما أثر مشاركة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ما أثر توظيف المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

ثانيا: أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في إبراز الدور المحوري لاستراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين أداء الكادر الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ومن هنا، تنبع أهمية البحث من ارتباط استراتيجيات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة بتحسين أداء الكادر الإداري، حيث يوفر هذا الارتباط إطارًا عمليًا للجامعات الفلسطينية يمكن الاستفادة منه في تطوير قدراتها الإدارية وزيادة كفاءتها المؤسسية في مواجهة التحديات المعقدة التي تواجهها. وتتمثل هذه العملية في:

- **بعد توليد المعرفة** :يوضح البحث كيف أن تشجيع بيئة العمل على الإبداع والابتكار يسهم في تنمية قدرات العاملين الإدارية، ويعزز من قدرتهم على إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.
- **بعد خزن وتنظيم المعرفة** :يبرز أهمية بناء قواعد بيانات ومصادر معرفية منظمة تساعد العاملين على سرعة الوصول إلى المعلومات، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتسهيل إنجاز مهامهم الوظيفية.
- **بعد مشاركة المعرفة** :يوضح دور نشر ثقافة التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين الإداريين في تعزيز العمل الجماعي، وتقليل الأخطاء والتكرار، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- **بعد توظيف المعرفة** :يبيّن كيف أن استثمار المعرفة المتاحة بشكل فعّال يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، ويؤدي إلى تطوير الأداء الفردي والجماعي بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للجامعات.

ثالثا: اهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن الدور الذي تؤديه استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية، والتي يمكن تحديدها على النحو الآتي:

- **التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة** في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومدى وعي العاملين الإداريين بأهميتها في بيئة العمل الجامعي.
- **تحليل أثر أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة** (توليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، توظيف المعرفة) في تطوير كفاءة وأداء العاملين الإداريين.
- **توضيح العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي**، وبيان كيف يسهم استثمار المعرفة في تحسين إنتاجية العاملين وجودة الخدمات الإدارية المقدمة.
- **تحديد الفجوات والمعوقات** التي تحول دون التطبيق الفعّال لاستراتيجيات إدارة المعرفة داخل الجامعات الفلسطينية، واقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها.
- **تقديم إطار عملي وتوصيات تطبيقية** لصانعي القرار في الجامعات الفلسطينية تساعدهم على تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين عبر تفعيل إدارة المعرفة كأداة استراتيجية

رابعا: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، التي سعت إلى وصف استراتيجيات إدارة المعرفة المتبعة في الجامعات الفلسطينية، وتقييم آثارها على أداء العاملين الإداريين، ثم مناقشة العلاقات بين المتغيرات. وتسعى منهجية البحث إلى الجمع بين الدقة العلمية والتطبيق العملي للوصول إلى نتائج موثوقة، يمكن الاستفادة منها في إدارة الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

خامسا: مجتمع البحث وعينته:

- يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، لما لهم من دور مباشر في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وأثر في رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. وقد تم اختيار عينة عشوائية مقصودة (كما هو موضح في التصميم لاحقًا) من الموظفين الإداريين الذين يمثلون فئات إدارية مختلفة (مدراء، رؤساء أقسام، وموظفين إداريين) لجمع بيانات حول واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بجامعتي الاسراء وغزة في قطاع غزة، والبالغ عددهم (232) موظف مثبت (الكتاب الاحصائي للتعليم العالي، 2021).
- كونت عينة الدراسة من (150) موزعين على (100) موظف بجامعة الاسراء، و(50) موظف بجامعة غزة، تم توزيع (150) استبانة واسترداد (94) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وبنسبة استرداد بلغت (77%).

سادسا: أداة جمع البيانات:

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. وتضمنت الاستبانة محورين أساسيين:

1. محور استراتيجيات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، توظيف المعرفة).
2. محور الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين (الكفاءة، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، جودة الأداء).

سابعا: حدود البحث:

- الحدود المكانية :الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- الحدود الزمانية :تم إجراء البحث خلال العام الأكاديمي (تحددينه 2025/8/18).
- الحدود البشرية :اقتصرت الدراسة على العاملين الإداريين دون الأكاديميين في جامعتي (الاسراء وغزة).
- الحدود المؤسسية: الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية (جامعة الاسراء وجامعة غزة)
- الحدود الموضوعية:دراسة دور استراتيجيات إدارة المعرفة بأبعادها في تحسين الأداء الوظيفي فقط.

ثامنا: الأساليب الإحصائية:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحقيق أهداف البحث، أبرزها:

- الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة وقياس مستوى المتغيرات.
- اختبارات الارتباط والانحدار لقياس العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

• اختبار الفرضيات للتحقق من صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث.

تاسعا: : فرضيات البحث:

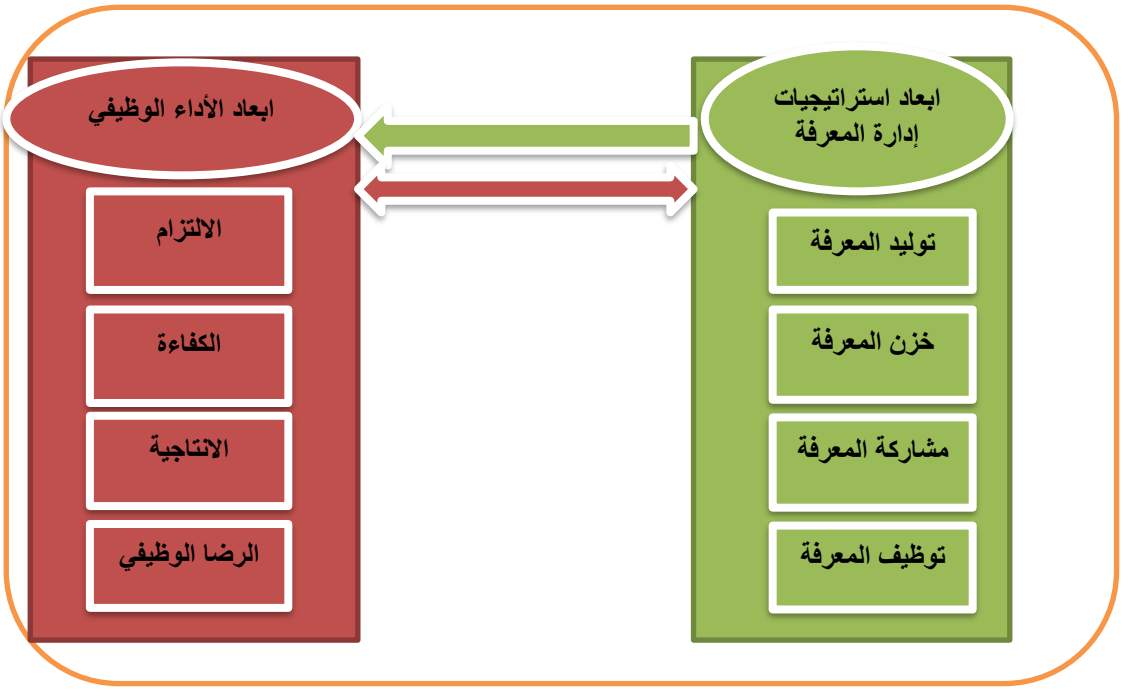
❋ الفرضية الرئيسية:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين.

❋ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة بين خزن المعرفة والأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة بين مشاركة المعرفة والأداء الوظيفي.
4. توجد علاقة بين توظيف المعرفة والأداء الوظيفي.

عاشرا: مخطط الافتراضي للبحث:

يوضح هذا الشكل أن كل بعد من أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة) توليد – خزن وتنظيم – مشاركة – توظيف)يؤثر بشكل مباشر على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين(الالتزام،الكفاءة، الإنتاجية، الرضا الوظيفي) .وبالتالي فإن **العلاقة بين المتغيرين تمثل الأساس لاختبار الفرضيات وصياغة النتائج والتوصيات. كما موضح في الشكل رقم (1).**



المخطط الافتراضي للبحث من اعداد الباحث الشكل رقم (1)

المبحث الثاني : الاطار النظري البحث:

المحور الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة و أهميتها و أبعاد الرئيسة لاستراتيجيات إدارة المعرفة :

أولا: مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة:

مفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة يعد من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية، إذ يشير إلى التوجهات والخطط التي تعتمدها المنظمات من أجل توظيف المعرفة وتطويرها واستثمارها في تحقيق أهدافها.

وعرف (Earl, M.,2021) استراتيجيات ادارة المعرفة هي مجموعة من الأساليب والممارسات التي تتبناها المؤسسة لتوليد المعرفة، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها بشكل يحقق ميزة تنافسية مستدامة. فهي لا تقتصر على جمع المعلومات فحسب، بل تتعدى ذلك إلى كيفية تحويل هذه المعرفة إلى موارد فاعلة تؤثر في القرارات والابتكار والأداء المؤسسي. وتُعتبر استراتيجيات إدارة المعرفة المُستخدمة في المؤسسات التعليمية مجموعةً من المناهج والخطط والآليات التي تستخدمها الجامعات والمدارس ومؤسسات التعليم العالي لإنشاء المعرفة العلمية والتربوية وتخزينها وتنظيمها ونشرها وتطبيقها على منتسبيها وطلابها وعامة الناس. وهذا يُعزز تحسين جودة التعليم، ودعم البحث العلمي، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية.**(Dodla, T., et al.,2023)** .

وعرف (Asiedu,N.,etal.,2022) استراتيجية إدارة المعرفة هي نهجٌ منهجيٌّ لجمع المعلومات ومشاركتها واستخدامها بهدف تحسين عمليات الأعمال، وتشجيع الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية.

واضيف (Lai, J.,etal.,2022) استراتيجية إدارة المعرفة أهداف متعددة، منها: تهيئة بيئة تعليمية من خلال توفير فرص التدريب، وتخزين الخبرات عبر التواصل مع العملاء والمنافسين، والتجارب العملية الفردية، وجهود العمل الجماعي والجماعي، واستخلاص الدروس من الأخطاء التي تحدث في العمل. ويكمن الإبداع في توليد المعرفة، ولا تكتمل دورة الإبداع إلا بتطوير قدرة المنظمة على نشر المعلومات والمعرفة داخليًا، وبناء ثقافة التغيير بين الأفراد والمجموعات.

ويؤكد(Trivedi, K.,et al.,2022) تُشتق المعرفة من التعلم. وتزداد فعالية عملية التعلم عند استخدام استراتيجية لتحويل المعرفة الجديدة إلى تطبيقات عملية. تُركز استراتيجية إدارة المعرفة على المعرفة كمورد وأصل أساسي للمنظمة. ونتيجةً لذلك، تُعزز الاستراتيجية نقل المعرفة بين الأعضاء ومختلف أقسام المنظمة، كما تسعى إلى تضخيمها ونشرها لتعظيم أثرها على التحول وتطوير أنماط الأداء. وتتميز مصادر المعرفة بما يلي:

- المعرفة الخفية المُخزنة لدى أعضاء المنظمة.
- المعرفة المُعترف بها للمنظمة، والمُمثلة بقواعد البيانات والإحصاءات والتقارير والمشاريع السابقة والتكنولوجيا.
- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة .

واخيرا، يرى الباحث أن لاستراتيجيات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية(جامعة الاسراء والجامعة غزة) بقطاع غزة دورٌ هامٌ في ضمان استمرارية العملية التعليمية والبحثية على المدى الطويل، في ظلّ التحديات السياسية والاقتصادية والبيئية المعقدة التي تواجهها هذه الجامعات. وقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورةً للجامعات التقليدية في نهجها لنقل المعرفة، لكنها اليوم ضروريةٌ لتوليد المعرفة وتطويرها وتطبيقها بما يتوافق مع احتياجات الشعب الفلسطيني ومبادئ التنمية المستدامة. كما ينظر الباحث إلى استراتيجيات إدارة المعرفة في هذا السياق كإطارٍ يُوجّه عملية توليد المعرفة من خلال البحث الأكاديمي ومشاريع الطلاب، حيث تُخزّن هذه العمليات في قواعد بيانات وقواعد بيانات رقمية، وتُشارك بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب ومؤسسات المجتمع. ويمكن بعد ذلك الاستفادة من ذلك في تطوير المناهج الدراسية، وتحسين الأداء الإداري والتعليمي، وتشجيع الإبداع والابتكار. ويُركّز على أن الجامعات الفلسطينية اليوم، أكثر حاجةً من غيرها، إلى تبني استراتيجيات واضحة وفعّالة لإدارة المعرفة، تضمن أكبر استثمار ممكن في رأس المال الفكري، المتمثل في القدرة على إدارة المهام الأكاديمية والإدارية وشؤون الطلاب. تُعد هذه الاستراتيجيات مهمةً أيضًا في توظيف هذه الموارد

وتوظيفها للتغلب على العقبات وبناء ميزة تنافسية تُؤثر بشكل مباشر على مكانتها الأكاديمية إقليميًا ودوليًا. ومن هذا المنظور، تُعتبر استراتيجيات إدارة المعرفة نهجًا استراتيجيًا لتحسين التعليم العالي في قطاع غزة وتعزيز دوره في المجتمع وتلبية الاحتياجات الوظيفية.

ثانيا: أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة:

تُعَدّ **استراتيجيات إدارة المعرفة** أحد المكونات الجوهرية التي تسهم في تطوير المؤسسات التعليمية ورفع كفاءتها، إذ إن التعليم في العصر الحديث لم يعد قائمًا فقط على نقل المعلومات، بل أصبح يعتمد على كيفية توليد المعرفة، وتنظيمها، ونشرها، وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة ورسالتها. ويمكن إبراز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية من خلال النقاط الآتية:(**Dodla, T.,et al.,2023**).

- **تحسين جودة التعليم والتعلم:**تتيح استراتيجيات إدارة المعرفة إمكانية تطوير المناهج الدراسية وأساليب التدريس، من خلال الاستفادة من الخبرات المتراكمة لأعضاء هيئة التدريس والبحوث العلمية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى التحصيل العلمي للطلبة وتحفيز قدراتهم الإبداعية.
- **تعزيز البحث العلمي:** تمثل إدارة المعرفة ركيزة أساسية لدعم الأنشطة البحثية، حيث تسهم في توفير قواعد بيانات ومصادر معرفية، وتشجع على التعاون بين الباحثين داخل المؤسسة وخارجها، مما يزيد من جودة المخرجات البحثية ويعزز مكانة المؤسسة العلمية. (**Hayaeian, S.,et al.,2022**).
- **رفع كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي:** تساعد استراتيجيات إدارة المعرفة على توثيق الخبرات الإدارية ونقلها بين الأجيال من الموظفين، فضلاً عن تمكين متخذي القرار من الاعتماد على بيانات دقيقة ومعرفة متجددة في صياغة السياسات التعليمية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
- **دعم الابتكار والتطوير المستمر:** من خلال بيئة تعليمية قائمة على المعرفة، يمكن للمؤسسة التعليمية أن تواكب التطورات التكنولوجية والتربوية، وتشجع على إنتاج أفكار مبتكرة تسهم في تطوير أساليب التعليم، وتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية. (**Asiedu, N.,et al.,2022**).
- **تعزيز العلاقة مع المجتمع وسوق العمل:** تسهم استراتيجيات إدارة المعرفة في ربط مخرجات التعليم بمتطلبات المجتمع واحتياجات سوق العمل، عبر توظيف المعرفة المتاحة لتطوير برامج تعليمية وتدريبية تتناسب مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

ثالثا: الأبعاد الرئيسة لاستراتيجيات إدارة المعرفة:

استراتيجيات إدارة المعرفة هي نهجٌ منهجي يُسهّل الإدارة الفعّالة لموارد المعرفة داخل المؤسسات، بما يُعزز قدرتها التنافسية ويُحقق أهدافها. وترتبط الأبعاد الرئيسية لهذه الاستراتيجيات بأربعة ابعاد رئيسية: توليد المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتوظيفها. ويضمن دمج عناصر إدارة المعرفة، وهي توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتوظيفها (كجزء من استراتيجية إدارة المعرفة)، امتلاك المؤسسات لأساس متين يدعم الابتكار ويُسهّل استدامة الشركات. وتعتمد فعالية هذه الاستراتيجيات على وجود مناخ تنظيمي داعم، وثقافة مؤسسية تُشجّع على التعلم والمشاركة، وبنية تحتية تكنولوجية متطورة. (**Lopes Ferreira, C.,etal.,2013**).

وأشار (**Zaerkabeh, M.,etal.,2023**) تُعد إدارة المعرفة من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز قدراتها التنافسية، إذ تهدف إلى استثمار الموارد المعرفية وتوظيفها بأفضل صورة. ويمكن تحديد أبرز أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة في أربعة أبعاد رئيسة، ترتبط فيما بينها بعلاقة تكاملية تؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1. **بُعد توليد المعرفة(Knowledge Creation)** : يمثل توليد المعرفة الأساس الذي تنبني عليه باقي الأبعاد، إذ يركز على عملية ابتكار وتطوير معارف جديدة من خلال البحث العلمي، الخبرات العملية، التفاعل بين الأفراد، والتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية. ويسهم هذا البُعد في تعزيز الإبداع والابتكار عبر تحويل الأفكار والملاحظات إلى معارف قابلة للتطبيق، الأمر الذي يساعد المنظمة على الاستجابة بفاعلية للتغيرات البيئية. **كما اضافة (Anand, A.,etal.,2023)** إنها عملية تكوين فكرة جديدة من خلال البحث والتطوير، ثم تطبيقها عمليًا، وأخيرًا التفاعل مع الآخرين في البيئات الاجتماعية أو المؤسسات. وهذا ما يُسمى بالتعلم التنظيمي. يهتم هذا العنصر بتطوير المعرفة الصريحة، كالبحوث والتقارير، بالإضافة إلى المعرفة الضمنية، التي تتجسد في تجارب الأفراد. تُمكّن القدرة على توليد المعرفة المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات الصعبة. كما أنها تُشكل أساسًا لبناء ملكية فكرية ثرية.

2. **بُعد خَزن المعرفة**(Knowledge Storage Dimension): يعنى هذا البُعد بتنظيم المعارف المكتسبة وتخزينها في أنظمة وقواعد بيانات تتيح سهولة الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة. ويمثل خزن المعرفة عملية حيوية لضمان الحفاظ على رأس المال الفكري للمنظمة، ومنع ضياع الخبرات نتيجة حركة العاملين أو التغيرات الهيكلية. ويعتمد نجاح هذا البُعد على تبني أنظمة معلومات متقدمة وآليات توثيق فعّالة.**(Abdulmuhsin, A.,etal.,2025)** .. ويُعد بُعد خَزن المعرفة ركيزة أساسية في استراتيجيات إدارة المعرفة، إذ يهدف إلى تنظيم وتوثيق وحفظ المعارف المكتسبة داخل المنظمة بشكل يضمن استمراريتها وسهولة استرجاعها عند الحاجة. وتكمن أهميته في حماية الذاكرة المؤسسية من الضياع، ودعم عملية التعلّم التنظيمي، وتوفير قاعدة معرفية متنامية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وصنع القرارات الاستراتيجية. إن نجاح هذا البُعد يعتمد على التقنيات الرقمية، وثقافة التوثيق، والتحديث المستمر للمحتوى المعرفي، مما يجعل منه حلقة وصل محورية بين توليد المعرفة ومشاركتها وتوظيفها في بيئة العمل. **(Kang, P.,etal.,2022)**.
3. **بُعد مشاركة المعرفة(Knowledge Sharing)**: تُعد مشاركة المعرفة حلقة الوصل بين الأفراد والوحدات التنظيمية، حيث تعمل على نقل الخبرات والأفكار بين العاملين من خلال الاجتماعات، فرق العمل، شبكات المعرفة، والمنصات الرقمية التفاعلية. وتعزز هذه العملية من تكوين ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتعلم الجماعي، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل التكرار في الجهود.
4. **بُعد توظيف المعرفة(Knowledge Application)** : يمثل توظيف المعرفة المرحلة التطبيقية التي يتم من خلالها تحويل المعارف المخزنة والمتبادلة إلى ممارسات عملية وقرارات استراتيجية تدعم تحقيق أهداف المنظمة. ويركز هذا البُعد

على الاستفادة من المعرفة في حل المشكلات، تحسين جودة الخدمات، تطوير المنتجات، وزيادة القدرة التنافسية. ويعد نجاح هذا البُعد مؤشراً على مدى فاعلية استراتيجيات إدارة المعرفة ككل.

المحور الثاني: مفهوم الاداء الوظيفي واهميته وابعاده والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

اولا: مفهوم وتعريف الاداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في الإدارة والموارد البشرية، إذ يمثل مستوى الإنجاز والكفاءة التي يُظهرها الموظف أثناء قيامه بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه. ويُعبر عن مدى قدرة الفرد على تحويل إمكانياته ومعارفه ومهاراته إلى مخرجات عملية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويُعد الأداء الوظيفي (Job Performance) من المفاهيم الجوهرية في العلوم الإدارية والسلوكية، إذ يُمثل مستوى إنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات المناطة به وفقاً للمعايير المحددة من قبل المنظمة. ويُعبّر عن مدى كفاءة وفاعلية الموظف في استخدام مهاراته ومعارفه وسلوكياته لتحقيق أهداف المؤسسة.(Nabhan, F.,et al.,2023) .

يشير (Corbeanu, A.,etal.,2023) إلى أن الأداء الوظيفي هو "النتيجة الكمية والنوعية للجهود التي يبذلها الفرد في إطار دوره الوظيفي لتحقيق الأهداف التنظيمية". بينما يرى (Al Zeer, I.,etal.,2023) أن الأداء الوظيفي هو مزيج من السلوك والنتائج، إذ لا يقتصر على ما ينجزه الموظف فقط، بل يشمل أيضاً الكيفية التي يتم بها الإنجاز ضمن بيئة العمل.

كما يؤكد (Adanlawo,E.,etal.,2023) أن الأداء الوظيفي يُقاس عادةً من خلال مدى تحقيق الأفراد للأهداف المحددة، ومدى توافق سلوكياتهم مع القيم التنظيمية، مشيرين إلى أن الأداء يُعد انعكاساً مباشراً لقدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواردها البشرية.

ويُعرّف (Yang, Y.,etal.,2024) الأداء الوظيفي بأنه" :الدرجة التي يحقق بها العاملون في المنظمة النتائج المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية ضمن الأطر الزمنية المحددة."ويُعد هذا التعريف شاملاً للجوانب الكمية (مثل الإنتاجية) والنوعية (مثل جودة العمل والسلوك التنظيمي).

أما من من منظور إداري حديث يرى الباحثون المعاصرون أن الأداء الوظيفي أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد يتضمن ثلاثة مكونات رئيسة:

1. الأداء المهامي :(Task Performance) ويتعلق بتنفيذ المهام الأساسية في الوصف الوظيفي.
2. الأداء السياقي :(Contextual Performance) ويشمل السلوكيات الداعمة للتعاون والابتكار داخل بيئة العمل.

3. الأداء التكيّفي :(Adaptive Performance) وهو قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات والتحديات التنظيمية والتكنولوجية. **(Ng, C.,etal.,2024)** .

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي:

يُعدّ الأداء الوظيفي حجر الزاوية في نجاح المنظمة، ومقياسًا لقياس كفاءة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتكمن أهميته في أنه يعكس إنتاجية الموظفين وكفاءتهم والتزامهم التنظيمي، كما يُعدّ مؤشرًا مباشرًا على جودة أنظمة الإدارة والتخطيط الداخلية للمنظمة.

يؤكد **(Katebi, A., etal.,2022)** أن الأداء الوظيفي هو محور عمليات إدارة الموارد البشرية، لأنه يُعد الأساس الذي تُبنى عليه قرارات الترقية، والتدريب، والتعويضات، وتحسين بيئة العمل. ويُشير **(Naqvi, S.,etal.,2023)** إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يسهم في تعزيز **الميزة التنافسية** للمنظمة من خلال رفع مستوى الكفاءة وتحقيق أهدافها بكلفة أقل وجودة أعلى.

كما يرى **(Park, J.,etal.,2022)** أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على المخرجات الفردية، بل يمتد تأثيره إلى الأداء الجماعي والتنظيمي، إذ إن المنظمات ذات الأداء الوظيفي المرتفع تمتلك قدرة أكبر على **التكيّف مع التغيّرات البيئية**، وتحقيق **الاستدامة التنظيمية** على المدى الطويل.

ويُضيف **(Gazi, M.,etal.,2022)**أن الأداء الوظيفي الفعّال يؤدي إلى رفع **رضا العاملين** وتقليل **معدلات الدوران الوظيفي**، مما يعزز الاستقرار التنظيمي ويُحسّن العلاقات بين الإدارة والعاملين.

من جانب آخر، يشير **(Andreas, D. 2022)** إلى أن الأداء الوظيفي يُسهم في تعزيز **الثقافة التنظيمية الإيجابية** القائمة على الالتزام، والمبادرة، والمسؤولية الفردية، مما ينعكس إيجاباً على **سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية** في السوق.

ويرى الباحث، انسجاماً مع ما ورد في آراء عدد من الباحثين، أن **الأداء الوظيفي يُعد من العناصر الجوهرية التي تحدد مدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية** .ويمكن تلخيص **أهمية الأداء الوظيفي** في النقاط الآتية:

1. **تحقيق الأهداف التنظيمية** :إذ يُعد الأداء الوظيفي المؤشر الأساس الذي يُقاس من خلاله مدى نجاح المنظمة في تنفيذ خططها واستراتيجياتها.
2. **تعزيز الكفاءة والإنتاجية** :حيث يسهم الأداء المرتفع في استثمار الطاقات البشرية بشكل أمثل، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
3. **تحسين عملية اتخاذ القرار** :من خلال توافر بيانات دقيقة حول أداء العاملين تساعد الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة.
4. **رفع مستوى الرضا والانتماء الوظيفي** :لأن التقييم العادل والتحفيز المستمر يُشعر العاملين بالتقدير ويُعزز ولاءهم للمؤسسة.

5. **تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة** :عبر تحسين مخرجات العمل وتعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ثالثا: ابعاد الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية والسلوكية التي تُحدد مجتمعةً مستوى أداء الفرد داخل المنظمة. وقد استكشفت العديد من الدراسات الحديثة الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي، واستخدمتها كمؤشرات رئيسية لقياس الأداء، وأبرزها الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والكفاءة، والانخراط في العمل.

- **الرضا الوظيفي:(Job Satisfaction)** يُشير إلى الحالة الانفعالية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لتجربته في العمل. إذ يُعد الرضا مؤشراً رئيساً على استقرار العاملين واستمرارهم في أداء مهامهم بفاعلية. وقد أكد **(Buivydienė,A.,etal., 2025)**أن مستوى الرضا يؤثر مباشرة في نوعية الأداء ودافعية الأفراد، كما يسهم في خفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي.
- **الإنتاجية:(Productivity)** تمثل الإنتاجية مخرج الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بالمدخلات المستخدمة في إنجاز المهام. وهي تعكس قدرة الموظف على تحقيق الأهداف بأعلى جودة وأقل جهد ووقت ممكن. ويرى **(Siregar, M., 2025)** أن الإنتاجية تُعد بعداً محورياً لقياس كفاءة الأداء لأنها تُترجم الجهود الفردية إلى نتائج كمية ونوعية تخدم الأهداف التنظيمية.

- **الكفاءة:(Efficiency)** تشير الكفاءة إلى مدى قدرة العامل على استخدام الموارد المتاحة — سواء الزمنية أو المادية أو البشرية — بطريقة مثلى تؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة. ووفقاً لـ **(Ajlouni, A.,etal.,2025)**، فإن الكفاءة تعد معياراً لقياس جودة أداء الموظف ومدى استثماره لموارده وقدراته لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

- **الالتزام الوظيفي:(Job Commitment)** يُعبّر عن مدى ولاء الموظف وانتمائه للمؤسسة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. ويرى **(Ajlouni, A.,etal.,2.25)**أن الالتزام الوظيفي يعد من أهم محددات الأداء المستدام، إذ يؤدي إلى استقرار القوى العاملة وزيادة التفاعل الإيجابي بين العاملين والإدارة، مما يعزز بيئة العمل الداعمة للتميز المؤسسي.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

أولًا: المعلومات العامة

اتضح من النتائج المتعلقة بالسمات الديموغرافية لعينة الدراسة أن الإناث شكّلن النسبة الأكبر بوزن نسبي بلغ 54%، مقارنة بـ46% للذكور، مما يشير إلى مشاركة نسائية فاعلة في مجال الإداري ضمن مجتمع الدراسة. أما من حيث المؤهل

الدراسي، فقد تركزت النسبة الأعلى لدى حملة درجة البكالوريوس بنسبة 70%، تلتها نسبة حملة الماجستير بـ25%، ثم الدكتوراه بنسبة 15%. وكما هو موضح بالجدول رقم (1):

الجدول (1) يبين المعلومات العامة

السمة الديموغرافية	التفاصيل	عدد المشاهدات ونسبتها	
النوع الاجتماعي	الذكور	53	%46
	الاناث	63	%54
المؤهل الدراسي	دكتوراه	17	% 15
	ماجستير	29	% 25
	بكالوريوس	70	% 60
المجموع		**116**	**%100**

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ثانيًا: صدق وثبات الاستبانة:

تضمن المتغير المستقل استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال (16) فقرة، فيما يقيس المتغير المعتمد الأداء الوظيفي، ومن خلال (16) فقرة، لتحصل الاستبانة اجمالًا، من خلال (32) فقرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المعرفة) (0.981**)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط للمتغير المعتمد (الأداء الوظيفي) (0.974**) عندي مستوى معنوية (0.000). وبلغت قيمة معامل كرونبخ ألفا Cronbach's Alpha كمعامل ثبات للاستبانة للكل بإجمالي (32) فقرة (0.913)، وكما موضح بالجدول (2):

الجدول (2) يبين صدق وثبات الاستبانة

Correlations	استراتيجيات إدارة المعرفة	الأداء الوظيفي	الاستبانة ككل
Pearson Correlation	0.981**	0.974**	1
Sig.	0.000	0.000	
Reliability Statistic			
Cronbach's Alpha	0.862	0.792	0.913
N	16	16	32

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ثالثًا: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

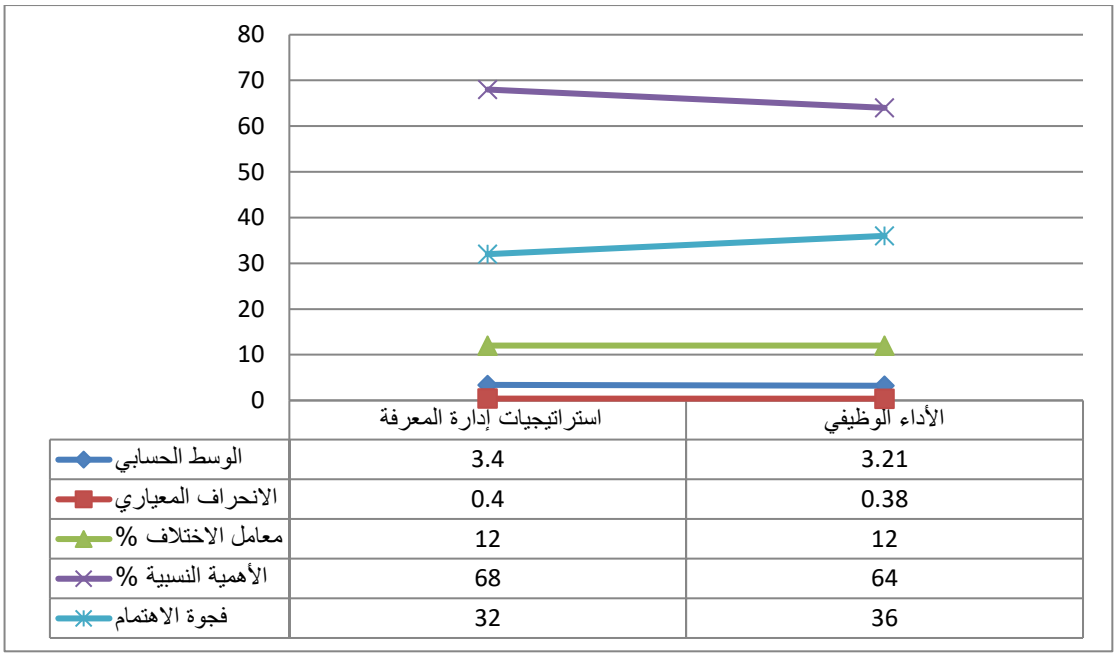
تمثل البحث بمتغيرين (استراتيجيات إدارة المعرفة، والأداء الوظيفي)، استقصى عنهم عبر (116) مفردة عينة الدراسة، فحصل المتغير المستقل استراتيجيات إدارة المعرفة على وسط حسابي (3.40)، وانحراف معياري (0.40)، فيما حصل المتغير المعتمد الأداء الوظيفي على وسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (0.38)، مما يدل على اتفاق العينة على (استراتيجيات إدارة المعرفة) في الترتيب الأول، بينما كان الترتيب الثاني للمتغير (الأداء الوظيفي)، اذ كانت الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة المعرفة (68%)، وبفجوة اهتمام بلغت (32%)، بينما كان الاهتمام النسبي بالأداء الوظيفي

(64%)، وبفجوة اهتمام بلغت (36%)، أما معامل الاختلاف النسبي للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المعرفة) (12%)، بينما كان الأداء الوظيفي (12%)، كما هو موضح بالجدول رقم (3)، والشكل رقم (1).

الجدول (3) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	فجوة الاهتمام
استراتيجيات إدارة المعرفة	3.40	0.40	12	68	32
الأداء الوظيفي	3.21	0.38	12	64	36

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)



الشكل (1): يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيري البحث

رابعًا: الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضية البحث

1. فرضية اختبار علاقة (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين).

يتضح من نتائج الجدول (4) أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.000) بين استراتيجيات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، وتوظيف المعرفة) وبين الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لتوليد المعرفة (0.891)، ولخزن المعرفة (0.859)، ولمشاركة المعرفة (0.896) وهي من أعلى القيم، في حين جاء توظيف المعرفة الأقل نسبياً (0.678) ولكنه ما زال يشير إلى علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً، أما الاستراتيجيات الكلية لإدارة المعرفة فقد حققت أعلى قيمة ارتباط بلغت (0.934) بما يعكس وجود علاقة قوية جداً بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد أن تبني هذه الاستراتيجيات يسهم بفاعلية في تحسين أداء الموظفين وتطوير كفاءاتهم.

الجدول (4) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
توليد المعرفة	0.891	0.000	دالة
خزن المعرفة	0.859	0.000	دالة
مشاركة المعرفة	0.896	0.000	دالة
توظيفي المعرفة	0.678	0.000	دالة
استراتيجيات إدارة المعرفة	0.934	0.000	دالة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولًا: الاستنتاجات:

بناءً على نتائج البحث، والذي تمثل بمتغيرين رئيسيين هما استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي على عينة بلغت (116) مفردة، تبين أن:

- استراتيجيات إدارة المعرفة حصلت على وسط حسابي (3.40) بأهمية نسبية (68%).
- في حين حصل الأداء الوظيفي على وسط حسابي (3.21) بأهمية نسبية (64%).
- كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، حيث كانت أعلى معاملات الارتباط في بعد مشاركة المعرفة (0.896) والاستراتيجيات الكلية (0.934)، بينما كان بعد توظيف المعرفة (0.678) (الأقل نسبياً، وهو ما يقود إلى خلاصة أساسية مفادها أن تبني استراتيجيات إدارة المعرفة يسهم بفاعلية في تعزيز الأداء الوظيفي وتطوير كفاءة العاملين.

ثانيًا: توصيات

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثتان بما يلي:

- **تعزيز ثقافة إدارة المعرفة** داخل المؤسسات من خلال تشجيع توليد المعرفة وتبادلها بين العاملين بما يسهم في رفع الأداء الوظيفي.
- **تطوير آليات فعّالة لخزن المعرفة** تضمن سهولة الوصول إليها واستثمارها في اتخاذ القرارات وتحسين العمليات الإدارية.
- **تشجيع مشاركة المعرفة** عبر فرق العمل وورش التدريب، لما لها من أثر مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- **التركيز على توظيف المعرفة** وتطبيقها عملياً في بيئة العمل بما يسهم في تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية تعزز كفاءة الموظفين.
- **تصميم برامج تدريبية متخصصة** لتمكين الموظفين من مهارات إدارة المعرفة الحديثة وأدواتها الرقمية.
- **توظيف التكنولوجيا وتقنيات التحول الرقمي** لدعم أنظمة إدارة المعرفة وتحقيق التكامل بينها وبين الأداء المؤسسي.
- **إجراء دراسات مستقبلية** لتوسيع نطاق البحث وربطه بمتغيرات أخرى مثل الابتكار المؤسسي، الرضا الوظيفي، أو القيادة الإبداعية.

REFERENCES

1. Lopes Ferreira, C., & Pilatti, L. A. (2013). Analysis of the seven dimensions of knowledge management in organizations. *Journal of technology management & innovation*, *8*, 5-5.
2. Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of management information systems*, *18*(1), 215-233.
3. Asiedu, N. K., Abah, M., & Dei, D. G. J. (2022). Understanding knowledge management strategies in institutions of higher learning and the corporate world: A systematic review. *Cogent Business & Management*, *9*(1), 2108218.
4. Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, *46*(9), 920-936.
5. Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, *1*(1), 28-35.
6. Gazi, M. A. I., Islam, M. A., Shaturaev, J., & Dhar, B. K. (2022). Effects of job satisfaction on job performance of sugar industrial workers: Empirical evidence from Bangladesh. *Sustainability*, *14*(21), 14156.
7. Lai, J. Y., Wang, J., Ulhas, K. R., & Chang, C. H. (2022). Aligning strategy with knowledge management system for improving innovation and business performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, *34*(4), 474-487.
8. Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between "job satisfaction" and "job performance": A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *23*(1), 21-42.
9. Trivedi, K., & Srivastava, K. B. (2022). The role of knowledge management processes in leveraging competitive strategies to achieve firm innovativeness. *The Bottom Line*, *35*(2/3), 53-72.
10. Hayaeian, S., Hesarzadeh, R., & Abbaszadeh, M. R. (2022). The impact of knowledge management strategies on the relationship between intellectual capital and innovation: evidence from SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, *23*(4), 765-798.
11. Asiedu, N. K., Abah, M., & Dei, D. G. J. (2022). Understanding knowledge management strategies in institutions of higher learning and the corporate world: A systematic review. *Cogent Business & Management*, *9*(1), 2108218.
12. Kang, P., Yang, W., & Zheng, J. (2022). Blockchain private file storage-sharing method based on IPFS. *Sensors*, *22*(14), 5100.
13. Dodla, T. R., & Jones, L. (2023). Identifying knowledge management strategies for knowledge management systems. *Access-Access to Science Business Innovation in the Digital Economy*, *4*(2), 261-277.
14. Anand, A., Shantakumar, V. P., Muskat, B., Singh, S. K., Dumazert, J. P., & Riahi, Y. (2023). The role of knowledge management in the tourism sector: a synthesis and way forward. *Journal of Knowledge Management*, *27*(5), 1319-1342.

15. Nabhan, F., & Munajat, M. (2023). The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance. *Cogent Business & Management*, *10*(2), 2235819.
16. Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance. *Journal of Personnel Psychology*.
17. Al Zeer, I., Ajouz, M., & Salahat, M. (2023). Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment. *International Journal of Educational Management*, *37*(5), 986-1004.
18. Adanlawo, E. F., Nkomo, N. Y., & Vezi-Magigaba, M. (2023). Compensation as a motivating factor for job satisfaction and performance. *International Journal of Research in Business & Social Science*, *12*(3).
19. Naqvi, S. T. A., & Siddiqui, A. N. (2023). The impact of emotional intelligence on job performance with a mediating role of job satisfaction. *Market Forces*, *18*(1).
20. Zaerkabeh, M., Dezfoulian, H. R., & Jalilian, F. A. (2024). Knowledge management in dealing with the crisis of the COVID-19 pandemic: Review, evaluation and improvement strategies. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *111*, 104738.
21. Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral sciences*, *14*(8), 688.
22. Ng, C., Wider, W., Yang, C., Jiang, L., Vasudevan, A., Bhandari, P., & Lee, H. P. T. (2024). Keys factor affecting employee performance in the banking sector: a Delphi study. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2409942.
23. Abdulmuhsin, A. A., Owain, H. O., Dbesan, A. H., Alkhwaldi, A. F., & Tarhini, A. (2025). Knowledge management in metaverse: does knowledge storage matter as a factor affecting adoption and acceptance?. *International Journal of Organizational Analysis*.
24. Buivydienė, A., Rapolienė, L., Truš, M., & Jakavonytė-Akstinienė, A. (2025). Connections between job satisfaction and depression, anxiety, and stress among nurses. *Frontiers in psychology*, *16*, 1548993.
25. Siregar, M. A. (2025). *Pengaruh adaptive leadership dan upskilling terhadap produktivitas kerja karyawan dengan workplace flexibility sebagai variabel mediasi pada perusahaan media berita online x di Kota Malang* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
26. Ajlouni, A. S. A., & Effendi, A. H. (2025). The Role of Effective Delegation in Enhancing Administrative Innovation and Improving Job Performance Efficiency in the Government Sector: An Applied Study from the Supervisory Management Perspective. *An-Najah University Journal for Law and Economics*, *2*(2), None-None.
27. Kandemir, A. (2025). The mediating function of organizational commitment in the relationship between teachers' job satisfaction and principals' empowering leadership. *Acta Psychologica*, *260*, 105715.