

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى إرساء الأساس العلمي الذي تُبنى عليه الدراسة من خلال تناول المرتكزين الرئيسين فيها: إدارة المعرفة وأداء العاملين. يبدأ الفصل بمحورٍ نظري يعرّف بالمفهومين ويحلّل مرتكزاتهما وأبعادهما وآليات التفاعل بينهما بوصفهما مدخلاً لتفسير الفروق في كفاءة العمل وجودته، ثم ينتقل إلى محورٍ ثانٍ يستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، العربية منها والأجنبية، بغية إبراز ما استقرّت عليه الأدبيات من نتائج واتجاهات، وتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. ويُراعى في العرض تحقيق ترابطٍ منطقي بين التأصيل النظري والمراجعة العلمية، بما يُمكن من بناء نموذجٍ تفسيري متماسك يربط بين مكوّنات إدارة المعرفة ومؤشرات أداء العاملين، ويهيئ لبلورة فرضيات الدراسة وإجراءاتها التطبيقية في الفصول اللاحقة.

المحور الاول: الاطار النظري

- المبحث الاول: ادارة المعرفة
- المبحث الثاني: اداء العاملين
- المبحث الثالث: العلاقة بين ادارة المعرفة واداء العاملين

المحور الثاني: الدراسات السابقة

- اولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
- ثانياً : الدراسات المتعلقة بأداء العاملين
- ثالثاً: الدراسات التي تربط ادارة الاداء بأداء العاملين
- رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
- خامساً: الفجوة البحثية
- سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المحور الاول: الاطار النظري

المبحث الاول: ادارة المعرفة

• اولاً: المعرفة

تُعدّ المعرفة من المرتكزات الفكرية الجوهرية في الإدارة الحديثة، إذ أصبحت تمثل أحد أهم الموارد غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تتسم بالتغير السريع والتطور التقني المتلاحق (كرار والموسوي، 2021). فهي تشكّل المصدر الأساس لتطوير القدرات المؤسسية وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من التجارب والخبرات وتوظيفها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (عيد، 2021). وتختلف المعرفة عن غيرها من المفاهيم القريبة منها كالبيانات والمعلومات؛ إذ تُعدّ البيانات حقائق أولية مجردة لا تحمل معنى محدداً، بينما تمثل المعلومات تلك البيانات بعد تنظيمها وتحليلها بحيث تكتسب دلالة قابلة للاستخدام العملي (الأقرع، 2020). أما المعرفة فهي المستوى الأعلى من الإدراك الذي يجمع بين الفهم والخبرة والتجربة، ويعبّر عن قدرة الفرد أو المؤسسة على توظيف ما يمتلكه من معلومات في مواقف واقعية لتحقيق الأهداف (اليعربي، 2021).

تتخذ المعرفة شكلين أساسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. فالمعرفة الصريحة يمكن توثيقها وتداولها من خلال المستندات أو النظم التقنية، في حين أن المعرفة الضمنية تكون متجسدة في الخبرات الشخصية والمهارات الفردية التي يصعب التعبير عنها أو نقلها بشكل مباشر (Alyoubi et al., 2018). ويؤدي التكامل بين هذين النوعين إلى بناء قاعدة معرفية شاملة داخل المؤسسة تمكّنها من تحسين قدرتها على الإبداع واتخاذ القرارات بفعالية (Pelealu et al., 2022).

تبرز أهمية المعرفة في كونها الأداة التي تمكّن المؤسسات من التحول إلى منظمات متعلمة تتسم بالمرونة والقدرة على التطوير المستمر، إذ إن امتلاك المعرفة وتبادلها وتطبيقها ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية ومستوى الأداء العام (Tamsah et al., 2023). ومن هذا المنطلق، أصبحت المعرفة تمثل الأساس الذي تقوم عليه عمليات التعلم التنظيمي والابتكار المؤسسي في بيئة تتزايد فيها قيمة العنصر المعرفي بوصفه رأس المال الحقيقي للمؤسسات (Karyatun et al., 2023).

هرمية المعرفة:

تقوم هرمية المعرفة على ترابط منطقي متدرج يبدأ من البيانات بوصفها المادة الخام التي لم تُعالج بعد، ويمر عبر المعلومات التي تكتسب معناها بعد التنظيم، وصولاً إلى المعرفة التي تمثل المستوى الأعمق من الفهم والإدراك، ثم الحكمة التي تُعد ذروة هذا التسلسل المعرفي. وتُعدّ هذه المراحل سلسلة متكاملة تتطور فيها القيمة المضافة للمحتوى المعرفي تدريجياً وفق درجة المعالجة والإدراك (كرار والموسوي، 2021). فالبيانات تُعرّف بأنها مجموعة من الحقائق والأرقام والرموز الأولية التي لا تمتلك معنى في حد ذاتها ما لم تُخضع للمعالجة أو التفسير، فهي تمثل المدخل الأساسي لأي نظام معرفي يسعى إلى الفهم والتحليل (الأقرع، 2020). أما المعلومات فهي تلك البيانات التي خضعت للتنظيم والمعالجة لتصبح ذات دلالة واضحة وقابلة للاستخدام، وتشكل الأساس الذي يُبنى عليه التعلم واكتساب المعرفة (اليعربي، 2021).

تعتبر المعرفة المرحلة الأعلى في هذا الهرم، حيث تتجاوز مجرد تنظيم البيانات إلى القدرة على دمج الخبرات والتجارب مع المعلومات للوصول إلى فهم أعمق وسلوك أكثر وعياً في التعامل مع الواقع (Alyoubi et al.,).

(2018). فهي تمثل نتاج التفاعل الحي بين الخبرة البشرية والفهم العقلي الذي يُمكن الأفراد والمؤسسات من إدراك العلاقات بين الظواهر واستخدام ما لديهم من معلومات بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف (Pelealu et al., 2022).

الحكمة من جانب آخر، فهي قمة الهرمية، وتُشير إلى حسن توظيف المعرفة في المواقف المختلفة بطريقة تحقق الصواب في الفعل والقرار، إذ تتجسد في القدرة على اختيار الإجراء المناسب في الوقت الملائم لتحقيق النفع الأمثل (Tamsah et al., 2023). ومن هذا المنطلق، تمثل هرمية المعرفة إطارًا ديناميًا تتطور فيه المعلومة من مجرد بيانات أولية إلى معرفة فاعلة تُنتج قرارات رشيدة وسلوكًا مؤسسيًا قائمًا على الوعي والتحليل.

أهمية المعرفة وأهدافها:

تُعَدّ المعرفة اليوم أحد أهم مصادر القوة التنظيمية والعنصر الحيوي الذي يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتغير السريع في الأسواق والمنتجات والتقنيات (كرار والموسوي، 2021). وتنبع أهمية المعرفة من قدرتها على تمكين المؤسسات من الابتكار وتوليد أفكار جديدة تُترجم إلى منتجات وخدمات عالية الجودة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحولات المتسارعة ويضمن استمراريته في مواجهة المنافسة (عيد، 2021).

تسهم المعرفة في دعم كفاءة استخدام الموارد البشرية، إذ تُعتبر العقول العاملة مصدرًا أساسيًا لتوليد الأفكار وصياغة الحلول الإبداعية للمشكلات التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين استخدام الموارد الاقتصادية وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة (الأقرع، 2020). كما تمثل المعرفة قاعدة الانطلاق لتطوير التكنولوجيا والابتكار الإداري، لما لها من دور في نقل المؤسسات من مرحلة التقليد إلى مرحلة الإبداع في استخدام الموارد وتحسين الأداء (اليعري، 2021).

تكمن أهمية إدارة المعرفة في تركيزها على توجيه الجهود نحو إدارة رأس المال الفكري داخل المؤسسة بوصفه المورد الأكثر ندرة وقيمة، فهي تُسهم في تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة العمليات الداخلية من خلال تعزيز تدفق المعلومات وتبادل الخبرات بين الأفراد (Alyoubi et al., 2018). كما تساعد على خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية عبر تقليص الفاقد المعرفي وتحسين الإجراءات التنظيمية (Pelealu et al., 2022). أما على المستوى الإنساني، فإن إدارة المعرفة تدعم بيئة التعلم المستمر والتعاون بين العاملين، مما يسهم في تطوير مهاراتهم وتمكينهم من تحقيق ذواتهم عبر المشاركة الفاعلة في أنشطة المؤسسة (Tamsah et al., 2023). وتُسهم هذه الجوانب في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والابتكار، حيث تصبح المعرفة وسيلة للارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء (Karyatun et al., 2023).

أنواع المعرفة:

تتنوع المعرفة من حيث طبيعتها ومصادرها وطرق اكتسابها، إلا أن التقسيم الأكثر شيوعًا في الفكر الإداري المعاصر هو التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، حيث يعكس كل منهما جانبًا مختلفًا من المحتوى المعرفي الذي

تمتلكه المؤسسة (كرار والموسوي، 2021). فالمعرفة الصريحة هي تلك التي يمكن توثيقها وتداولها ونقلها بسهولة من خلال الوثائق والتقارير والنظم التقنية، وتتميز بكونها منظمة ومكتوبة ومخزنة في قواعد بيانات أو مستودعات معلومات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة (عيد، 2021). وتستخدم هذه المعرفة عادة في بناء الإجراءات الرسمية والسياسات التشغيلية والمعايير التنظيمية، مما يجعلها أساسًا للأنشطة الإدارية والتقنية التي تتطلب الدقة والوضوح (الأقرع، 2020). أما المعرفة الضمنية، فهي أكثر عمقًا وتعقيدًا، لأنها ترتبط بالخبرات الشخصية والمهارات المكتسبة من التجربة، وغالبًا ما يصعب التعبير عنها بالكلمات أو توثيقها بشكل مباشر (اليعربي، 2021). وتظهر هذه المعرفة في أداء الأفراد وسلوكهم العملي، إذ تمثل خبراتهم المتراكمة في التعامل مع المشكلات والظروف المتغيرة داخل بيئة العمل (Alyoubi et al., 2018).

التكامل بين المعرفة الصريحة والضمنية يعتبر ضرورة استراتيجية لتحقيق التعلم التنظيمي الفعال، حيث تسهم عمليات التفاعل بين الأفراد والمؤسسة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها وتطبيقها على نطاق أوسع (Pelealu et al., 2022). ومن خلال هذا التبادل المستمر، تتولد معرفة جديدة تعزز من قدرة المؤسسة على الإبداع والتجديد وتطوير ممارساتها التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل الحديثة (Tamsah et al., 2023). ويُنظر إلى هذا التنوع في أشكال المعرفة بوصفه أساسًا لبناء رأس المال الفكري للمؤسسة، إذ يمكنها من تحقيق التكامل بين ما هو موثق رسميًا وما هو متجسد في مهارات وخبرات العاملين، وهو ما يُسهم في ترسيخ ثقافة معرفية قادرة على دعم الأداء والابتكار معًا (Karyatun et al., 2023).

أنماط تحويل المعرفة:

يُعدّ نموذج حلزونية المعرفة الذي قدّمه "نونাকা" أحد أبرز الإسهامات النظرية في مجال إدارة المعرفة، إذ يوضّح الكيفية التي تتفاعل بها المعرفة الضمنية والصريحة لتوليد معرفة جديدة داخل المؤسسات بصورة ديناميكية مستمرة (Alyoubi et al., 2018). يقوم هذا النموذج على أن المعرفة لا تبقى في شكلها الثابت، بل تنتقل من مستوى إلى آخر عبر عمليات تحويل متتابعة تُعرف باسم نموذج SECI، والذي يضم أربعة أنماط رئيسية: التنشئة الاجتماعية (Socialization)، والتجسيد (Externalization)، والربط أو الدمج (Combination)، والتذويت (Internalization).

في النمط الأول التنشئة الاجتماعية (S)، تنتقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر دون أن تتحول إلى شكل صريح، وذلك من خلال التفاعل المباشر والملاحظة والتقليد والممارسة اليومية، حيث تبقى المعرفة ضمنية ولكنها تتوسع داخل الجماعة العاملة (كرار والموسوي، 2021). أما النمط الثاني التجسيد (E) فيمثل المرحلة التي تتحول فيها المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها والتعبير عنها من خلال الكلمات أو النماذج أو الرسوم التوضيحية، وغالبًا ما يتم ذلك عبر الحوار والنقاش والتفكير الجماعي الذي يسمح بتوليد مفاهيم جديدة (الأقرع، 2020).

في النمط الثالث الربط أو الدمج (C)، تُدمج المعارف الصريحة الموجودة في المؤسسة ضمن منظومة واحدة من خلال تجميعها وتحليلها وتبويبها، مثل تقارير الأداء، وقواعد البيانات، والاجتماعات، ما يجعلها أكثر قابلية للاستخدام في اتخاذ القرار وتطوير الخطط (اليعربي، 2021). أما النمط الرابع التذويت (I)، فيشير إلى العملية التي

يُعاد فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال استيعابها وتطبيقها في الممارسة العملية، ليصبح الأفراد أكثر خبرة وقدرة على الابتكار والتفكير النقدي (Pelealu et al., 2022).

ويمثل هذا التفاعل الحلزوني بين الأنماط الأربعة آلية مستمرة لتوليد المعرفة التنظيمية، حيث تنتقل المعرفة في حركة دائرية تصاعدية تبدأ من التجربة الشخصية وتنتهي بإنتاج معرفة مؤسسية جديدة أكثر عمقًا واتساعًا (Tamsah et al., 2023). ومن خلال هذا التبادل الدوري بين الأفراد والمستويات التنظيمية، تتحقق بيئة تعلم جماعي محفزة على الإبداع، تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة قائمة على المعرفة (Karyatun et al., 2023).

● ثانيا: ادارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة:

تُعَدُّ إدارة المعرفة من الركائز الفكرية الحديثة في الإدارة المعاصرة، إذ نشأت مع التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي جعل الأصول الفكرية تمثل المورد الأهم للمؤسسات في تحقيق التفوق والابتكار (Drucker, 1993). ويُنظر إليها على أنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المعرفة داخل المؤسسة وجمعها وتنظيمها ومشاركتها واستخدامها بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي (Davenport & Prusak, 1998). وقد عرّف (Nonaka & Takeuchi, 1995) إدارة المعرفة بأنها عملية ديناميكية تُعنى بخلق المعرفة ونشرها وتجسيدها من خلال التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد والمعرفة الصريحة القابلة للتوثيق، مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة

تسهم في التطوير التنظيمي. كما أوضح (Alavi & Leidner, 2001) أن إدارة المعرفة تتضمن جملة من الأنشطة التنظيمية الهادفة إلى تسهيل تدفق المعرفة داخل المؤسسة وتحويلها إلى أداة استراتيجية لاتخاذ القرار. في إطار أكثر حداثة، المنافسة (Skyrme, 1999). فهي تساعد المؤسسات على تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين الوصول إلى المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، ما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتسريع حل المشكلات والصريحة على نحوٍ يُعزز الإبداع والاستدامة المؤسسية. كما تشير إلى أن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على قدرة المؤسسة في بناء بيئة تشجع على التعلّم الجماعي وتبادل الخبرات بين الأفراد.

يرى الباحث أن مفهوم إدارة المعرفة يتجاوز كونه مجرد عملية تنظيمية لجمع المعلومات، فهو يمثل إطارًا فكريًا واستراتيجيًا يقوم على استثمار رأس المال المعرفي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن فاعليته ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على خلق توازن بين المعرفة الصريحة المنظمة والمعرفة الضمنية المتولدة من الخبرات، إذ يشكل هذا التكامل الأساس لتجديد المعرفة والابتكار المستمر.

أهمية إدارة المعرفة:

تنبع أهمية إدارة المعرفة من قدرتها على تمكين المؤسسات من تحويل المعلومات والخبرات المتراكمة إلى مورد استراتيجي يدعم اتخاذ القرار ويعزز القدرة على المنافسة (Skyrme, 1999). فهي تساعد المؤسسات على تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين الوصول إلى المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، ما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتسريع حل المشكلات (Davenport & Prusak, 1998). كما تسهم إدارة المعرفة في رفع مستوى الابتكار من خلال تشجيع تبادل الخبرات والأفكار وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية تُسهم في تطوير المنتجات

والخدمات (Nonaka & Takeuchi, 1995). وفي السياق ذاته، يرى (Massingham 2019) أن تطبيق إدارة المعرفة يسهم في بناء قدرات التعلم المستمر وتعزيز رأس المال الفكري، وهو ما يُعدّ من أهم محددات البقاء والنمو في المؤسسات الحديثة.

يرى الباحث أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في قدرتها على ربط المعرفة بالقرار والإبداع في آنٍ واحد، فهي تمثل الجسر الذي يربط بين البيانات المجردة والتميّز المؤسسي الفعلي. كما أن الاستثمار الفعّال في إدارة المعرفة ينعكس على مرونة المؤسسة واستجابتها للتغيير، ما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتطور السريع.

أهداف إدارة المعرفة:

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في تطوير بيئة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة بين العاملين، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتطبيق، وتحفيز الإبداع والابتكار، وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية (Dalkir, 2020). كما تهدف إلى تحقيق التعلم المؤسسي المستمر من خلال توظيف المعرفة المتاحة في تطوير الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Alavi & Leidner, 2001).

يرى الباحث أن أهداف إدارة المعرفة لا ينبغي أن تقتصر على جمع المعرفة وتداولها، بل يجب أن تتسع لتشمل بناء ثقافة مؤسسية تتبنّى التعلّم الدائم والتجديد الفكري. فالقيمة الحقيقية للمعرفة تتحقق عندما تتحول إلى سلوك تنظيمي يُترجم في أداء العاملين وقدرتهم على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة التي تخدم أهداف المؤسسة طويلة المدى.

● ثالثاً: أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين:

يُعدّ أداء العاملين من أكثر المفاهيم أهمية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يمثل المعيار الذي تُقاس به كفاءة المنظمة في استثمار مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالأداء هو النتيجة الفعلية للجهود التي يبذلها العامل في إنجاز مهامه، ومدى قدرته على استخدام معارفه ومهاراته وخبراته لإنجاز العمل المطلوب بجودة وكفاءة وضمن الأطر الزمنية المحددة (Karyatun et al., 2023). ومن ثمّ فإن أداء العاملين لا يُقاس فقط من خلال النتائج الكمية كالمخرجات أو الإنتاجية، بل يمتد ليشمل السلوكيات الوظيفية، ومستوى الالتزام، والقدرة على الإبداع والمبادرة، وهي جوانب تعكس جودة الأداء ومضمونه الحقيقي.

ويُنظر إلى أداء العاملين على أنه عملية ديناميكية مستمرة تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل البيئة الداخلية، نمط القيادة، التحفيز، الثقافة المؤسسية، والتدريب، إلى جانب المتغيرات الفردية كالمهارات والقدرات والدافعية. وكلما كانت المؤسسة قادرة على تهيئة بيئة عمل محفزة على الإبداع والتعلم، انعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين ومستوى إنتاجيتهم (الأقرع، 2020). فالأداء الفعّال لا يتحقق فقط من خلال الالتزام بالتعليمات، بل من خلال تمكين الموظف ومنحه الثقة والمسؤولية لتوظيف معرفته وخبرته في حل المشكلات وتحسين العمليات.

كما يُعدّ الأداء أحد أهم المخرجات النهائية للموارد البشرية، إذ يعكس مدى نجاح السياسات الإدارية في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد بات مفهوم الأداء في المؤسسات الحديثة أكثر شمولاً مما كان عليه في الفكر الإداري التقليدي، حيث لم يعد مقتصرًا على قياس كفاءة الإنجاز، بل أصبح يرتبط بمعايير نوعية مثل الرضا

الوظيفي، الولاء التنظيمي، الالتزام المهني، والقدرة على الإبداع (Tamsah et al., 2023). هذا التطور المفاهيمي يعكس التحول من النظرة الكمية إلى النظرة التكاملية التي تجمع بين الجانب الإنتاجي والسلوكي للعامل.

وفي إطار الاقتصاد المعرفي الراهن، أصبح أداء العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على توظيف المعرفة المكتسبة في بيئة العمل، بحيث يتحول العامل من منفذٍ للتعليمات إلى صانعٍ للحلول ومطوّرٍ للعمليات. فالمؤسسات التي تنجح في رفع أداء موظفيها هي تلك التي تستثمر في تطوير رأس المال البشري وتمكّنه من المشاركة في اتخاذ القرار، مما يعزز الإحساس بالمسؤولية والانتماء ويقود إلى أداء أكثر جودة واستدامة (عيد، 2021). ومن هذا المنطلق، يُعد الأداء انعكاساً مباشراً لمدى نضج المؤسسة في إدارة مواردها البشرية، ومدى قدرتها على المواءمة بين أهدافها التنظيمية وطموحات أفرادها.

ويُعدّ الأداء الفردي بمثابة لبنة أساسية في بناء الأداء المؤسسي العام، إذ يشكّل مجموع أداء الأفراد القاعدة التي تُبنى عليها كفاءة المؤسسة ككل. لذلك فإن عملية تحسين الأداء تتطلب التركيز على تمكين العاملين وتزويدهم بالمعرفة والتدريب اللازم، إلى جانب توفير بيئة عمل داعمة تتسم بالشفافية والعدالة التنظيمية. كما أن تقييم الأداء أصبح اليوم عملية تطويرية أكثر منه إجراءً رقابياً، إذ يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف لدى العاملين وتوجيههم نحو التحسين المستمر، بما يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي على حد سواء (Alyoubi et al., 2018).

إنّ مفهوم أداء العاملين في السياق المعاصر يقوم على فلسفة الشراكة بين المؤسسة والعاملين فيها؛ فالعامل لا يُنظر إليه كأداة إنتاج، بل كعنصر استراتيجي يساهم بعقله وخبرته في تحقيق التميز المؤسسي. ومن هنا تأتي أهمية تطوير آليات قياس الأداء لتتجاوز المؤشرات الكمية إلى تقييمات سلوكية ومعرفية تعكس إسهامات الموظف الحقيقية

في التطوير والابتكار وتحقيق رضا العملاء. فالأداء الناجح هو الذي يُعبّر عن تحقيق التوازن بين كفاءة الإنجاز وجودة العمل، وبين الالتزام الفردي والمصلحة التنظيمية، في إطار ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة والمسؤولية (Pelealu, 2022).

وفي ضوء ما تقدم، يمكن القول إن أداء العاملين يُمثّل محور الارتكاز الذي تقوم عليه عملية التنمية المؤسسية، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق التفوق أو الاستدامة من دون أداء بشري فاعل يدمج بين المعرفة والمهارة والدافعية. وبالتالي، فإن الاستثمار في تنمية الأداء وتحسينه يعدّ استثماراً في مستقبل المؤسسة، وضماناً لاستمرار قدرتها على المنافسة في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والتحديات المتجددة.

أبعاد أداء العاملين:

يُعدّ أداء العاملين مفهوماً متعدد الأبعاد، تتداخل فيه الجوانب المعرفية والسلوكية والمهارية، وهو ما يجعل تقييمه عملية مركّبة تتجاوز مجرد قياس المخرجات الكمية إلى تحليل نوعية السلوك الوظيفي ومستوى الالتزام والقدرة على الإبداع. وقد تناولت الأدبيات الإدارية الحديثة الأداء من منظور شامل يدمج بين الكفاءة في تنفيذ المهام والقدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الابتكار والتدريب والتأهيل، والقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل، مما يجعلها أحد أعمدة التميز المؤسسي (Alyoubi et al., 2018). فكلما زادت كفاءة الموظف، زادت إنتاجية المؤسسة، وارتفعت قدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

- الكفاءة الوظيفية

تُعدّ الكفاءة الوظيفية من المؤشرات الأساسية التي تُقاس بها جودة أداء العاملين، إذ تعكس مدى قدرتهم على إنجاز المهام بدقة وفاعلية ضمن الإطار الزمني والموارد المتاحة. وهي تمثل العلاقة بين الجهد المبذول والنتيجة

المحققة، وتعتبر عن مدى استغلال الموظف لمعارفه وخبراته ومهاراته لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. كما ترتبط الكفاءة الوظيفية ارتباطاً وثيقاً بمستوى التدريب والتأهيل، والقدرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل، مما يجعلها أحد أعمدة التميز المؤسسي (Alyoubi et al., 2018). فكلما زادت كفاءة الموظف، زادت إنتاجية المؤسسة، وارتفعت قدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

- الابتكار وحل المشكلات

يُعتبر الابتكار وحل المشكلات من الأبعاد الحيوية لأداء العاملين في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بسرعة التغيير والتعقيد. فالابتكار لا يعني فقط إيجاد أفكار جديدة، بل يشمل أيضاً القدرة على تطبيقها لتحسين العمليات والخدمات وإيجاد حلول عملية للمشكلات اليومية. ويُساهم هذا البعد في تعزيز روح المبادرة والتفكير النقدي لدى الموظفين، مما ينعكس على مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المستجدات. كما يُعدّ تشجيع ثقافة الإبداع والتجريب من أهم العوامل التي تدعم الأداء الابتكاري، حيث تتيح للعاملين التعبير عن أفكارهم بحرية والمشاركة في تطوير أساليب العمل (Tamsah et al., 2023). ومن ثم، فإن المؤسسات التي تستثمر في تنمية قدرات موظفيها الإبداعية هي الأكثر قدرة على المنافسة والاستمرارية في الأسواق المتغيرة.

- رضا العملاء

يُعدّ رضا العملاء أحد المؤشرات الجوهرية في قياس الأداء، لأنه يعكس جودة الخدمة المقدمة ومدى استجابة العاملين لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم. فالموظف الذي يمتلك معرفة كافية بمنتجات مؤسسته وبأساليب التعامل الفعال مع العملاء يكون أكثر قدرة على تقديم خدمة متميزة تحقق رضا العميل وولاءه. ويُنظر إلى رضا العملاء على أنه نتيجة مباشرة لأداء العاملين، إذ يعبر عن مدى التزامهم بمعايير الجودة والاحترافية في التعامل، وعن قدرتهم على

تمثيل المؤسسة بصورة إيجابية أمام الجمهور (Pelealu, 2022). كما أن تحقيق رضا العملاء يسهم في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق ويدعم استقرارها المالي من خلال زيادة الثقة في خدماتها ومنتجاتها.

- الالتزام الوظيفي

يُعدّ الالتزام الوظيفي من الأبعاد السلوكية المهمة التي تعكس ولاء العاملين للمؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها وبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها. وهو يمثل علاقة وجدانية ومهنية بين الموظف ومكان عمله، تتجسد في شعوره بالانتماء، واحترامه للقيم التنظيمية، واستعداده للتضحية بالوقت والجهد في سبيل إنجاز العمل على أكمل وجه. ويرتبط الالتزام الوظيفي بمدى رضا الموظف عن بيئة العمل وعدالة النظام الإداري وفعالية القيادة، كما يعكس مستوى ثقته في المؤسسة وإيمانه برؤيتها المستقبلية (Karyatun et al., 2023). وكلما كان الالتزام مرتفعاً، زادت استمرارية العاملين وانخفض معدل الدوران الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الاستقرار التنظيمي وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

إن هذه الأبعاد الأربعة تتكامل فيما بينها لتشكّل الإطار الشامل لأداء العاملين، حيث تمثل الكفاءة الأساس التشغيلي، والابتكار أداة التطوير والتحسين، ورضا العملاء مقياس النجاح الخارجي، والالتزام الوظيفي ضماناً لاستمرارية الداخلية. ويؤدي التوازن بين هذه الأبعاد إلى تحقيق أداء مؤسسي متكامل قادر على تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة. كما أن هذه الأبعاد لا تعمل بمعزل عن إدارة المعرفة، بل تتغذى منها وتُعزّزها في الوقت نفسه، إذ تشكّل المعرفة العنصر الرابط الذي يدعم الكفاءة، ويحفّز الابتكار، ويعزز رضا العملاء، ويقوّي الالتزام الوظيفي، وهو ما يؤكد الترابط البنوي بين إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين في المؤسسات الحديثة.

• رابعاً: اثر ادارة المعرفة على اداء العاملين

تُعَدُّ إدارة المعرفة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين جودة مخرجات العمل، إذ تمكّن المؤسسات من استثمار خبراتها المتراكمة وتوظيفها في تطوير قدرات الأفراد والجماعات على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. فكلما كانت المؤسسة قادرة على اكتساب المعرفة وتخزينها وتطبيقها ونشرها بطرق منهجية ومنظمة، انعكس ذلك إيجابياً على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي على حدّ سواء. وتقوم العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين على فرضية أساسية مفادها أن المعرفة تشكّل المورد الأكثر تأثيراً في تطوير رأس المال البشري، وأنّ إدارتها بفعالية تمكّن الموظفين من توظيف خبراتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المنظمة (اليعربي، 2021).

إنّ إدارة المعرفة تسهم في تحسين الأداء من خلال دعم عمليات التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات بين الأفراد، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتحسين جودة القرارات، وبالتالي تعزيز الكفاءة والإنتاجية. كما تساعد على خلق بيئة عمل محفّزة على الإبداع، حيث يُتاح للعاملين التعبير عن أفكارهم وتبادلها بحرية، الأمر الذي يُسهم في تنمية مهاراتهم وتحفيزهم نحو الإنجاز. ومن خلال نظم إدارة المعرفة، يمكن للمؤسسة أن تضمن انتقال المعرفة من ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد، مما يحافظ على استمرارية الأداء ويمنع فقدان المعرفة الحرجة عند انتقال العاملين أو تقاعدهم (Pelealu, 2022).

ويرتبط تأثير إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بعدة آليات أساسية، منها تحسين التواصل الداخلي، وتيسير تدفق المعلومات، وتعزيز اتخاذ القرار المبني على المعرفة. فالموظف الذي يمتلك وصولاً سريعاً إلى المعرفة الدقيقة والمحدثة يصبح أكثر قدرة على حل المشكلات واتخاذ قرارات فعّالة في الوقت المناسب. كما أن مشاركة المعرفة بين العاملين تعزز الثقة المتبادلة وتخلق مناخاً من التعاون المهني، مما ينعكس على روح الفريق ويزيد من مستوى الالتزام والانتماء.

المؤسسي. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن هذا النوع من البيئات يسهم في تحسين الأداء ليس فقط على المستوى الفردي، بل على مستوى المؤسسة بأكملها (Karyatun et al., 2023).

من جانب آخر، تسهم إدارة المعرفة في رفع مستوى الابتكار المؤسسي، إذ تساعد على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية جماعية يمكن استثمارها في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين أساليب العمل. فحين تُفعل المؤسسات آليات اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها بشكل متكامل، فإنها تتيح للعاملين فرصًا أوسع للتجريب والإبداع والتعلم من الأخطاء، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هذا المنطلق، تُعدّ إدارة المعرفة محفزًا رئيسيًا لتطوير القدرات الابتكارية لدى العاملين وتعزيز قدراتهم على التعامل مع المتغيرات البيئية بمرونة واحترافية. (Tamsah et al., 2023)

كما تلعب إدارة المعرفة دورًا مهمًا في تعزيز رضا العاملين ورفع مستوى التزامهم الوظيفي، إذ يشعر الموظف الذي يُقدّر علمه وخبرته بأن له مكانة مؤثرة في المؤسسة، مما يزيد من دافعيته لبذل الجهد والإبداع في العمل. ويسهم هذا الشعور بالانتماء في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتمكين، حيث يُنظر إلى الموظف باعتباره شريكًا في صنع القرار، لا مجرد منفذ للتوجيهات. هذا النوع من الثقافة التنظيمية يُعتبر من أبرز المخرجات غير المباشرة لإدارة المعرفة، إذ ينعكس على جودة العلاقات المهنية وعلى استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة (عيد، 2021).

وتؤكد النماذج المعاصرة للأداء الوظيفي أن إدارة المعرفة تُعدّ عاملاً تمكينيًا أساسيًا لتحسين كل من الكفاءة الوظيفية، والابتكار، ورضا العملاء، والالتزام التنظيمي، وهي الأبعاد الأربعة التي تمثل جوهر الأداء الفعّال. فعلى صعيد الكفاءة، تُمكن المعرفة الموظفين من تنفيذ مهامهم بدقة وسرعة أكبر؛ وعلى مستوى الابتكار، تمنحهم القدرة على التفكير النقدي واقتراح الحلول الجديدة؛ أما من حيث رضا العملاء، فتتيح المعرفة الدقيقة بمتطلباتهم تقديم خدمة

أكثر جودة واستجابة؛ بينما يعزز الالتزام الوظيفي من خلال شعور الموظفين بأن عملهم يقوم على أسس معرفية واضحة ومشاركة (Swanson et al., 2020).

إنّ العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين علاقة تفاعلية ودائرية؛ فكما تسهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء، فإن الأداء الفعّال بدوره يثري قاعدة المعرفة داخل المؤسسة من خلال التجارب والخبرات المتراكمة، ما يؤدي إلى دورة مستمرة من التعلم والتحسين. ومن ثمّ، فإن بناء نظام فعال لإدارة المعرفة لا يمثل مجرد خيار إداري، بل هو ضرورة استراتيجية تضمن استدامة الأداء وتعزز القدرة المؤسسية على التكيف مع التغيير. ويمكن القول إنّ المؤسسات التي تنجح في ترسيخ ثقافة معرفية فاعلة هي الأكثر قدرة على تحقيق التميز في الأداء البشري والتنظيمي في آنٍ واحد (Alyoubi et al., 2018).

في ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة المعرفة ليست مجرد أداة لتبادل المعلومات، بل هي إطار متكامل لتطوير القدرات البشرية وتعظيم العائد من رأس المال الفكري. فحين تتبنى المؤسسة منهجًا إداريًا يقوم على المعرفة، وتوظف التقنيات الحديثة لتيسير تدفقها وتطبيقها، فإنها تخلق بيئة عمل تعليمية محفزة على التطوير الذاتي والجماعي، ما يؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي مستدام يعكس كفاءة العاملين وجودة مخرجاتهم. ومن هنا تبرز أهمية النظر إلى إدارة المعرفة بوصفها أحد المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات في عصر يعتمد فيه التميز على الفكر لا على الموارد المادية وحدها.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا المحور مراجعةً منهجيةً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين خلال المدة (٢٠١٨-٢٠٢٥). وقد تم اختيار هذه الدراسات بناءً على حداثة وارتباطها المباشر بمتغيرات الدراسة الحالية، مع التركيز على الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أو نماذج المعادلات الهيكلية في تحليل العلاقة بين المتغيرات. يهدف هذا العرض إلى استخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

دراسة الاقارع، (2020) التي هدفت إلى دراسة أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. تم استخدام استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 56 موظفًا من المؤسسات الحكومية في المنطقة، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن تأثير إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية كان مرتفعًا جدًا، حيث بلغت نسبة الاستجابة نحو هذا الأثر 81.99%. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير إدارة المعرفة على الأداء الإداري بناءً على المتغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. من التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة تخصيص الوقت الكافي للتعلم في المؤسسات الحكومية للاستفادة من التجارب السابقة من خلال تطبيق إدارة المعرفة، بالإضافة إلى توظيف طرق إدارية جديدة لتعزيز الأداء الإداري.

هدفت دراسة خالد، (2020) إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية في السودان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 40 موظفًا من العاملين في المجموعة. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار T ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA). أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في نشر وتطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، مما أثر سلبًا على الأداء المؤسسي. كما تبين أن المؤسسة تفتقر إلى آليات فعّالة لنقل المعرفة بين العاملين، وهو ما يحد من تحسين الأداء. بناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة تحسين آليات اكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى زيادة الوعي لدى الموظفين بأهمية إدارة المعرفة. كما أوصى بتطوير البنية التحتية التكنولوجية لتسهيل انتقال المعرفة، وتعيين متخصصين في هذا المجال، فضلاً عن تعزيز بيئة تنظيمية تدعم ثقافة مشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين.

هدفت دراسة قاعود، (2017) إلى تسليط الضوء على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ)، ودراسة مدى توافر هذه المتطلبات في الشركات، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وواقع تطبيقها في تلك الشركات. سعت الدراسة للإجابة على السؤال التالي: ما هو تأثير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ)؟. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في هذه الشركات، كما أشارت النتائج إلى تأثير سلبي لتكنولوجيا المعلومات، مما يدل على نقص في الموارد التكنولوجية القوية في شركات السياحة المصرية. بناءً على الأدبيات والنتائج الميدانية، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها ضرورة نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين في الشركات السياحية المصرية، وتعزيز الثقافات التنظيمية التي تدعم الإبداع الوظيفي. كما أوصت بتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين، مما يساهم في

تحسين أدائهم ورفع مستوى الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة المكافآت والحوافز السنوية لتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة.

هدفت دراسة (Yumhi et al., 2024) إلى تصميم وتطبيق نظام إدارة معرفة قائم على الويب لتعزيز إنتاجية وأداء الموظفين في إحدى شركات البناء الوطنية. اعتمد الباحثون على مراجعة الأدبيات، والمقابلات، والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، واستخدموا منهجية التطوير السريع للتطبيقات (RAD) لبناء النظام. وقد أظهرت النتائج أن النظام المقترح ساعد بشكل ملحوظ في توثيق المعرفة بطريقة مركزية ومنهجية، مما أدى إلى تسريع عمليات البحث والوصول إلى المعرفة داخل الشركة. يسمح النظام للموظفين بتسجيل الدخول، وتنظيم، وتخزين، ومشاركة المعرفة بما يتماشى مع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). كما أتاح النظام المستند إلى الويب، والمدعوم بقاعدة بيانات MySQL وبرمجة PHP، مرونة عالية في الوصول إلى المعرفة من أي مكان، مما عزز من حركة الموظفين ومساهماتهم في تطوير المعرفة المؤسسية. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النظام يعزز الأداء والإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة المتوفرة في المؤسسة.

هدفت دراسة (Palupiningtyas et al., 2024) إلى تصميم وبناء نظام إدارة معرفة (KMS) يمكنه استيعاب المعرفة وإدارتها ونشرها لزيادة معرفة الموظفين وتحسين أدائهم في وزارة الزراعة. تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والدراسات الأدبية وتحليل الدراسات المشابهة. استخدم الباحثون طريقة التطوير السريع للتطبيقات (RAD) كأسلوب لتطوير النظام، بالإضافة إلى لغة النمذجة الموحدة (UML) لتصميم وتحليل النظام. أنشئ النظام على شبكة الويب باستخدام لغات PHP وقاعدة بيانات MySQL. أظهرت النتائج أن النظام قلل من زمن البحث عن الوثائق من 10 دقائق إلى حوالي 5 دقائق، مما وفر نحو 9 دقائق في كل عملية بحث.

كما ساعد النظام الموظفين على التواصل وطرح مواضيع جديدة للنقاش، مما ساهم في تعزيز ثقافة تبادل المعرفة والتعاون بين الموظفين لإيجاد حلول للمشكلات المشتركة. تشير الدراسة إلى أن نظام إدارة المعرفة المقترح لا يسهم فقط في الكفاءة الزمنية، بل يعزز التعاون والتفاعل بين الموظفين بطريقة فعالة ومستمرة، ويدعم بذلك الأداء المؤسسي العام.

هدفت دراسة (Karyatun et al., 2023) إلى تحليل وتقييم تأثير كل من الحوكمة المؤسسية الجيدة (GCG) وإدارة المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، وذلك من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات عبر استبيانات وجرى تحليلها باستخدام تقنية النمذجة SEM بواسطة برنامج Smart-PLS، وشملت العينة المشبعة 86 موظفًا. كشفت النتائج أن الحوكمة المؤسسية الجيدة لا تؤثر بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير ومباشر عليه. كما تبين أن الحوكمة المؤسسية الجيدة وإدارة المعرفة تؤثران بشكل كبير على الرضا الوظيفي. ومع ذلك، لم يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما قام بدور الوسيط الفعّال في العلاقة بين إدارة المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمية. تشير النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يتم غالبًا بطريقة فوقية من قبل صانعي القرار، مما يمنع الموظفين من الشعور بأنهم جزء من عملية الحوكمة، وهو ما قد يفسر غياب تأثيرها المباشر على سلوكهم التنظيمي الإيجابي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

هدفت دراسة (Tamsah et al., 2023) إلى تحليل نموذج لتحسين أداء العاملين الصحيين في مراكز الصحة العامة (Puskesmas) خلال عصر الثورة الصناعية 4.0 وفي ظل جائحة كورونا، من خلال التركيز على تأثير إدارة المواهب وإدارة المعرفة. أُجريت الدراسة في مركزي "دوريكومبا" و"لارا" بمنطقة كاروسا في إقليم ماموجو بوسط إندونيسيا، باستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عدد العينة النهائية 115 عاملاً صحياً. استخدم الباحثون المنهج الكمي التفسيري مع نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS لتحليل العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين الصحيين، إذ إن الإدارة الفعالة للمواهب - بدءاً من التوظيف والاحتفاظ بالمواهب وصولاً إلى تطويرهم - تؤدي إلى تحسينات واضحة في الأداء. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة وحدها لا تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين كما كان متوقعاً في النموذج الأصلي للدراسة.

دراسة (Swanson et al., 2020) استندت هذه الدراسة إلى نظرية رأس المال الاجتماعي لتحليل تأثير كفاءات القادة على مشاركة المعرفة، وأداء الموظفين، وولائهم داخل قطاع الضيافة، خصوصاً بين المدراء العاملين المغتربين في الفنادق. اقترح الباحثون نموذجاً مفاهيمياً يُظهر كيف تؤدي كفاءات القادة إلى تعزيز بيئة مشاركة المعرفة داخل المؤسسات، الأمر الذي يساهم بدوره في تحسين أداء الموظفين وزيادة ولائهم التنظيمي. كشفت النتائج أن كفاءات القادة تلعب دوراً حاسماً في تشجيع مشاركة المعرفة بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم المهني. كما تبين أن كلاً من مشاركة المعرفة وأداء الموظف لهما تأثير مباشر على ولاء الموظف للمؤسسة. تسلط الدراسة الضوء

على أهمية الاستثمار في تطوير كفاءات القادة في قطاع الضيافة، من خلال تحديد المهارات الأساسية المطلوبة لتعزيز الأداء والاحتفاظ بالموظفين في ظل بيئة تنافسية مثل تلك التي تفرضها شركات مثل Airbnb.

ثالثاً: الدراسات التي تربط بين إدارة المعرفة وأداء العاملين

دراسة كرار والموسوي، (2021) هدفت الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات إدارة المعرفة (تنظيم المعرفة، المشاركة، التخزين، الإدراك، والتطبيق) في تنمية الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة والأداء السياقي) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، في محافظة النجف الأشرف، العراق. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 100 تدريسي من مختلف الأقسام العلمية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، مما يدل على أن الكلية تحتم بتطبيق هذه الاستراتيجيات لتطوير أداء كوادرها الأكاديمية. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطوير الوسائل التقنية داخل الكلية لمواكبة التطور التكنولوجي، بما يساهم في تخزين وتطبيق واسترجاع المعرفة بشكل أكثر فاعلية.

دراسة عيد، (2021) بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين"، والتي استهدفت هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة في مصر. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 320 موظفًا في الهيئة. أظهرت نتائج الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين، حيث تبين أن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في الهيئة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما كشفت النتائج عن وجود قصور في بعض المجالات مثل نقص الكفاءات البشرية المدربة بشكل كافٍ، بالإضافة إلى تحديات في تدفق المعرفة داخل الهيئة، خصوصًا في مجال المعرفة الضمنية بين العاملين. وأوصت

الدراسة بتعزيز الجهود في تدريب الموظفين وتطوير آليات تدفق المعرفة بين الأقسام المختلفة في الهيئة، بما يساعد في تحسين الأداء العام للعاملين وزيادة الإنتاجية في المستقبل.

دراسة اليعربي، (2021) التي أجريت في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان بهدف تقييم تأثير إدارة المعرفة على أداء العمل وتحقيق الميزة التنافسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى أن درجة تأثير واقع إدارة المعرفة كانت متوسطة، بينما كانت درجة إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة عالية. كما أظهرت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة، مثل التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر، والتطبيق، تمارس بدرجة متوسطة، مع ضرورة تحسين مكافأة الموظفين وفق إسهاماتهم في نشر المعرفة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي بناءً على المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح الفئة الأقل من دبلوم. أوصت الدراسة بإنشاء فريق مساند لقسم الجودة لنشر مفهوم إدارة المعرفة، وإدراجها في الخطط الاستراتيجية، وتطوير ثقافة داعمة لإنتاج ومشاركة المعرفة.

هدفت دراسة ابو جمعة والمغربي، (2020) إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية، وقد تم تطبيق الدراسة على الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من 40 موظفًا من الشركة. تم استخدام عدة أساليب إحصائية مثل تحليل الانحدار المتعدد والبسيط واختبار T وتحليل التباين الأحادي. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة، بكل من أبعادها (توليد وتخزين المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة)، لها أثر كبير في تحسين أداء العاملين من خلال تحسين جودة العمل والالتزام داخل الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بشكل أسرع في إدارة المعرفة لبناء مزاي تنافسية تساعد على الصمود في وجه التحديات الاقتصادية المستقبلية.

هدفت دراسة (Pelealu et al., 2022) إلى تحليل تأثير نظام إدارة المعرفة ومشاركة المعرفة على أداء الموظفين وولائهم في مكتب عمليات شرطة إقليم كليمانتان الغربية بإندونيسيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث شملت العينة 50 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) بمساعدة برنامج Smart PLS. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من نظام إدارة المعرفة ومشاركة المعرفة على أداء الموظفين، بالإضافة إلى تأثير إيجابي معنوي آخر على ولائهم الوظيفي. وأكدت الدراسة أن القدرة على إدارة المعرفة وتبادلها تُعد من العوامل الجوهرية في تعزيز التنافسية المؤسسية وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء والولاء في بيئة العمل.

هدفت دراسة (Alyoubi et al., 2018) إلى قياس أثر عمليات إدارة المعرفة (مثل اكتساب المعرفة، ومشاركتها، وإنشائها، والاحتفاظ بها) ومناهج إدارة المعرفة (كالشبكات الاجتماعية، والترميز، والتخصيص) على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي. وقد طوّر الباحثون نموذجًا نظريًا تم اختباره باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) وطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) بناءً على بيانات تم جمعها من موظفي مكتبة الملك فهد الوطنية في جدة، السعودية. وأظهرت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي ومعنوي لعمليات ومناهج إدارة المعرفة على كل من الرضا الوظيفي والأداء. كما تبين أن مشاركة المعرفة، والاحتفاظ بها، وكذلك مناهج الترميز والتخصيص كان لها تأثير واضح على رضا الموظفين، بينما لم يكن لاكتساب المعرفة، أو إنشائها، أو استخدام الشبكات الاجتماعية أثر معنوي على الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أنشطة إدارة المعرفة داخل المؤسسات لتحسين أداء العاملين ورفع مستوى رفاههم في بيئة العمل، وقد تميزت هذه الدراسة بكونها الأولى التي تفحص تأثير عمليات ومناهج إدارة المعرفة على الجوانب الإنسانية الناعمة مثل الرضا والأداء في بيئة مكتبة أكاديمية.

الجدول في الاسفل يلخص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

جدول رقم (1): ملخص الدراسات السابقة

الباحث وسنة النشر	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	أهم النتائج والتوصيات
كرار والموسوي (2021)	دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تنمية الأداء الوظيفي	تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأداء أعضاء الهيئة التدريسية	المنهج التحليلي، استبانة لعينة من 100 تدريسي، SPSS	علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء، مع توصيات بتطوير الوسائل التقنية لتخزين المعرفة
عيد (2021)	دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين	دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة بمصر	استبانة، 320 موظف، تحليل إحصائي SPSS	علاقة إيجابية، مع وجود قصور في الكفاءات وتوصيات بتعزيز التدريب وتدفق المعرفة
اليعربي (2021)	إدارة المعرفة وأداء العمل والميزة التنافسية	تقييم تأثير إدارة المعرفة في مديرية التعليم بسلطنة عمان	المنهج الوصفي، استبانة وتحليل إحصائي	التأثير متوسط، ضرورة تعزيز ثقافة المشاركة والمكافآت وربطها بالمعرفة
الأفّرع (2020)	أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري	دراسة حالة المؤسسات الحكومية في قلقيلية	المنهج الوصفي التحليلي، استبانة، 56 موظف	تأثير مرتفع لإدارة المعرفة، وتوصية بتخصيص وقت للتعليم وتبني طرق إدارية جديدة
أبو جمعة والمغربي (2020)	أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين	تطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الكوابل في الأردن	المنهج الوصفي التحليلي، 40 موظف، اختبارات إحصائية متعددة	إدارة المعرفة تحسن الأداء، وتوصيات بالإسراع في تطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية
خالد (2020)	تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي	حالة مجموعة جيااد الصناعية في السودان	المنهج الوصفي التحليلي، 40 موظف، تحليل انحدار وتباين	ضعف في نشر المعرفة، توصيات بتطوير البنية التحتية وتعيين متخصصين
Yumhi et al. (2024)	Web-Based Knowledge Management System	تعزيز إنتاجية الموظفين في شركة بناء عبر نظام إدارة معرفة	منهجية RAD، مقابلات وملاحظة، MySQL, PHP	النظام حسّن الوصول إلى المعرفة، وساهم في تعزيز الأداء وتوثيق العمليات
Palupiningty as et al. (2024)	KMS لتحسين أداء موظفي وزارة الزراعة	تصميم نظام لإدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي	RAD، تحليل مشابجات، UML، MySQL	قلل زمن البحث، عزز تبادل المعرفة، دعم الأداء والتعاون بين الموظفين

Karyatun et al. (2023)	إدارة المعرفة والحوكمة وسلوك المواطنة التنظيمية	دراسة العلاقة عبر الرضا الوظيفي كوسيط	استبانة، SEM باستخدام Smart-PLS، 86 موظف	إدارة المعرفة تؤثر على OCB ، الرضا وسَط العلاقة، الحوكمة لم تؤثر بشكل مباشر
Tamsah et al. (2023)	نموذج تحسين أداء العاملين الصحيين في مراكز الصحة	دراسة دور إدارة المواهب والمعرفة خلال الثورة الصناعية 4.0	استبانة وتحليل SEM	إدارة المعرفة والمواهب تؤثران بشكل كبير في الأداء، أهمية الاستجابة للتغيير
Noviantoro et al. (2023)	تصميم نظام إدارة المعرفة	تصميم نظام لمشاركة المعرفة في معهد حكومي ماليزي	منهجية تحليل وتصميم النظم، أدوات تكنولوجية	تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسهيل الوصول للمعرفة، وتقليل فقدانها عند التقاعد
Arifin et al. (2022)	تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي	دراسة تطبيق إدارة المعرفة على قطاع التعليم العالي	منهج وصفي تحليلي، 100 مشارك، SPSS	إدارة المعرفة تعزز الأداء، وتوصيات بتدريب الموظفين وتخفيفهم للمشاركة المعرفية
Kalkan (2008)	Knowledge Management and Firm Performance	اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الشركات الصناعية في تركيا	استبانة وتحليل إحصائي	علاقة إيجابية قوية، وأهمية دمج إدارة المعرفة في الاستراتيجيات التنظيمية

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية، سواء على الصعيد النظري أو المنهجي أو التطبيقي. فعلى المستوى النظري، ساعدت الدراسات السابقة في ترسيخ الفهم الشامل لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة، والعلاقة التي تربطها بأداء العاملين في البيئات التنظيمية المتنوعة. فقد أبرزت دراسة كران والموسوي (٢٠٢١) أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة (تنظيم المعرفة، المشاركة، التخزين، والإدراك) في تنمية الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وأكدت أن تكامل هذه العمليات ينعكس إيجاباً على الكفاءة الوظيفية للعاملين. كما وضحت دراسة عيد (٢٠٢١) أن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة يساهم في تحسين أداء العاملين من خلال رفع جودة العمل وتقليل الأخطاء التنظيمية، بينما كشفت دراسة العبري (٢٠٢١) عن ارتباط إدارة المعرفة بالتميز المؤسسي في

بيئة تعليمية، مؤكدة أهمية نشر ثقافة المعرفة بين العاملين وتضمينها في الخطط الاستراتيجية. كذلك، أسهمت الدراسات الأجنبية، مثل دراسة (Karyatun et al. (2023، في توضيح الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين إدارة المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمية، مما ساعد الدراسة الحالية على تحديد أبعاد العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي بصورة أكثر دقة.

أما من الناحية المنهجية، فقد استفادت الدراسة من تنوع الأساليب البحثية التي استخدمتها الدراسات السابقة في تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، حيث اعتمدت بعض الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة الأقرع (٢٠٢٠) وأبو جمعة والمغربي (٢٠٢٠)، في حين استخدمت الدراسات الأجنبية الحديثة، مثل (Tamsah et al. (2023 و (Pelealu et al. (2022، نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي. وقد ساعد هذا التنوع المنهجي في بناء منهج الدراسة الحالية، التي تستند إلى أسلوب كمي تحليلي يعتمد على النمذجة الإحصائية لاختبار العلاقات بين المتغيرات. كما ساعدت نتائج تلك الدراسات في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً لكل متغير؛ إذ بيّنت معظمها أن عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء العاملين في أبعاده المختلفة (الكفاءة، الابتكار، رضا العملاء، الالتزام الوظيفي) (Alyoubi et al., 2018؛ Pelealu et al., 2022).

على الصعيد التطبيقي، مكّنت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من المقارنة بين نتائجها الميدانية ونتائج دراسات أُجريت في قطاعات متنوعة مثل التعليم، الصناعة، والإدارة الحكومية. فقد تناولت دراسة خالد (٢٠٢٠) إدارة المعرفة في القطاع الصناعي بالسودان وأشارت إلى قصور في آليات نقل المعرفة وتأثير ذلك في الأداء المؤسسي، بينما تناولت دراسة الأقرع (٢٠٢٠) المؤسسات الحكومية وأكدت ارتفاع تأثير إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري،

وأظهرت دراسة اليعربي (٢٠٢١) في القطاع التعليمي مستوى متوسطاً لتطبيق إدارة المعرفة رغم وعي العاملين بأهميتها. هذا التنوع القطاعي ساعد الدراسة الحالية على تكييف مفاهيم إدارة المعرفة وأبعاد الأداء لتناسب مع طبيعة بيئة الاتصالات السعودية ذات الخصائص التقنية والتنظيمية الخاصة. كما كشفت هذه الدراسات عن ندرة الأبحاث التي اختبرت العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في الشركات الاتصالية السعودية تحديداً، وهو ما أبرز الحاجة إلى تناول هذا الموضوع في سياق محلي حديث يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030.

بناءً على ذلك، تُعدّ الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي استندت إليها هذه الدراسة في صياغة النموذج المفاهيمي والفرضيات البحثية، واختيار المنهج والأداة الإحصائية المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الأصالة العلمية والاتساق المنهجي للدراسة الحالية. في ضوء ما سبق من التأصيل النظري والمراجعة العلمية، يتبيّن أن إدارة المعرفة تمثل مدخلاً فاعلاً لتحسين أداء العاملين من خلال دعم التعلم التنظيمي والتفاعل المعرفي بين الأفراد. واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة (كرار والموسوي، ٢٠٢١؛ عيد، ٢٠٢١؛ Karyatun et al., 2023؛ Pelealu et al., 2022)، تم بناء النموذج المفاهيمي للدراسة الحالية الذي يوضّح أثر أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد أداء العاملين، تمهيداً لاختبار فرضياته ميدانياً في الفصل الثالث وفق منهجية علمية تراعي خصوصية بيئة العمل في شركة موبايلى السعودية.

خامساً: الفجوة البحثية

من خلال المراجعة التحليلية للدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح وجود فجوة بحثية واضحة في موضوع العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين من حيث التناول النظري والتطبيقي والمنهجي. فعلى الصعيد الموضوعي، ركزت

غالبية الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بشكل عام دون التركيز الكافي على أداء العاملين الفردي، كما في دراسة خالد (٢٠٢٠) التي تناولت الأداء المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية، ودراسة الأقرع (٢٠٢٠) التي درست الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية بقليلية، ودراسة (Kalkan, 2008) التي بحثت في أداء الشركات الصناعية التركية. أما الدراسات التي تناولت أداء العاملين مباشرة، مثل دراسة عيد (٢٠٢١) ودراسة أبو جمعة والمغربي (٢٠٢٠)، فقد ركزت على العلاقة الكلية بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي دون تحليل تفصيلي للأبعاد المختلفة لكليهما. كما لوحظ أن معظم الدراسات لم تتناول العلاقة المتبادلة بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزنها، مشاركتها، تطبيقها) وبين أبعاد الأداء الفردي (الكفاءة، الابتكار، رضا العملاء، الالتزام) في نموذج تكاملي واحد، مما يحد من شمولية النتائج ويضعف القدرة على تفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل دقيق (Karyatun et al., 2023؛ Pelealu et al., 2022).

أما على الصعيد المنهجي، فقد أظهرت غالبية الدراسات اعتمادها على المناهج الوصفية التقليدية وأدوات التحليل الإحصائي البسيطة، مثل تحليل الانحدار الثنائي أو الارتباط البسيط، كما في دراسات كرار والموسوي (٢٠٢١)، واليعربي (٢٠٢١)، والأقرع (٢٠٢٠)، بينما قلما استخدمت الدراسات العربية أدوات تحليل متقدمة مثل نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) أو التحليل العاملي التوكيدي (CFA) التي تساعد في الكشف عن العلاقات المركبة بين أبعاد المتغيرات، باستثناء بعض الدراسات الأجنبية الحديثة مثل دراسة (Tamsah et al. 2023) ودراسة (Karyatun et al. 2023) اللتين استخدمتا تقنيات PLS و AMOS في تحليل الأثر. وهذا يوضح أن هناك حاجة إلى دراسات عربية حديثة توظف الأساليب الكمية المتقدمة لتفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء بشكل أكثر عمقًا ودقة.

على الصعيد الزمني، فإن غالبية الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع نُشرت خلال الفترة (٢٠١٧-٢٠٢١)، مثل دراسات قاعود (٢٠١٧)، الأقرع (٢٠٢٠)، أبو جمعة والمغربي (٢٠٢٠)، وعيد (٢٠٢١)، وهي فترة سابقة للتحويلات الرقمية الكبرى التي تشهدها المؤسسات اليوم ضمن ما يُعرف بالثورة الصناعية الرابعة. وبالتالي، فإن نتائج تلك الدراسات لا تعكس الواقع الحالي الذي أصبحت فيه إدارة المعرفة رقمية الطابع وتعتمد على الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الذكية في تخزين وتبادل المعرفة، كما بيّنت الدراسات الحديثة (Yumhi et al., 2024؛ Palupiningtyas et al., 2024) التي أكدت أهمية النظم الإلكترونية في تعزيز الأداء عبر المعرفة المؤسسية الرقمية.

من الناحية الجغرافية، فقد نُفذت معظم الدراسات السابقة في دول عربية وآسيوية مختلفة مثل العراق (كرار والموسوي، ٢٠٢١)، مصر (عيد، ٢٠٢١)، الأردن (أبو جمعة والمغربي، ٢٠٢٠)، عُمان (اليعربي، ٢٠٢١)، فلسطين (الأقرع، ٢٠٢٠)، والسودان (خالد، ٢٠٢٠)، إلى جانب دراسات أجنبية في إندونيسيا وماليزيا وتركيا (Pelealu et al., 2022؛ Tamsah et al., 2023؛ Kalkan, 2008). بينما ندر وجود الدراسات التي اختبرت العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في السياق السعودي، رغم أن المملكة تُعد من أكثر الدول العربية تطوراً في مجال التحول الرقمي، وخاصة في قطاع الاتصالات الذي يعتمد بصورة جوهرية على المعرفة والتقنيات الحديثة، ما يجعل دراسة هذه العلاقة في البيئة السعودية أمراً ذا أهمية بحثية عالية.

على الصعيد التطبيقي، ركزت العديد من الدراسات السابقة على قطاعات التعليم والإدارة الحكومية والصناعة، مثل دراسة اليعربي (٢٠٢١) في قطاع التعليم، ودراسة الأقرع (٢٠٢٠) في المؤسسات الحكومية، ودراسة خالد (٢٠٢٠) في القطاع الصناعي، في حين لم تُوجّه جهود بحثية كافية إلى قطاع الاتصالات، رغم أنه يمثل بيئة غنية

بالمعرفة ويتميز بدرجة عالية من التعقيد التقني والتفاعلات التنظيمية القائمة على تبادل المعلومات والخبرة. كما تفتقر الأدبيات إلى دراسات تربط إدارة المعرفة مباشرة بأداء العاملين في الشركات الاتصالية السعودية رغم ما توفره هذه البيئة من فرص لاختبار العلاقة في سياق تقني ومعرفي متطور. وعليه، يمكن القول إن هذه الفجوة البحثية تتجسد في:

1. ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في السياق السعودي عامة وقطاع الاتصالات خاصة.

2. ضعف التكامل بين أبعاد المتغيرين في النماذج السابقة.

3. محدودية استخدام التحليل الكمي المتقدم في الدراسات العربية.

4. قدم معظم الدراسات مقارنة بالتحويلات الرقمية الراهنة.

بناءً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سدّ هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تطبيقي متكامل يختبر العلاقة المباشرة بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد، خزن، مشاركة، تطبيق) وأبعاد أداء العاملين (الكفاءة، الابتكار، رضا العملاء، الالتزام) في شركة موبايلي السعودية، مستفيدة من التحليل الإحصائي المتقدم عبر استخدام تقنيات النمذجة الهيكلية (SEM)، بما يحقق الإضافة العلمية والمنهجية في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتسم الدراسة الحالية بعدد من الجوانب التي تميزها عن الدراسات السابقة، سواء من حيث المجال التطبيقي أو الإطار التحليلي والمنهجي. فعلى الصعيد القطاعي، تركز هذه الدراسة على قطاع الاتصالات، ممثلاً بشركة موبايلي السعودية، وهي إحدى أبرز الشركات في المنطقة من حيث حجم العمليات والتطور التقني، بينما توجهت معظم

الدراسات السابقة إلى قطاعات أخرى مثل التعليم العالي، المصارف، الصناعات التحويلية، والمؤسسات الحكومية، ما يمنح الدراسة بعداً جديداً في تناول موضوع إدارة المعرفة في بيئة عمل ذات طبيعة تقنية تنافسية وسريعة التغير.

أما من الناحية الجغرافية، فغالبية الدراسات السابقة نُفذت في دول مثل الأردن، الجزائر، العراق، مصر، إندونيسيا وتركيا، في حين تسلط هذه الدراسة الضوء على السياق السعودي، الذي يتميز بخصوصيات اقتصادية وتنظيمية، ويشهد في الوقت الراهن تحولاً رقمياً واسعاً ضمن رؤية المملكة 2030، ما يجعل فحص دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ذا أهمية استراتيجية تتماشى مع أولويات التنمية الوطنية.

كذلك، تتفرد هذه الدراسة بتركيزها على الربط المباشر بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزنها، مشاركتها، وتطبيقها) وبين مؤشرات الأداء الوظيفي للعاملين، في حين اكتفت بعض الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بشكل عام أو دون التطرق لتفاصيل الأداء الفردي. كما تسعى الدراسة إلى بناء نموذج تطبيقي يتسم بالمرونة والقدرة على التعميم في مؤسسات مشابهة، وذلك من خلال استخدام أدوات تحليلية متقدمة وأساليب كمية دقيقة. بهذا، فإن الدراسة الحالية لا تقتصر فقط على سد فجوة بحثية في الأدبيات، بل تقدم أيضاً رؤية عملية تساهم في دعم متخذي القرار في الشركات الاتصالية لتحسين أداء الكوادر البشرية من خلال تبني ممارسات فعالة في إدارة المعرفة، وهو ما يعزز من القيمة التطبيقية والأكاديمية للدراسة.

قائمة المراجع

اولا: المراجع الاجنبية

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Alyoubi, B., Hoque, M. R., Alharbi, I., Alyoubi, A., & Almazmomi, N. (2018). Impact of knowledge management on employee work performance: Evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review*, 7(1), 13–24. <https://doi.org/10.2991/itmr.2018.7.1.2>
- Dalkir, K. (2020). *Knowledge management in theory and practice* (4th ed.). MIT Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Eric Swanson, S., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Karyatun, S., Yuliantini, T., Saratian, E. T. P., Paijan, Soelton, M., & Riadi, E. R. P. (2023). Towards the best model good corporate governance and knowledge management to improve performance through job satisfaction. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen (JRBM)*, 16(2). <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i2.9891>

- Massingham, P. (2019). *Knowledge management: Theory in practice*. Sage Publications.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Palupiningtyas, D., Maria, A. D., Wijoyo, T. A., Alyka, A. P., & Brawarso, K. Z. P. (2024, January 15). Application of rapid application development method in designing knowledge management system to improve employee knowledge and performance at Ministry of Agriculture. *Jurnal Informasi dan Teknologi*, 6(1). <https://doi.org/10.60083/jidt.v6i1.468>
- Pelealu, D. (2022). The effect of knowledge management system and knowledge sharing on employee performance and loyalty. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 5(1), 371–389. <https://doi.org/10.31538/ijse.v5i1.2162>
- Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge networking: Creating the collaborative enterprise*. Butterworth–Heinemann.
- Tamsah, H., Nurung, J., Nasriani, & Yusriadi, Y. (2023). Talent and knowledge management on employee performance in public organization. *Journal of Governance and Accountability Studies*, 4(12), 166–175.
- Yumhi, Y., Dharmawan, D., Febrian, W. D., Sutisna, A. J., & Syahribulan. (2024). Application of rapid application development method in designing a knowledge management system to improve employee performance in national construction company. *Jurnal Informasi dan Teknologi*, 6(1). <https://doi.org/10.60083/jidt.v6i1.491>

ثانيا: المراجع العربية

- أبو جمعة، محمود، والمغربي، دينا. (2020). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية: دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة - الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(2)، 99-114.
- أحمد، خالد. (2020). دور إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية السودانية (رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، قسم إدارة الأعمال).
- الأقرع، نور. (2020). أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. *دفاتر البحوث العلمية*، 8(2)، 34-60.
- البعري، علي. (2021). أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية: المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجًا. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5(3)، 98-124.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L100620>
- عيد، سماح. (2021). أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 4(12).
- قاعود، مروة. (2017). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ). *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 11(سبتمبر)، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم.
- مدلول، كرار، والموسوي، حسن. (2021). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تنمية الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة. *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية*، 63 (الجزء الثاني).