

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس الإدارة

أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء في شركة سيسكو السعودية بمدينة
الرياض.

اميرة محمد علي
222000329

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2025

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	12
2	مخطط الشكل المقترح	16

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3
1.1.	المقدمة 4
1.2.	مشكلة الدراسة 5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري 5
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي 5
1.3.	أهمية الدراسة 5
1.3.1.	على المستوى النظري 5
1.3.2.	على المستوى التطبيقي 5
1.4.	أسئلة الدراسة 6
1.5.	أهداف الدراسة 6
1.6.	فرضيات الدراسة 6
1.7.	نموذج الدراسة 6
1.8.	منهجية الدراسة 7
1.9.	الدراسة الميدانية 7
1.10.	مخطط المشروع المقترح 7
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
8.	
2.1.	المقدمة 9
2.2.	المتغير المستقل 9
2.3.	المتغير التابع 9
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع 9
2.5.	الخاتمة 10
10.	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في العصر الرقمي الحديث، أصبحت إدارة المعرفة من أهم مقومات النجاح المؤسسي والتميز التنافسي، خصوصاً في الشركات التقنية التي تعتمد بشكل أساسي على الابتكار والإبداع كأدوات رئيسية لتطوير أدائها. ومن بين هذه الشركات شركة سيسكو السعودية بمدينة الرياض، التي تُعد من أبرز الشركات المتخصصة في مجالات الحلول التقنية وشبكات الاتصال، وتسعى دائماً للحفاظ على مكانتها الريادية في السوق السعودي. ومع ذلك، تواجه الشركة تحديات متعددة تتعلق بكيفية إدارة المعرفة المتاحة داخلها واستثمارها بفعالية في تحسين الأداء المؤسسي والإنتاجية. إذ إن تراكم المعرفة دون وجود آلية فعالة لاستخدامها يخلق فجوة بين "امتلاك المعرفة" و"تطبيقها"، ما يؤثر سلباً على جودة القرارات وعمليات التطوير المستمر. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء في شركة سيسكو السعودية، لمعرفة مدى كفاءة نظمها ومعرفة نقاط القوة والقصور في هذا الجانب الحيوي.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء، وأثبتت أن المعرفة تعد مورداً استراتيجياً أساسياً يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي. فقد أشارت دراسة (Alyoubi et al. (2018 إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة مثل توليد المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها ينعكس إيجاباً على أداء العاملين في المؤسسات السعودية. كما أوضحت دراسة (Gharamah et al. (2018 أن نجاح إدارة المعرفة يساهم في تحقيق التحول نحو اقتصاد المعرفة في المملكة. وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (Alshammari (2023 أن التكامل بين إدارة المعرفة والابتكار يؤدي إلى استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. ومن جانب آخر، تناولت دراسات أخرى تأثير الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التقنية على نجاح إدارة المعرفة، مشيرة إلى أن البيئة الداخلية للشركة تلعب دوراً محورياً في فعالية تطبيق المعرفة. ومع أن هذه الدراسات أسهمت في إثراء المجال، إلا أن معظمها ركز على القطاعات الحكومية أو التعليمية أكثر من القطاع التقني الخاص، مما يجعل دراستنا الحالية ذات أهمية خاصة كونها تتناول شركة تقنية عالمية تعمل في بيئة سعودية.

على الرغم من وفرة الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة في الأدبيات تستدعي البحث. فالكثير من الدراسات تناولت إدارة المعرفة بشكل عام دون الربط المباشر بين ممارساتها وأثرها على تطوير الأداء في الشركات التقنية متعددة الجنسيات داخل المملكة. كما أن القليل من الأبحاث قام بتطبيق أدوات قياس دقيقة في بيئات عمل معقدة مثل شركة سيسكو السعودية، التي تعتمد على فرق عمل متنوعة وثقافة تقنية عالية.

تستهدف هذه الدراسة مجموعة من الفئات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالموضوع. فمن جهة، تهتم الإدارة العليا في شركة سيسكو السعودية بفهم كيفية استثمار رأس المال المعرفي لتحقيق مستويات أداء أعلى بين الموظفين ورفع كفاءة التشغيل والإنتاج. ومن جهة أخرى، يستفيد الباحثون والممارسون في مجال إدارة المعرفة من نتائج الدراسة التي تسلط الضوء على العلاقة بين المعرفة والأداء في بيئة سعودية تقنية متقدمة. تكمن أهمية المشكلة في أن المؤسسات التقنية تواجه خطر فقدان المعرفة عند تنقل الموظفين أو عند غياب أنظمة مشاركة فعالة، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء أو ضعف استدامة الأداء. لذا فإن البحث في هذه المشكلة يتيح حلولاً استراتيجية تساعد في تحويل المعرفة إلى قوة إنتاجية ملموسة تدعم استمرارية النمو والابتكار في الشركة.

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء في شركة سيسكو السعودية بمدينة الرياض، من خلال دراسة عمليات إدارة المعرفة الأساسية مثل توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها، ومعرفة مدى تأثيرها في تطوير الأداء الفردي والمؤسسي. كما يسعى البحث إلى تحديد العوامل التنظيمية التي قد تعزز أو تحد من هذا الأثر، واقتراح استراتيجيات عملية تساهم في تحسين تطبيقات إدارة المعرفة داخل الشركة بما ينعكس على الكفاءة العامة وجودة الخدمات المقدمة. وبذلك يقدم البحث إضافة علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المعرفة في الشركات التقنية بالمملكة.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل النمو السريع لقطاع الاتصالات والتقنية في المملكة، أصبحت المعرفة أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تميز المؤسسات الناجحة. وتواجه الشركات الكبرى ك"سيسكو السعودية" تحديات متعددة في كيفية إدارة هذا المورد بفعالية. إذ إن توفر المعرفة لا يعني بالضرورة الاستفادة منها بالشكل الأمثل، خصوصاً في ظل وجود فجوات في التواصل التنظيمي أو في ضعف أنظمة مشاركة المعرفة بين الأقسام. وقد أظهرت الممارسات الواقعية أن بعض الموظفين يحتفظون بمعارفهم الشخصية دون نقلها إلى الآخرين، مما يؤدي إلى تباطؤ التعلم التنظيمي وانخفاض مستوى الابتكار. وتتمثل المشكلة الأساسية في أن إدارة المعرفة داخل الشركة قد لا تُمارس بصورة متكاملة ومؤسسية تؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من المعرفة المتاحة لتطوير الأداء المؤسسي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

من الناحية النظرية، تعاني الأدبيات من محدودية في تناول العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء في الشركات التقنية العاملة بالمملكة. معظم الدراسات ركزت على مؤسسات حكومية أو تعليمية، بينما لم يتم تحليل كافٍ لقطاع الشركات الخاصة المتعددة الجنسيات التي تعتمد على نظم معرفية متقدمة. كما أن بعض الدراسات استخدمت مقاييس عامة دون مراعاة خصوصية البيئة التقنية التي تتطلب سرعة الابتكار وتبادل المعرفة لحظة بلحظة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تظهر الفجوات التطبيقية بشكل واضح في عدم وجود دراسات ميدانية متعمقة على شركات تقنية تعمل في بيئة سعودية مثل سيسكو. فقلة الأبحاث التي جمعت بيانات واقعية من موظفين في شركات تقنية دولية حدّت من فهمنا للعوامل المؤثرة في العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء. كما أن غياب الأطر التطبيقية التي توضح كيفية تحويل المعرفة إلى أداء فعلي يمثل تحدياً مهماً أمام المؤسسات. من هنا، يأتي السؤال الرئيس للبحث:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء في شركة سيسكو السعودية بمدينة الرياض؟

هذا السؤال يعكس جوهر المشكلة التطبيقية ويهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في بيئة عمل تقنية ديناميكية.

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد الموضوعات الاستراتيجية في عالم الإدارة الحديثة، ألا وهو "إدارة المعرفة"، ويربطها بشكل مباشر بتطوير الأداء في واحدة من كبرى الشركات التقنية العاملة في المملكة. فالمعرفة لم تعد مجرد معلومات بل أصبحت مورداً اقتصادياً واستراتيجياً يسهم في تحقيق التميز التنافسي والاستدامة المؤسسية. ومن هنا، فإن دراسة هذا الموضوع في سياق شركة سيسكو السعودية تمثل إضافة علمية وعملية مهمة تساهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الكفاءة الإنتاجية.

1.3.1. على المستوى النظري:

من الناحية النظرية، يساهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة المعرفة في بيئات العمل السعودية، خصوصاً في القطاع التقني الذي ما زال محدود الدراسة مقارنة بالقطاعات

الأخرى. كما يعزز البحث الفهم النظري للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) ومتغيرات تطوير الأداء. إضافة إلى ذلك، يقدم البحث نموذجاً يمكن استخدامه مستقبلاً لتفسير العلاقة بين المتغيرات في بيئات مشابهة، مما يفتح المجال أمام باحثين آخرين لإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات التقنية المختلفة داخل المملكة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج البحث ستساعد إدارة شركة سيسكو السعودية في وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة، مثل تطوير أنظمة إلكترونية لتبادل المعرفة، وإنشاء مجتمعات معرفية داخلية، وتحفيز الموظفين على مشاركة خبراتهم. كما أن نتائج الدراسة يمكن أن تُستخدم كمرجع استشاري لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين أداء الأقسام التشغيلية. علاوة على ذلك، قد تسهم التوصيات المستخلصة من البحث في مساعدة مؤسسات تقنية أخرى في المملكة على تطبيق ممارسات مماثلة تعزز من تنافسيتها واستدامتها في سوق العمل السعودي والعالمي.

1.4. أسئلة الدراسة

تعتبر أسئلة البحث العمود الفقري لأي دراسة علمية، لأنها توجه مسار البحث وتحدد البيانات المطلوبة وتساعد في اختبار الفرضيات بشكل دقيق. في هذا البحث، تم صياغة أسئلة الدراسة وفق معايير دقيقة تشمل: الملاءمة، الوضوح، الخصوصية، الجدوى، والارتباط، لضمان أن تكون الأسئلة قابلة للقياس والتحليل، وتعكس أهداف الدراسة بدقة.

1. ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المعرفة، بما فيها توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها، على تطوير الأداء المؤسسي والوظيفي لدى موظفي شركة سيسكو السعودية بمدينة الرياض؟

هذا السؤال أساسي لأنه يربط مباشرة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تطوير الأداء). كما يتيح جمع بيانات كمية ونوعية حول كيفية تطبيق المعرفة داخل الأقسام المختلفة للشركة، ويساعد في قياس الفجوات والمعوقات التي تواجه تطبيق المعرفة.

2. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة على الأداء العام للأقسام المختلفة في الشركة، ومدى تعزيزها للابتكار وحل المشكلات؟

يركز هذا السؤال على البُعد التنظيمي والثقافي، ويكشف عن العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ومدى فاعلية تطبيق إدارة المعرفة، مما يساهم في تحديد استراتيجيات تحسين الأداء.

3. إلى أي مدى تساهم الأنظمة التكنولوجية المعتمدة لإدارة المعرفة في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات وحل المشكلات التشغيلية في الشركة؟

السؤال هنا يعالج الجانب التكنولوجي والرقمي، ويبرز أهمية الأدوات الرقمية في نقل المعرفة وتحويلها إلى ممارسات عملية تؤثر على تطوير الأداء.

4. ما العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي في الشركة، وكيف يمكن الاستفادة من المعرفة في دعم القرارات الاستراتيجية؟

هذا السؤال يساعد على تحليل الأثر الاستراتيجي لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل شامل، ويتيح استخلاص توصيات عملية لتحسين جودة الأداء واستدامة الميزة التنافسية.

1.5. أهداف الدراسة

أهداف البحث تم صياغتها بطريقة شاملة، تغطي كل جوانب موضوع الدراسة، وتساعد في توجيه التحليل النظري والتطبيقي:

1. دراسة تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الأداء الوظيفي والمؤسسي في شركة سيسكو السعودية بمدينة الرياض.

2. التعرف على مستوى تبني ممارسات إدارة المعرفة داخل الشركة وفعالية تطبيقها في العمليات اليومية واتخاذ القرارات.

3. تقييم أثر الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة على تحسين الأداء الفردي والجماعي في الشركة.

4. اقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز إدارة المعرفة بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الابتكار وحل المشكلات التشغيلية.

5. توليد رؤى عملية وعلمية تساعد إدارات الشركة على تحسين إدارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي المستدام وتعزيز الأداء الشامل.

1.6. فرضيات الدراسة

تم وضع أربع فرضيات رئيسية لضمان اختبار العلاقات بين المتغيرات بطريقة علمية دقيقة:

1. الفرضية الصفرية (H0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة على تطوير الأداء في شركة سيسكو السعودية بمدينة الرياض.

2. الفرضية البديلة (H1):

هناك تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة على تطوير الأداء في الشركة.

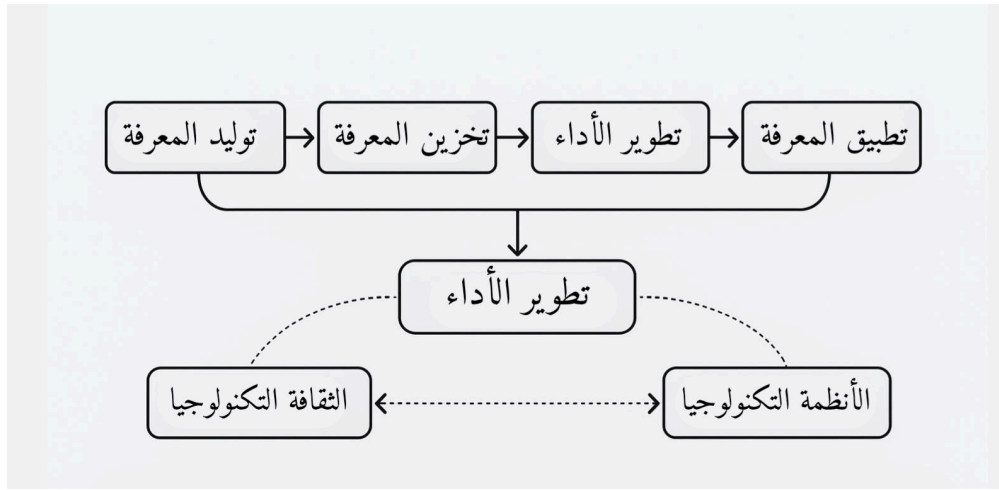
3. الفرضية الاتجاهية (H2):

زيادة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها، تطبيقها) ترتبط بارتفاع مستويات الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي داخل الشركة.

4. الفرضية غير الاتجاهية (H3):

هناك علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتطوير الأداء في شركة سيسكو السعودية، دون تحديد اتجاه محدد لهذه العلاقة.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1. فلسفة البحث

فلسفة البحث تعكس النظرة العلمية التي يتبناها الباحث تجاه الظاهرة المدروسة، وهي تحدد كيفية جمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج. في هذا البحث حول أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء في شركة سيسكو السعودية بمدينة الرياض، تم اعتماد فلسفة البوزيتيفية (Positivism) التي تركز على القياس الكمي والتحليل الإحصائي. هذه الفلسفة تسمح للباحث باختبار الفرضيات بدقة، واستخدام الأدلة الميدانية لدعم النتائج، مع التركيز على العلاقة السببية بين ممارسات إدارة المعرفة (توليدها، تخزينها، مشاركتها، تطبيقها) وبين تطوير الأداء المؤسسي والفردية.

2. منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) لقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء. هذا المنهج يسمح:

- بوصف واقع إدارة المعرفة في الشركة من خلال استبيانات ومقابلات ميدانية.
- بتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، مثل الانحدار ومعامل الارتباط.
- بتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل الشركة، مع استخراج نتائج قابلة للتطبيق العملي.

3. استراتيجية البحث

استراتيجية البحث اعتمدت على الدراسة الميدانية الاستقصائية (Survey Strategy)، حيث تم جمع بيانات مباشرة من الموظفين والإدارات في شركة سيسكو السعودية. هذه الاستراتيجية مناسبة لأنها تسمح بالحصول على معلومات كمية (كمية استبيانات) ونوعية (مقابلات مع المديرين)، وتساعد على تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء بشكل واضح، وكذلك تقييم فعالية الثقافة التنظيمية والأنظمة التكنولوجية كمتغيرات وسيطة.

4. نوع البحث

نوع البحث هو بحث تطبيقي (Applied Research)، يهدف إلى:

- اختبار فرضيات محددة عن أثر إدارة المعرفة على الأداء.
- تقديم توصيات عملية لإدارة المعرفة داخل الشركة لتعزيز الأداء الفردي والمؤسسي.
- تحليل نتائج البحث بطريقة قابلة للتطبيق في بيئات مشابهة في القطاع التقني داخل السعودية.

5. الأفق الزمني

الأفق الزمني للدراسة يشمل الفترة من يناير 2025 حتى أكتوبر 2025، حيث تم:

- جمع البيانات الميدانية عبر استبيانات إلكترونية ومقابلات مباشرة خلال ستة أشهر.
- تحليل البيانات وإجراء المقارنات الإحصائية بين الأقسام المختلفة في الشركة.
- استخلاص النتائج وصياغة التوصيات التي تعكس تأثير إدارة المعرفة على تطوير الأداء خلال هذه الفترة الزمنية.

6. طرق جمع وتحليل البيانات

جمع البيانات:

1. استبيانات إلكترونية تحتوي على أسئلة مقننة تقيس جوانب توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها، بالإضافة إلى قياس الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي.
2. مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من المديرين والموظفين المختارين لتوضيح التفاصيل العملية والتحديات الواقعية في تطبيق إدارة المعرفة.
3. مراجعة الدراسات السابقة والمصادر الثانوية لتحديد أفضل الممارسات وقياس الفجوات النظرية والعملية.

1.9. الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسات الميدانية السابقة حجر الأساس لأي بحث علمي، لأنها توفر قاعدة مقارنة يمكن الاستناد إليها عند تحليل النتائج وتفسيرها. في سياق أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء، أظهرت الدراسات المختلفة أن إدارة المعرفة ليست مجرد عملية تخزين أو مشاركة معلومات، بل هي أداة استراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي والوظيفي على حد سواء. فيما يلي أبرز الدراسات الميدانية التي يمكن الاستفادة منها:

1. Alyoubi et al. (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المعرفة على أداء الموظفين في المؤسسات السعودية. اعتمد الباحثون على استبيانات ميدانية شملت عدداً كبيراً من الموظفين في شركات مختلفة، وتم قياس جوانب توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها.

أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن زيادة مستوى تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، كما أن مشاركة المعرفة بين الأقسام المختلفة أسهمت في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة كفاءة اتخاذ القرارات.

القيمة في البحث الحالي: توفر هذه الدراسة مؤشرات عملية لقياس إدارة المعرفة في بيئة سعودية، وهو ما يمكن تطبيقه على شركة سيسكو السعودية.

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار في المؤسسات السعودية، مع التركيز على الأداء المستدام. استخدم الباحث أسلوب المسح الميداني لتقييم مدى اعتماد الموظفين على المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن تكامل إدارة المعرفة مع عمليات الابتكار يؤدي إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي بشكل كبير.

القيمة في البحث الحالي: تعكس الدراسة أهمية استخدام المعرفة بطريقة منهجية لتطوير الأداء، وهو ما يرتبط مباشرة بسياق شركة سيسكو السعودية، خاصة في بيئة تعتمد على الابتكار التقني.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع و تحليل البيانات	الفصل الثالث : منهجية البحث
تحليل البيانات - نتائج التحليل	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة	الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة

الشكل(2) مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، إذ تُمكن الباحث من الإحاطة الشاملة بالمعرفة المتراكمة حول موضوع الدراسة، وتساهم في بناء إطار نظري متين يساعد على تفسير الظاهرة المدروسة بصورة علمية ومنهجية. كما تساعد مراجعة الأدبيات في تحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والأساليب المنهجية المستخدمة، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مما يعزز من جودة البحث الحالي ويزيد من مصداقيته العلمية.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء، وذلك من خلال عرض مفاهيم المتغير المستقل والمتغير التابع، ومناقشة الأطر النظرية التي تناولت العلاقة بينهما، إضافة إلى تسليط الضوء على النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة في هذا المجال، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يُمكن الباحث من مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، واكتشاف أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، مما يساهم في تفسير النتائج المتوقعة بصورة أعمق. كما يساعد على تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية التي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل كافٍ، والتي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

وانطلاقاً من محدودية بعض الدراسات المتخصصة في تطبيق إدارة المعرفة في الشركات التقنية داخل المملكة العربية السعودية، تم التوسع في إدراج دراسات أدبية ونظرية إضافية لدعم الإطار النظري وتعزيز الخلفية العلمية للدراسة، بما يخدم أهداف البحث ويعزز من شموليته.

2.2. المتغير المستقل

1. مفهوم إدارة المعرفة

تُعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى توليد المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها داخل المنظمة، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وتشمل إدارة المعرفة جميع الأنشطة التي تساعد على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية قابلة للاستخدام والاستثمار في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

ويرى عدد من الباحثين أن إدارة المعرفة تمثل مورداً استراتيجياً غير ملموس، يسهم في تحقيق التفوق المؤسسي، خاصة في المنظمات المعتمدة على التقنية والمعرفة، مثل شركات الاتصالات وتقنية المعلومات. وتزداد أهمية إدارة المعرفة في ظل التحول الرقمي المتسارع، حيث أصبحت المعرفة عنصراً أساسياً في الابتكار وتحسين جودة الخدمات.

2. التطور التاريخي لإدارة المعرفة

بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة في ثمانينيات القرن الماضي، مع تزايد التركيز على رأس المال الفكري والموارد غير الملموسة داخل المنظمات. ومع تطور الاقتصاد المعرفي في التسعينيات، أصبحت المعرفة أحد أهم مصادر القيمة المضافة، مما دفع المنظمات إلى تطوير نظم وأساليب إدارتها بفعالية.

وفي بداية الألفية الجديدة، شهد مفهوم إدارة المعرفة تطوراً ملحوظاً بفضل التقدم التكنولوجي، وظهر نظم المعلومات وقواعد البيانات والأنظمة الذكية، التي سهلت عمليات تخزين المعرفة واسترجاعها ومشاركتها. وفي الوقت الحاضر، أصبحت إدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجيات التنظيمية، خاصة في الشركات التقنية الكبرى مثل شركة سيسكو.

3. الأبعاد الرئيسية لإدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة في هذا البحث على أربعة أبعاد رئيسية:

- توليد المعرفة: ويقصد به إنتاج معرفة جديدة من خلال التعلم التنظيمي، والابتكار، وتبادل الخبرات بين الموظفين.
 - تخزين المعرفة: ويشمل حفظ المعرفة في قواعد بيانات وأنظمة إلكترونية ووثائق تنظيمية لضمان سهولة الوصول إليها.
 - مشاركة المعرفة: وتعني تبادل المعرفة بين الأفراد والإدارات عبر الاجتماعات، وورش العمل، والأنظمة التكنولوجية.
 - تطبيق المعرفة: ويتمثل في استخدام المعرفة المتاحة في تحسين العمليات واتخاذ القرارات وتطوير الأداء.
- وقد أكدت العديد من الدراسات أن التكامل بين هذه الأبعاد يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

4. النظريات المرتبطة بإدارة المعرفة

ترتبط إدارة المعرفة بعدد من النظريات، من أبرزها:

- نظرية رأس المال الفكري: التي تؤكد أن المعرفة والخبرة تمثلان أصولاً استراتيجية للمنظمات.
- نظرية التعلم التنظيمي: التي تركز على قدرة المنظمة على التعلم المستمر وتوظيف المعرفة المتراكمة.
- نظرية الموارد القائمة على المعرفة: التي ترى أن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2.3. المتغير التابع

1. مفهوم تطوير الأداء

يشير تطوير الأداء إلى الجهود المنظمة التي تبذلها المنظمة لتحسين مستوى أداء الأفراد والفرق والعمل المؤسسي ككل، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية ويزيد من الكفاءة والفعالية. ويشمل تطوير الأداء تحسين الإنتاجية، وجودة العمل، وسرعة الإنجاز، ومستوى الرضا الوظيفي.

ويُعد تطوير الأداء عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات الحديثة، خاصة في البيئات التنافسية التي تتطلب سرعة التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية.

2. التطور التاريخي لمفهوم الأداء

شهد مفهوم الأداء تطورًا كبيرًا عبر العقود، حيث كان التركيز في البداية منصبًا على الإنتاجية والكفاءة فقط. ومع تطور الفكر الإداري، أصبح الأداء مفهومًا شاملاً يضم الأبعاد السلوكية والتنظيمية، إضافة إلى النتائج الملموسة.

وفي العصر الحديث، ارتبط تطوير الأداء بإدارة المعرفة والتقنية والابتكار، حيث أصبحت المعرفة عاملاً حاسماً في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

3. الأبعاد الرئيسية لتطوير الأداء

يمكن تلخيص أبعاد تطوير الأداء في:

- الأداء الفردي.
- الأداء الجماعي.
- الأداء المؤسسي.
- جودة القرارات.
- الابتكار وتحسين العمليات.

4. النظريات المرتبطة بتطوير الأداء

من أبرز النظريات المرتبطة بتطوير الأداء:

- نظرية الإدارة بالأهداف.
- نظرية التحفيز.
- نظرية الكفاءة التنظيمية.
- نظرية الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى أن إدارة المعرفة تمثل أحد المحركات الأساسية لتطوير الأداء

التنظيمي، لا سيما في المنظمات المعتمدة على التقنية والمعرفة. فقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها وبين تطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية. وتتمثل هذه العلاقة في قدرة إدارة المعرفة على تحسين جودة القرارات الإدارية، من خلال توفير معلومات دقيقة ومحدثة تدعم عملية اتخاذ القرار وتقلل من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية.

كما تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي، إذ تتيح للموظفين تبادل الخبرات والمعارف الضمنية والصريحة، مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وتحسين طرق العمل وأساليب تقديم الخدمات. وتؤكد الدراسات أن المنظمات التي تتبنى سياسات فعالة لمشاركة المعرفة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والاستدامة التنظيمية.

وتُظهر الأدبيات أيضاً أن تخزين المعرفة وتوثيقها يسهمان في تقليل فقدان المعرفة الناتج عن دوران الموظفين أو التقاعد، الأمر الذي يحافظ على استمرارية الأداء ويحد من تكرار الأخطاء. كما أن تطبيق المعرفة المتاحة في تحسين العمليات والإجراءات التنظيمية يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

وفي سياق الشركات التقنية، مثل شركة سيسكو السعودية، تكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة نظراً لاعتمادها الكبير على المعرفة التقنية والخبرات التخصصية، حيث يصبح نجاح المنظمة مرتبطاً بقدرتها على إدارة المعرفة بفعالية وتحويلها إلى قيمة مضافة تسهم في تطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

2.5. الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن إدارة المعرفة تُعد من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تطوير الأداء التنظيمي، خاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتقنية. وقد أسهمت مراجعة الدراسات السابقة في توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة وتطوير الأداء، واستعراض الأطر النظرية التي فسّرت العلاقة بينهما، إضافة إلى إبراز نتائج الدراسات التطبيقية ذات الصلة.

كما أبرز هذا الفصل أهمية مراجعة الأدبيات في الكشف عن الفجوات النظرية والتطبيقية التي ما زالت قائمة، لا سيما في السياق السعودي وقطاع الشركات التقنية. وقد أظهرت هذه الفجوات الحاجة إلى دراسات أكثر تخصصاً تأخذ في الاعتبار دور العوامل التنظيمية والتكنولوجية في تعزيز فعالية إدارة المعرفة وتحويلها إلى أداء متميز.

وتسهم الدراسة الحالية في إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم إطار تطبيقي متكامل يربط بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء، مع التركيز على المتغيرات الوسيطة التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة. كما تفتح نتائج هذا البحث المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول قطاعات أخرى، أو تعتمد مناهج بحثية مختلفة، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي لدور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي.

قائمة الملاحق

مقدمة الإستبيان

عزيزتي/عزيزي المشارك،

يسرُّ الباحثة أن تتقدم إليك بجزيل الشكر والتقدير على تفضلك بالمشاركة في هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى جمع بيانات علمية تخدم البحث الموسوم بعنوان: «أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء في شركة سيسكو السعودية بمدينة الرياض».

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المعرفة داخل الشركة، والمتمثلة في توليد المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها، إضافة إلى قياس مدى تأثير هذه الممارسات على تطوير الأداء الوظيفي والمؤسسي، مع الأخذ في الاعتبار دور الثقافة التنظيمية والأنظمة التكنولوجية في تعزيز هذه العلاقة.

نود التأكيد على أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها لأي غرض آخر، كما لن يُطلب منك ذكر اسمك أو أي معلومات شخصية يمكن أن تؤدي إلى التعرف عليك.

تُعد إجاباتك الصادقة والدقيقة ذات أهمية كبيرة في إنجاح هذا البحث والوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية وتطوير الأداء داخل المنظمة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

- اقل من ٢٠ سنة
- من ٢٠ الى ٣٠ سنة
- من ٣٠ الى ٤٠ سنة
- من ٤٠ الى ٥٠ سنة
- ٥٠ سنة وأكثر

سنوات الخبرة :

- من سنتين الى ٥ سنوات
- من ٥ سنوات الى ١٠
- من ١٠ الى ١٥
- اكثر من ١٥ سنة

الرقم	السؤال	محايد موافق
1	تشجع الشركة الموظفين على تقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين أساليب العمل.	
2	توفر الشركة بيئة عمل محفزة تساعد على الإبداع وتوليد المعرفة.	
3	يتم الاستفادة من خبرات الموظفين في ابتكار حلول جديدة للمشكلات.	
4	تدعم الإدارة المبادرات التي تهدف إلى تطوير المعرفة داخل الشركة.	
5	تمتلك الشركة أنظمة فعالة لحفظ وتوثيق المعلومات والمعرفة.	
6	يتم تحديث قواعد البيانات المعرفية بشكل منتظم داخل الشركة.	
7	يسهل الوصول إلى المعلومات والمعرفة المخزنة عند الحاجة إليها.	
8	تحرص الشركة على توثيق الخبرات المتراكمة للاستفادة منها مستقبلاً.	
9	تشجع الشركة تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.	
10	تسهم الاجتماعات وورش العمل في تعزيز مشاركة المعرفة داخل الشركة.	

- 1 يتم استخدام وسائل تكنولوجيا فعالة لتبادل المعلومات بين الأقسام.
- 2 يسود جو من التعاون بين الموظفين لتبادل المعرفة دون تردد.
- 3 يتم تطبيق المعرفة المكتسبة في تحسين الأداء الوظيفي.
- 4 تُستخدم المعرفة المتاحة في تطوير العمليات والإجراءات داخل الشركة.
- 5 تسهم المعرفة في دعم اتخاذ القرارات الإدارية.
- 6 يتم تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية تسهم في تحقيق أهداف الشركة.
- 7 تسهم ممارسات إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- 8 يساعد تطبيق المعرفة في رفع كفاءة العمل وجودة المخرجات.
- 9 يؤدي تبادل المعرفة إلى تحسين سرعة إنجاز المهام.
- 10 تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

قائمة المراجع

- Nafei, W. (2015). Knowledge Management and Organizational Learning from the Employee Perspectives: A Study from Saudi Arabia Context. *Journal of Management and Strategy*, 5(1), 73–91. <https://doi.org/10.5430/jms.v5n1p73>
- Al-Qurashi, S. M., & Alzahrani, I. H. (2016). *The relationship between knowledge management and job performance in government organizations: An empirical study applied on Jeddah Municipality*. Arab Journal of Administration: Vol. 36(No.2). Retrieved from <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja/vol36/iss2/2>
- Jones, A. H. J., & Alshammari, D. H. K. (2017). Measuring knowledge workers' productivity in the Kingdom of Saudi Arabia telecom industry. Archives of Business Research, 5(10). <https://doi.org/10.14738/abr.510.3786>
- Alyoubi, B., Hoque, M. R., Alharbi, I., Adel Alyoubi, & 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/itm.7.1.2>
- Al-Saif, S. M. (2018). An Effective Performance Management System: Empirical Study from Saudi Arabia. *SEISENSE Journal of Management*, 1(1), 49–63. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1218201>
 - Gharamah, A., Noordin, M. F., Imtiaz Ali, N., & Ali Brohi, I. (2018). Knowledge management practice in private sector: Building the way for Saudi Arabia strategic growth and transformation to knowledge-based economy. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2.34), 69-73. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.34.13915>
 - Alyoubi, B., Hoque, M. R., Alharbi, I., Adel Alyoubi, & 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://link.springer.com/article/10.2991/itm.7.1.2>
 - Al-Harbi, F. (2019). Application of Knowledge Management in Saudi Large Companies and Its Impact on Strategic Performance. *International Journal of Business Management Studies*, 7(2), 45–59.
 - Al-Fahad, S., & Al-Qahtani, M. (2019). Impact of Knowledge Management Practices on Employee Performance in Private Sector Companies. *Journal of Business and Management Research*, 10(3), 22–36.
 - Al-Dossary, A., & Al-Shehri, M. (2020). Knowledge Management Practices and Employee Performance in Saudi Tech Companies. *Journal of Knowledge Management Studies*, 12(1), 33–50.
 - أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية – المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجاً. (2021). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*.
 - Tahat, A. O., & Alkshali, S. J. (2023). The impact of knowledge management on organizational performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i9/26520>
 - Khoulati, K. (2023). Role Of Knowledge Management Towards Improving Organizational Productivity And Efficiency – Case Study Of Saudi Electricity Company. *Eurasian Journal of Business and Management*, 11(3-4), 147–157. <https://ideas.repec.org/a/ejn/ejbmr/v11y2023i3-4p147-157.html>
 - Alshammari, K. H. (2023). Unlocking sustainable success in Saudi Arabia: The interplay of knowledge management and green innovation. *Archives of Business Research*, 11(11), 1-21. <https://doi.org/10.14738/abr.1111.15852>
 - Alsharyofi, M. S. (2023). The role of knowledge management in raising the Saudi universities performance efficiency: An applied study on the administrative body of King Abdulaziz University. *International Journal of Informatics and Information Systems*, 5(2). <https://doi.org/10.47738/ijiis.v5i2.133>
 - Khoulati, K. (2023). Role Of Knowledge Management Towards Improving Organizational Productivity And Efficiency – Case Study Of Saudi Electricity Company. *Eurasian Journal of Business and Management*, 11(3-4), 147–157. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2023.11.0304.003>

- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: Evidence from Saudi Arabia. *Palgrave Communications*, 11(1), 1-19. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Alsharyofi, M. S. (2024). *Knowledge Management and Intellectual Capital: Key Drivers of University Performance in Saudi Arabia*. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(11). <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i11.em12>
- Albalwy, H. (2024). Knowledge management and intellectual capital: Key drivers of university performance in Saudi Arabia. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(11). <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i11.em12>
- Al-Sehly, A. S. E. (2025). The Effectiveness of Knowledge Management Usage in *Improving the Efficiency of Supply Chain Operations in Service Organizations: Case Study of Jeddah Islamic Port in the Kingdom of Saudi Arabia*. *IAR Journal of Business Management*, 6(2), 1–12. <https://www.iarconsortium.org/IARJBM/180/2906/>