

خطة بحث بعنوان:

**” إدارة المعرفة ودورها في تحسين الاداء المؤسسي:
دراسة حالة الشركة السعودية للكهرباء”**

إعداد الطالب/

عبد العزيز منصور آل قطيم

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

المقدمة.....	٣
مشكلة الدراسة.....	٤
أهمية الدراسة.....	٥
أ- الأهمية العلمية.....	٥
ب- الأهمية النظرية.....	٦
أهداف الدراسة.....	٦
تساؤلات الدراسة.....	٧
فرضيات الدراسة.....	٧
الدراسات السابقة.....	٨
التعقيب على الدراسات السابقة.....	١٤
الإطار النظري.....	١٥
المبحث الأول: إدارة المعرفة.....	١٥
المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة.....	١٥
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....	١٨
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....	٢١
المبحث الثاني: الأداء المؤسسي.....	٢٢
المنهجية وطرق البحث.....	٢٥
التحليل الإحصائي المستخدم.....	٢٨
المراجع العربية.....	٢٩
المراجع الإنجليزية.....	٣٢

المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المتسارع، الأمر الذي جعل المعرفة تمثل المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية مقارنة بالموارد التقليدية الأخرى. فلم تعد القدرة التنافسية للمؤسسات تعتمد فقط على ما تمتلكه من أصول مادية، بل أصبحت تركز بشكل أساسي على قدرتها على إنتاج المعرفة وتوظيفها بفعالية في مختلف أنشطتها التنظيمية. ومن هذا المنطلق، برزت إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث يسعى إلى تنظيم وتوجيه العمليات المرتبطة باكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية (البرناني، ٢٠٢٦).

وفي سياق تطور الفكر الإداري، أصبحت إدارة المعرفة تمثل إطاراً متكاملًا يربط بين الموارد البشرية والتقنية والعمليات التنظيمية، بما يمكن المؤسسات من تحويل المعرفة الضمنية والصريحة إلى قيمة مضافة تدعم اتخاذ القرار وتحسن جودة العمليات. إذ تشير الأدبيات إلى أن تبني منهجية منظمة لإدارة المعرفة يسهم في بناء بيئة تعلم تنظيمي مستدامة، ويعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية، فضلاً عن دوره في تحسين كفاءة الأداء العام من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة المتاحة (Almashari وآخرون، ٢٠٠٢).

ومن ناحية أخرى، يحظى الأداء المؤسسي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية باعتباره المؤشر الأساسي لنجاح المنظمات واستمراريتها، حيث يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويتجاوز مفهوم الأداء المؤسسي مجرد قياس النتائج المالية ليشمل أبعاداً متعددة مثل الجودة، الكفاءة التشغيلية، الابتكار، ورضا المستفيدين. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تحسين الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتبني ممارسات إدارية حديثة، وفي مقدمتها إدارة المعرفة، التي تسهم في تطوير العمليات وتحسين مخرجات العمل (بن عمارة، ٢٠٢٥).

وفي ضوء ذلك، برزت العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي كأحد المحاور البحثية المهمة، حيث تشير النتائج التطبيقية إلى وجود تأثير إيجابي ملموس لممارسات إدارة المعرفة على مختلف أبعاد الأداء، سواء على مستوى الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمات أو القدرة الابتكارية. كما تؤكد بعض الدراسات أن تطبيق المعرفة يعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين الأداء، في حين تختلف تأثيرات بقية العمليات المعرفية تبعاً لطبيعة المنظمة وبيئتها (Alharbi & Aloud، ٢٠٢٤).

وعلى مستوى البيئة السعودية، تزايد الاهتمام بتطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في مختلف القطاعات، لا سيما في المؤسسات الكبرى التي تعتمد على المعرفة كعنصر أساسي في تشغيلها وتطوير خدماتها. وتعد الشركة السعودية للكهرباء من أبرز هذه المؤسسات، نظراً لطبيعة عملها المعقدة واعتمادها

الكبير على إدارة المعلومات والخبرات الفنية والتشغيلية. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على تحسين الإنتاجية والكفاءة داخل الشركة، من خلال تطوير آليات اكتساب المعرفة ونشرها والاستجابة لها.

انطلاقاً مما سبق، تتبلور أهمية دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الكبرى، وخاصة في القطاعات الحيوية، حيث تمثل هذه العلاقة محوراً أساسياً لفهم كيفية تحقيق التميز المؤسسي في ظل التحديات المعاصرة. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة بشكل أعمق من خلال تطبيقها على الشركة السعودية للكهرباء، بما يسهم في تقديم فهم علمي وتطبيقي يعزز من فاعلية الممارسات الإدارية المعاصرة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الملحوظ في تبني مفاهيم إدارة المعرفة داخل المنظمات المعاصرة، إلا أن تحقيق الاستفادة الفعلية من هذه الممارسات لا يزال يواجه العديد من التحديات التطبيقية، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتسم بالتعقيد وكثافة العمليات. إذ تشير الأدبيات إلى أن مجرد توافر المعرفة داخل المنظمة لا يضمن تحسين الأداء المؤسسي ما لم تُدار هذه المعرفة بصورة منهجية تضمن تحويلها إلى تطبيقات عملية تدعم الكفاءة التشغيلية والابتكار المؤسسي.

وفي السياق نفسه، أوضحت عدد من الدراسات التطبيقية وجود تباين في تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، حيث لا تسهم جميع الأبعاد بنفس الدرجة في تحسين الأداء. فعلى سبيل المثال، أظهرت بعض النتائج أن مشاركة المعرفة قد لا يكون لها تأثير ذو دلالة إحصائية في بعض الحالات، في حين يكون لتطبيق المعرفة أو توليدها أثر أكثر وضوحاً في تحسين الأداء التشغيلي والجودة والابتكار، وهو ما يعكس وجود إشكالية في تفعيل بعض ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات (Alharbi & Aloud، ٢٠٢٤).

كما أكدت دراسات أخرى أن العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي تتأثر بعدد من العوامل التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية، والدعم الإداري، والبنية التحتية التكنولوجية، حيث قد تعزز هذه العوامل أو تعيق فاعلية تطبيق إدارة المعرفة. ويؤدي هذا التباين إلى اختلاف مستويات الأداء بين المنظمات، حتى مع تبنيها لمفاهيم متشابهة في إدارة المعرفة، مما يشير إلى عدم وضوح الكيفية المثلى لتطبيق هذه الممارسات بما يحقق أفضل النتائج (Alsuhaime، ٢٠٢٥).

وعلى مستوى البيئة السعودية، ورغم وجود دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، إلا أن معظمها ركز على قطاعات محددة مثل التعليم أو الخدمات الصحية أو القطاع

العام، مع محدودية الدراسات التطبيقية المتعمقة التي تستهدف الشركات الكبرى ذات الطابع التشغيلي المعقد. كما أن الدراسات التي تناولت الشركة السعودية للكهرباء ركزت بشكل أساسي على قياس التأثير العام لإدارة المعرفة على الإنتاجية والكفاءة، دون التعمق الكافي في تحليل أبعاد إدارة المعرفة المختلفة وكيفية انعكاسها التفصيلية على الأداء المؤسسي (Khoualdi وآخرون، ٢٠٢٣).

ومن جهة أخرى، تشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة بين المستوى النظري لإدارة المعرفة ومستوى تطبيقها الفعلي داخل المنظمات، حيث تعاني بعض المؤسسات من ضعف في نشر ثقافة المعرفة، أو قصور في آليات مشاركة المعرفة وتوظيفها، الأمر الذي يحد من تحقيق الاستفادة الكاملة منها في تحسين الأداء المؤسسي (كمال الدين & أبو زيد، ٢٠١٩).

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في وجود تباين في نتائج تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، مع عدم وضوح الدور الحقيقي لكل من أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الأداء داخل الشركات الكبرى، إضافة إلى محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع بشكل متعمق في بيئة الشركة السعودية للكهرباء. وعليه، يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تنامي الاهتمام بدور المعرفة كأحد الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. كما تبرز أهمية الدراسة في سعيها إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في إطار تطبيقي يعكس واقع المنظمات الكبرى، الأمر الذي يساهم في تقديم فهم أعمق لكيفية توظيف المعرفة لتحسين كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. إضافة إلى ذلك، تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على قطاع حيوي يتطلب مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والتكامل المعرفي، مما يجعل نتائجها ذات قيمة علمية وتطبيقية.

أ- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي، من خلال تقديم تحليل متكامل يربط بين أبعاد إدارة المعرفة المختلفة وتأثيرها على تحسين الأداء داخل بيئة تنظيمية واقعية. كما تساهم الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين في سياق الشركات الكبرى، بما يدعم بناء نماذج تفسيرية أكثر دقة تساعد الباحثين في فهم آليات تأثير المعرفة

على الأداء. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطاراً علمياً يمكن الاعتماد عليه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات مشابهة أو مكملية في بيئات مختلفة.

ب- الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في دعم المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال إبراز دور عمليات المعرفة في تعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار المؤسسي. كما تساعد الدراسة في توضيح كيفية تكامل إدارة المعرفة مع مكونات الأداء المؤسسي، وتفسير العلاقات القائمة بينهما في ضوء الأطر النظرية ذات الصلة. فضلاً عن ذلك، تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لأهمية توظيف المعرفة كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي، وإبراز دورها في دعم عمليات التطوير والتحسين المستمر داخل المنظمات.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تحليل دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في الآتي:

- التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء من حيث ممارساتها الأساسية، والمتمثلة في اكتساب المعرفة، وتوليدها، ومشاركتها، وتطبيقها.
- تحليل مستوى الأداء المؤسسي في الشركة محل الدراسة من خلال أبعاده المختلفة، مثل الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والقدرة الابتكارية.
- قياس أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، من خلال تحديد مدى إسهام كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في تحسين مؤشرات الأداء داخل الشركة.
- تحديد أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً في الأداء المؤسسي، في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة من تفاوت في قوة تأثير هذه الأبعاد.
- استكشاف المعوقات التنظيمية والتطبيقية التي قد تحد من فاعلية إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة.
- تقديم إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، بما يسهم في دعم التوجهات الإدارية نحو تحسين كفاءة الأداء من خلال الاستثمار الأمثل في المعرفة.

تساؤلات الدراسة

يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء؟

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:

١. ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء من حيث الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء والابتكار؟
٣. ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتساب المعرفة، توليدها، مشاركتها، وتطبيقها) على الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء؟
٤. أي من أبعاد إدارة المعرفة يعد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة؟
٥. ما المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء؟

فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، يمكنني صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتساب المعرفة، توليدها، مشاركتها، وتطبيقها) وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي تعزى لاختلاف مستوى تطبيق هذه الأبعاد داخل الشركة.

الدراسات السابقة

دراسة (Alharbi & Aloud, 2024) تأثيرات عمليات إدارة المعرفة على أداء قطاع الخدمات: أدلة من السعودية

تفحص هذه الدراسة أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات السعودي، مع التركيز على إنشاء المعرفة، جمعها، مشاركتها، وتطبيقها. استخدم الباحثون منهجية كمية بالاعتماد على ٦٠٥ استبيانات من مديري القطاع، ونمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن خلق المعرفة وتطبيقها وجمعها لها تأثيرات إيجابية ملموسة على الأداء والجودة والابتكار، بينما لم يكن لمشاركة المعرفة تأثير دال. توصي الدراسة المؤسسات بالتركيز على تعزيز قنوات التواصل، التدريب، وأنظمة الحوافز، إلى جانب استخدام أدوات إدارة المعرفة لتحسين القدرات الابتكارية والتنافسية.

دراسة (بن عمارة، ٢٠٢٥) إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري - وكالة تيارت. تناولت الدراسة المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة وأبعاد الأداء المؤسسي، مع التركيز على بطاقة الأداء المتوازن. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي واستبيانات الموظفين، وحلل البيانات باستخدام SPSS. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وتحسين الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، والتعلم التنظيمي، مع توصيات لتعزيز البنية التحتية التكنولوجية والتدريب المستمر في تقنيات إدارة المعرفة.

دراسة (Khoualdi وآخرون، ٢٠٢٣) دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية وكفاءة المنظمة - دراسة حالة الشركة السعودية للكهرباء

تستكشف الدراسة تأثير إدارة المعرفة على الإنتاجية والأداء التنظيمي في الشركة السعودية للكهرباء، مع التركيز على أبعاد اكتساب، نشر، واستجابة المعرفة. اعتمد البحث المنهج الوصفي وتحليل النتائج أظهر تأثيرًا إيجابيًا وحيويًا لطرق إدارة المعرفة في زيادة الفاعلية والكفاءة، من خلال

تحسين تدفق المعرفة وتوظيفها بشكل مناسب. توصي الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة المعرفة لضمان تحسين الإنتاجية وتعزيز الأداء المؤسسي المستدام.

دراسة (Alboliteh وآخرون، ٢٠٢٢) إدارة المعرفة وأداء الاستدامة في مؤسسات المستشفيات: منظور مديري الرعاية الصحية

ركزت الدراسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الاستدامة في مستشفيات المملكة العربية السعودية من منظور مديري الرعاية الصحية. استخدم البحث نهجًا مقطعيًا وشمل مديري المستشفيات الحكومي في منطقة هيل، وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة مؤثر قوي على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والفنية والحوكمة. تؤكد الدراسة أن تطبيق المعرفة عمليًا يعزز الابتكار والأداء المستدام، وتشدد على ضرورة مشاركة المعرفة وتحفيز الموظفين للمساهمة في استدامة الأداء.

دراسة (Alsuhaimeh, 2025) قدرات التعلم التنظيمي لتحقيق أداء مستدام: أدلة من القطاع العام السعودي

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير عمليات إدارة المعرفة على التنمية المستدامة في مؤسسات القطاع العام السعودي. جمعت البيانات من ٣٨٤ موظفًا باستخدام منهجية كمية وعينات عشوائية طبقية. أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على الأداء المستدام، وتعديل العوامل الثقافية من فعالية تطبيقها. تؤكد الدراسة أهمية البنية التحتية التكنولوجية ودور أساليب SECI في تحسين الأداء، مع تقديم رؤى عملية لتطبيق مبادرات الاستدامة في سياق محلي.

دراسة (Alshammari, 2023) فتح النجاح المستدام في السعودية: التفاعل بين إدارة المعرفة والابتكار الأخضر

استهدفت الدراسة تقييم أثر إدارة المعرفة على الأداء المستدام ودور الابتكار الأخضر كوسيط. جمعت البيانات من ٢٧٥ مديرًا وموظفًا في صناعات النفط والغاز والكهرباء والمياه والمعادن في السعودية. أظهرت النتائج وجود ارتباط مباشر بين إدارة المعرفة والأداء المستدام، وأن الابتكار الأخضر يعمل كعنصر وسيط، مما يعزز الممارسات البيئية المستدامة. توصي الدراسة بتكامل إدارة المعرفة مع استراتيجيات الابتكار الأخضر لتعزيز الأداء المستدام.

دراسة (Almashari وآخرون، ٢٠٠٢) دراسة تجريبية لتأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة

استكشفت الدراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي في المنظمات الكويتية. أكدت النتائج على أهمية النهج المتكامل الذي يجمع بين الثقافة المؤسسية، البنية التحتية

التكنولوجية، وإدارة الأداء لتعزيز الاستفادة من المعرفة. توصي الدراسة بتبني استراتيجيات شاملة لإدارة المعرفة لتحقيق تأثير إيجابي ملموس على الأداء التنظيمي العام.

دراسة (كمال الدين & أبو زيد، ٢٠١٩) واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق إدارة المعرفة وتأثيره على التميز المؤسسي في جامعة نجران. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي مع استبيانات من ١٦٨ عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة من جهة، ورضا العاملين، والتعلم المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى. أوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة ودعم تطبيقها في العملية الجامعية.

دراسة (البرناني، ٢٠٢٦) دور إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الأداء المؤسسي: دراسة نظرية حول أهمية الدور وصعوبات التطبيق

تناولت الدراسة كيف تسهم إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المؤسسات على التأقلم مع بيئة العمل المتغيرة. بينت النتائج أن تطبيق إدارة المعرفة يحسن كفاءة الأفراد، جودة العمليات، ويعزز الابتكار التنظيمي. تؤكد الدراسة على ضرورة دمج إدارة المعرفة في استراتيجيات المؤسسات لتطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات المؤسسية وتحقيق أداء مستدام.

دراسة (عبد الله، ٢٠٢٥) أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد

استكشفت الدراسة تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في مدارس بغداد باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبيان لعينة من ١٠٠ مدير مدرسة. أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء المؤسسي، وأن دعم الإدارة العليا يعد عاملاً أساسياً لنجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات. توصي الدراسة بتفعيل دور الإدارة العليا وتعزيز ثقافة المعرفة في المدارس.

دراسة (علي، ٢٠١٨) إدارة المعرفة ودورها في الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على مصنع نسيج شندي

تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في مصنع نسيج شندي، مع التركيز على تشخيص، توليد، وتطبيق المعرفة. أظهرت النتائج أن تحديد الفجوات المعرفية وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة يساهم في تحسين الأداء وحل المشكلات. أوصت الدراسة بإنشاء برامج ثقافة

المعرفة، تطوير الهياكل التنظيمية المرنة، ومتابعة تطبيق المعرفة لضمان الاستفادة القصوى من العمليات.

دراسة (الصويحي، ٢٠٢٠) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الشركة الليبية للإسمنت

استهدفت الدراسة تحليل أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في الشركة الليبية للإسمنت. جُمعت البيانات من ١٢٧ موظفًا باستخدام العينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن توافر متطلبات إدارة المعرفة كان متوسطًا، بينما كان الأداء المؤسسي مرتفعًا، مع وجود تأثير دال إحصائيًا لمتطلبات تكنولوجيا المعلومات على الأداء. أوصت الدراسة بتنفيذ متطلبات إدارة المعرفة لتعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة (قاسمي، ٢٠١٩) أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة جامعة غرداية

ركزت الدراسة على تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية لتحقيق تميز الأداء المؤسسي، مع التركيز على استغلال المعرفة الضمنية والصريحة. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحسين الكفاءة، الإبداع، والميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية. توصي الدراسة بدعم الأفراد خلال عمليات التحول المعرفي وتعزيز نقل المعرفة بين الموظفين والإدارة لضمان الاستدامة المؤسسية.

دراسة (متعب وآخرون، ٢٠٢٢) تأثير نضج إدارة المعرفة على تحسين أداء المنظمة - الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع الديوانية

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير نضج إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لعينة من ١٩١ موظفًا. استخدم البحث الاستبيانات ونموذج المعادلات الهيكلية (SPSS و AMOS). أظهرت النتائج أن مستوى نضج إدارة المعرفة له تأثير كبير وملحوس على تحسين الأداء المؤسسي، مع توصيات لتعزيز نضج ممارسات إدارة المعرفة لضمان فاعلية الأداء المستدام للمنظمة.

دراسة (Samhan, 2019) واقع إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء المؤسسي - كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، جامعة الملك سعود

هدفت الدراسة إلى استعراض واقع إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر موظفي الكلية. شملت ٢٧٨ استبيانًا من أصل ٧٠٣ موظفين وهيئة تدريس. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي، مع اقتراحات لبناء استراتيجية شاملة لإدارة المعرفة تساهم في تعزيز الكفاءة والتطوير المستدام داخل الكلية.

دراسة (قريشي & رافع، ٢٠٢١) متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فروع: الجلفة، غرداية، ورقلة)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير متطلبات إدارة المعرفة والعمليات المرتبطة بها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي EFQM بين موظفي فروع اتصالات الجزائر. افترضت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تعمل كوسيط بين متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل وأداء المؤسسة المتميز كمتغير تابع. استخدم الباحثون استبياناً لجمع البيانات من عينة عشوائية قدرها ٢٠٠ موظف موزعين على الفروع الثلاثة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٣ وميزة AMOS لاستخراج شكل الوساطة وتحليلها. توصلت النتائج إلى أن جميع متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها متوفرة على مستوى عالٍ في المنظمة، مع وعي معتدل للموظفين بمعايير نموذج EFQM، ووجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز، كما أظهرت الدراسة وجود وساطة جزئية لعمليات إدارة المعرفة بين المتطلبات والأداء وفق النموذج الأوروبي للتميز.

دراسة (اليعربي، ٢٠٢١) تأثير إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية - المديرية العامة للتربية والتعليم، محافظة الشرقية الشمالية، سلطنة عمان

ركزت هذه الدراسة على تحديد تأثير إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية الشمالية. تناولت الدراسة واقع إدارة المعرفة، إدراك الموظفين لمفهومها، ودورها في تحسين أداء العمليات الداخلية، مع اقتراحات لتطوير الأداء المؤسسي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي ووزع استبيانات على الموظفين الإداريين. أظهرت النتائج أن واقع إدارة المعرفة كان على مستوى متوسط، في حين كان وعي الموظفين بمفهوم إدارة المعرفة مرتفعاً، مع مستوى متوسط في تطبيق عمليات توليد المعرفة، التخزين، النشر، والتطبيق، مع ضرورة تعزيز مكافأة الموظفين على نشر المعرفة. كما وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالمؤهل العلمي لصالح الفئة الأقل (الدبلوم)، وتوصي بإنشاء فرق دعم للقسم، تضمين إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية، وخلق ثقافة داعمة للإنتاج والمشاركة والاستثمار في المعرفة.

دراسة (Mohaghegh وآخرون، ٢٠٢٤) تحليل تأثيرات إدارة المعرفة على أداء المنظمة من خلال استخدام المعرفة والاستدامة - الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، بما في ذلك توليد المعرفة، الترميز، ومشاركة المعرفة، مع استخدام المعرفة والاستدامة وأداء المنظمة في شركات قطاع الخدمات

بالكويت. تناول البحث التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء وتأثيره غير المباشر عبر الاستدامة واستخدام المعرفة. أظهرت النتائج أن استخدام المعرفة والاستدامة يعملان كوسيط كامل في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، حيث يؤثر كل منهما مباشرة وإيجابياً على أداء المنظمة. وبناء عليه، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات إدارة المعرفة واستخدام الموارد بفعالية، والاستثمار في الاستدامة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (Bayari وآخرون، ٢٠٢٢) تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة – مراجعة منهجية للأدبيات

هدفت الورقة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المنظمة من خلال مراجعة منهجية للأدبيات في قطاعات ومواقع مختلفة، لبناء خلفية قوية حول هذا الترابط. أظهرت النتائج أن جميع الدراسات التي تم تحليلها وجدت علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وكانت الطريقة الكمية، وبالأخص منهج المسح، الأكثر استخداماً. كما بينت المراجعة أن غالبية الدراسات المنهجية أجريت في باكستان، واستند المشاركون فيها على موظفين من مختلف المستويات، مما يعكس اتساع العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة وأداء المنظمة عبر بيئات مختلفة.

دراسة (Ngoc-Tan & Gregar, 2019) إدارة المعرفة وتأثيراتها على الأداء التنظيمي: بحث تجريبي في مؤسسات التعليم العالي العامة في فيتنام

ركزت الدراسة على تقديم أدلة تجريبية على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات الحكومية في التعليم العالي، وهي علاقة غير واضحة في الأدبيات السابقة. جمعت البيانات من ٣٠ جامعة في ثلاث مناطق مختلفة خلال عام ٢٠١٧ باستخدام استبيانات منظمة، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تؤثر على الأداء، لكنها ليست مؤثرة على جميع أبعاد الأداء في مؤسسات التعليم العالي، مع إضافة أبعاد قياس دقيقة لقياس العملية التشغيلية والتعليمية، وتوصي الدراسة بضرورة إجراء أبحاث مستقبلية لتعميق فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي.

دراسة (Shiaw-Tong وآخرون، ٢٠١٦) العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المنظمة: اختبار على الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر قدرات إدارة المعرفة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، مع التركيز على أبعاد اكتساب المعرفة، تحويلها، تطبيقها، وحمايتها، مقابل الأداء المالي وغير المالي للمنظمة. اعتمدت الدراسة على استبيانات جمعت من الموظفين في شركات صغيرة

ومتوسطة، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المعرفة مرتبطة إيجابيًا بأداء المنظمة المالي وغير المالي، مع أهمية تطوير قدرات الموظفين على إدارة المعرفة لتعزيز التنافسية والابتكار.

دراسة (Zaied وآخرون، ٢٠١٢) دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المنظمة

تناولت الدراسة أهمية إدارة المعرفة في الحفاظ على الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي، مع تقديم أداة تقييم لتحديد نقاط القوة والضعف في أنظمة إدارة المعرفة داخل المؤسسات. أظهرت النتائج أن جميع عناصر قدرات إدارة المعرفة مرتبطة إيجابيًا بشكل كبير مع مقاييس الأداء عند مستوى دلالة ١٪، ما يشير إلى أهمية إدارة المعرفة كعامل رئيس لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق نتائج مستدامة.

دراسة (Seleim & Khalil, 2007) إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في شركات البرمجيات المصرية

هدفت الدراسة إلى تحليل دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البرمجيات المصرية، من خلال فحص العلاقة بين اكتساب المعرفة، التوثيق، النقل، الإنشاء، والتطبيق مع أداء المنظمة، وكذلك العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة نفسها. أظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة يؤثر على الأداء، واكتساب وخلق المعرفة يؤثران على التطبيق، بينما يؤثر اكتساب ونقل المعرفة على خلق المعرفة. وأكدت الدراسة على أهمية استمرار البحث وتحسين نموذج إدارة المعرفة لتطبيقه في سياقات مشابهة.

دراسة (Alyoubi وآخرون، ٢٠١٨) تأثير إدارة المعرفة على أداء عمل الموظفين: أدلة من السعودية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، مشاركة، خلق، واحتفاظ المعرفة) ومناهجها (الشبكات الاجتماعية، الترميز، والتخصيص) على رضا الموظفين وأداء عملهم في مكتبة الملك فهد الوطنية في جدة. استخدم الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وبيانات PLS، وأظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا وملحوظًا لعمليات وأساليب إدارة المعرفة على رضا الموظفين وأداء العمل، مع تأثير أكبر لمشاركة المعرفة والاحتفاظ بها والتدوين والتخصيص، بينما لم يكن لاكتساب المعرفة وخلقها أو الشبكات الاجتماعية تأثير كبير على رضا الوظيفة. توصي الدراسة بضرورة تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة لتحسين أداء الموظفين ورفاهيتهم.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، يتضح أن هناك توافقًا عامًا على الدور الإيجابي لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الابتكار، أو

الاستدامة المؤسسية. أغلب الدراسات ركزت على عناصر إدارة المعرفة الأساسية مثل الاكتساب، التطبيق، التحويل، ومشاركة المعرفة، مع التأكيد على أهمية البنية التحتية التكنولوجية، التدريب المستمر، ودعم الإدارة العليا لضمان نجاح هذه الممارسات. ومع ذلك، تختلف الدراسات في بعض النتائج، فعلى سبيل المثال، أظهرت بعض الأبحاث مثل دراسة (Alharbi & Aloud, 2024) أن مشاركة المعرفة لم يكن لها تأثير دال على الأداء، في حين أشارت دراسات أخرى إلى دورها الحيوي في تعزيز الاستدامة والابتكار. كذلك، تنوعت المناهج المستخدمة بين الكمية، الوصفية التحليلية، والاستبيانات، واختلفت القطاعات محل الدراسة من الخدمات المالية والتعليمية والصحية إلى شركات الكهرباء والطاقة، مما يعكس الحاجة لتأكيد النتائج في سياقات محلية محددة.

تظهر الفجوة البحثية بوضوح في ندرة الدراسات التي تجمع بين جميع أبعاد إدارة المعرفة وتحليل تأثيرها الشامل على الأداء المؤسسي ضمن بيئة قطاع الطاقة السعودي، مع ربط مباشر بين إدارة المعرفة، الابتكار، والاستدامة. هنا تتميز الدراسة الحالية بمحاولة سد هذه الفجوة من خلال دراسة حالة الشركة السعودية للكهرباء، حيث يتم تحليل أثر إدارة المعرفة بشكل متكامل على الأداء المؤسسي، مع التركيز على كل العمليات والمعايير ذات الصلة، بما في ذلك الابتكار والاستدامة، لتقديم رؤية شاملة واستنتاجات عملية قابلة للتطبيق في بيئة واقعية وديناميكية.

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة:

لقد اكتسبت المعرفة أهمية متزايدة في مختلف المؤسسات، حيث أصبحت أداة رئيسة لتحقيق النجاح والتميز في بيئة عمل شديدة التنافسية. لقد شهد العالم في العقود الأخيرة توسعاً كبيراً في نطاق المعرفة وأثرها على الاقتصاديات ومجالات الحياة المتنوعة. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى توضيح جذور إدارة المعرفة، تطورها، وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

رغم أن إدارة المعرفة كفكرة قديمة قدم البشرية، إلا أن الحديث عنها بصورة مؤسسية بدأ يتبلور حديثاً. فالإنسان منذ القدم يعتمد على المعرفة لنقل الخبرات بين الأجيال، سواء من خلال الحرف اليدوية أو الممارسات اليومية. مع ذلك، لم تحظ إدارة المعرفة كمنهج فكري باهتمام واسع إلا مع نهاية القرن العشرين، حيث شهد العالم موجة من التطورات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإعادة الهندسة (Re-engineering).

وفي مطلع التسعينيات، بدأ مفهوم إدارة المعرفة يكتسب أهمية واضحة، خاصة بين المؤسسات الغربية التي أدركت أن المعرفة تمثل المورد الأهم في تعزيز الأداء التنافسي. ظهرت وظائف جديدة ضمن الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى لتعكس الحاجة لإدارة المعرفة بفعالية. وقد أصبح مجتمع المعرفة محور الاقتصاد الحديث، حيث اعتبرت المعرفة المورد الرئيس مقارنة بالعناصر التقليدية للإنتاج مثل رأس المال أو المواد الخام. (حسن، ٢٠٠٩: ٤٥)

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة تطور حديثاً، إلا أن جذوره تعود إلى المدرسة العلمية للإدارة، التي ركزت على الكفاءة والفعالية وتقسيم العمل. ومع مرور الزمن، أصبحت إدارة المعرفة مجاًلاً أكاديمياً ومهنياً يعنى بإنشاء المعرفة، تخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وتطبيقها. ويرى الباحثون أن نجاح برامج إدارة المعرفة يعتمد بشكل أساسي على المبادئ السليمة التي تقوم عليها. (عيسى، ٢٠١٩: ١٤٥)

مفهوم المعرفة وإدارتها

يمكن تعريف المعرفة على أنها مزيج من الخبرات، المهارات، الأفكار، والابتكارات التي تتراكم في عقل الإنسان. وهي تختلف عن البيانات والمعلومات من حيث طبيعتها، إذ تعد المعرفة أكثر تعقيداً وشمولية، حيث تشمل التصورات والمناهج والأحكام. (علي السلمي، ٢٠٠٢: ٢٠٨)

يُميز بين نوعين من المعرفة:

- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي تلك المعرفة القابلة للتوثيق، مثل الكتب والوثائق الإلكترونية.
- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): وهي الخبرات الشخصية المكتسبة عبر التفاعل والتجربة، والتي يصعب نقلها أو توثيقها.

إسهامات العلماء في مفهوم إدارة المعرفة:

برز العديد من العلماء في تشكيل مفاهيم إدارة المعرفة، مثل "دون مارشاند"، الذي صاغ المصطلح في الثمانينيات، و"بيتر دراكر"، الذي توقع أن تكون المعرفة المورد الأساسي للشركات المستقبلية. ومع بداية التسعينيات، بدأت المؤسسات الكبرى مثل "هيوليت باكارد" و"آي بي إم" في تبني مبادئ إدارة المعرفة. هذه التحولات وضعت أسساً قوية لمفهوم إدارة المعرفة، الذي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات لتحقيق الكفاءة وتعزيز قدرتها على المنافسة.

مفهوم إدارة المعرفة

يختلف تعريف إدارة المعرفة تبعاً للمداخل العلمية المستخدمة والخلفيات الأكاديمية للباحثين، بالإضافة إلى تأثرها بالتغيرات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال. عمومًا، يمكن اعتبار إدارة المعرفة نهجًا إداريًا يركز على توظيف الأصول الفكرية للمؤسسات بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تعريف إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل توليد المعرفة، جمعها، تخزينها، توزيعها، واستخدامها بفعالية لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. هذه العملية تسعى إلى ضمان وصول المعرفة المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت الملائم، مما يتيح اتخاذ قرارات فعالة وحل المشكلات بطرق مبتكرة. (معمر، ٢٠١٥: ١٨)

تطور مفهوم إدارة المعرفة:

يشير الباحثون إلى أن إدارة المعرفة تطورت نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم. فقد أسس بيتر دراكر، المعروف بـ "أبو الإدارة الحديثة"، مبادئ أساسية لإدارة المعرفة في خمسينيات القرن الماضي، حين أشار إلى أن المؤسسات التقليدية القائمة على رأس المال المادي ستقش المجال للمؤسسات القائمة على رأس المال الفكري.

في الثمانينيات، ساهمت العولمة والابتكار التكنولوجي في تعزيز أهمية المعرفة كمورد رئيسي للمؤسسات، حيث ركزت الجهود على تقييم الأصول الفكرية بدلاً من الاعتماد على الأصول المادية التقليدية. بحلول التسعينيات، أصبح من الواضح أن إدارة المعرفة ليست مجرد تنظيم للمعلومات، بل أداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية.

تعريفات إضافية لإدارة المعرفة

في ضوء تنوع وجهات النظر، يمكن تلخيص أبرز التعريفات الشائعة لإدارة المعرفة فيما يلي:

١. كعملية إدارية: إدارة المعرفة تتضمن سلسلة من الأنشطة المتشابكة تهدف إلى تحويل المعرفة إلى موارد قابلة للاستخدام والتطوير المستمر. (عامر، ٢٠١٥: ٣٥)

٢. كمنتج تكاملي: تُعد إدارة المعرفة تفاعلًا بين الأفراد والمؤسسات، مما يعزز التوافق بين المعرفة الضمنية والصريحة. (انس، ٢٠٠٩: ٣٧)

٣. كنظام ديناميكي: تسعى إلى تنظيم المعلومات وتحويلها إلى معرفة فعالة تدعم الأنشطة الإدارية مثل التخطيط واتخاذ القرارات. (ياسر، ٢٠٠٧: ١٨)

نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن إدارة المعرفة ليست مجرد تخزين بيانات أو معلومات، بل هي عملية منهجية تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. يتم ذلك من خلال تسهيل تبادل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة وتطوير قدراتهم بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، تركز إدارة المعرفة على مبدأ أساسي، وهو تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستفادة القصوى من الأصول الفكرية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دورًا جوهريًا في تعزيز أداء المؤسسات وقدرتها على المنافسة، خاصة في ظل بيئات الأعمال الديناميكية. فهي تمثل أداة فعالة لتوجيه الأنشطة المختلفة نحو تحقيق أهداف استراتيجية محددة.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال مساهمتها الفعالة في الجوانب التالية:

- تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة: تسهم إدارة المعرفة في تنسيق العمليات المختلفة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تعزيز الكفاءة والإنتاجية: تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. (محمد، ٢٠٢٠: ٢٨)
- خفض التكاليف: تسهم في تقليل التكاليف التشغيلية عبر تقليل ازدواجية الجهود وزيادة فعالية استخدام الموارد.
- الابتكار والتجديد: تشجع على تطوير قدرات المؤسسة الإبداعية من خلال تبادل المعرفة واكتشاف أفكار جديدة.
- مواكبة التغيرات البيئية: تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وضمان استمرارية الأداء المتميز.
- تعزيز القدرة التنافسية: تجعل المؤسسة قادرة على تقديم قيمة مضافة لعملائها تفوق ما يقدمه المنافسون. (أحلام، ٢٠١٨: ٧)

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستفادة القصوى من الموارد الفكرية. ومن أبرز هذه الأهداف:

- جمع المعرفة وتوثيقها: ضمان توحيد المعرفة داخل المؤسسة لتكون متاحة لجميع الأفراد المعنيين.
 - تعزيز المشاركة في المعرفة: تشجيع العاملين على تبادل الأفكار والخبرات مما يساهم في بناء ثقافة التعاون.
 - تحسين اتخاذ القرار: دعم الإدارة ببيانات دقيقة ومعرفة متخصصة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.
 - رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية: تمكين العاملين من تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم الإنتاجية. (إبراهيم، ٢٠١٨: ٥٨)
 - تحقيق ميزة تنافسية: توفير المعرفة اللازمة لتطوير المنتجات والخدمات بما يلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.
 - بناء بيئة تعليمية: غرس ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة لضمان التجديد والابتكار.
- نستنتج مما سبق بأنها تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال قدرتها على توفير إطار شامل لتحسين الأداء المؤسسي على جميع المستويات. فهي تمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق التميز والابتكار، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويضمن استدامتها.

أساسيات إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات وضمان استمراريته في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، ويعتمد تحقيق هذا النجاح على مجموعة من المبادئ والعناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، إضافةً إلى أبعادها ومتطلبات تطبيقها.

عناصر ومبادئ إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في تنفيذها بفعالية، كما تركز على مبادئ رئيسية تساهم في تحقيق أهدافها.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

- التعاون: يُعد التعاون بين أفراد المؤسسة أحد أهم العوامل في خلق المعرفة، حيث يساهم في تحسين الاتصال، رفع المعنويات، وتبادل البيانات، مما يعزز من فاعلية إدارة المعرفة.
- الثقة: تساهم الثقة المتبادلة بين العاملين في تسهيل عملية تبادل المعرفة بطريقة مفتوحة وصادقة.

- التعلم: يُعد التعلم عملية مستمرة تمكّن الأفراد من اكتساب المعرفة الجديدة واستخدامها في اتخاذ القرارات وإدارة المهام بفعالية. (عصام، ٢٠١٠: ٣٨)
- البيانات والمعلومات: تشكل البيانات الأساس لإدارة المعرفة، حيث يتم تصنيفها وتحليلها لتصبح معلومات يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- الخبرة: تُعد الخبرة المكتسبة عبر الزمن ضرورية لتطوير المعرفة، فهي تمثل القاعدة التي تُبنى عليها عمليات تحسين الأداء.
- الإبداع التنظيمي: يركز على قدرة المؤسسة على خلق الأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة التي تضيف قيمة للعملاء.
- تكنولوجيا المعلومات: تُعد من العناصر الحاسمة لدعم إدارة المعرفة، حيث توفر الأدوات التي تسهل تخزين واسترجاع ونشر المعرفة.

ثانيًا: مبادئ إدارة المعرفة

- المعرفة كأصل اقتصادي: تُعد المعرفة مورداً استراتيجياً يساهم في تحقيق التميز والبقاء الاقتصادي للمؤسسات.
- الاستثمار في المعرفة: يتطلب نجاح إدارة المعرفة تخصيص موارد بشرية ومالية لتطويرها وصيانتها.
- التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا: يعتمد نجاح إدارة المعرفة على التفاعل الفعّال بين الموارد البشرية والتقنيات الحديثة.
- الإدارة الفعّالة: تحتاج إدارة المعرفة إلى قيادة متخصصة تشرف على عمليات جمع وتصنيف ونشر المعرفة لضمان تحقيق أهدافها. (محمد عواد، ٢٠٠٨: ٦٢-٦٤)
- التطوير المستمر: تتطلب إدارة المعرفة الابتكار المستمر لتحسين العمليات والاستفادة من الفرص الجديدة.

أبعاد إدارة المعرفة

- تتنوع أبعاد إدارة المعرفة لتعكس الجوانب المختلفة التي تؤثر على فعاليتها وتطبيقها في المؤسسات.
١. البعد الاقتصادي: يتعلق بدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الاستفادة من رأس المال البشري والمادي بفعالية.
 ٢. البعد التنظيمي: يتناول كيفية تصميم العمليات والهياكل التنظيمية التي تدعم استخدام المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة. (سمهان، ٢٠٢٢: ١٨٩)

٣. البعد التكنولوجي: يركز على استخدام التكنولوجيا لتعزيز عمليات تخزين واسترجاع ونشر المعرفة.

٤. البعد الاجتماعي: يتضمن بناء ثقافة تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين وتعزيز التعاون فيما بينهم. (أحلام، ٢٠١٨: ١٩)

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

- لتطبيق إدارة المعرفة بنجاح، تحتاج المؤسسات إلى تلبية مجموعة من المتطلبات الأساسية:
- الثقافة التنظيمية: يجب أن تكون القيم السائدة داخل المؤسسة داعمة لثقافة التعلم وتبادل المعرفة.
- القوى البشرية: يعتمد نجاح إدارة المعرفة على توفر الكفاءات البشرية المؤهلة التي تسهم في توليد واستخدام المعرفة. (ايناس، ٢٠١٩: ٩٤)
- الهياكل التنظيمية المرنة: تتيح الهياكل التنظيمية المرنة حرية الابتكار والتكيف مع المتغيرات.
- القيادة التنظيمية: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة قيادة واعية قادرة على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (ربحي مصطفى، ٢٠١١: ١٨٢)
- تكنولوجيا المعلومات: تُعد أداة رئيسية لتسهيل الوصول إلى المعرفة وتبادلها بين العاملين بفعالية.

استراتيجيات ومراحل إدارة المعرفة

أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

- تتنوع الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات تبنيها لتحقيق إدارة المعرفة بشكل فعال، ومنها:
- استراتيجية النمو التدريجي: تُطبّق هذه الاستراتيجية تدريجياً مع المؤسسات ذات الموارد المحدودة. يتم بناء قدرات إدارة المعرفة بشكل متأنٍ لتقليل المخاطر وضمان نجاح العملية.
 - استراتيجية التروي والحذر: تعتمد على البدء في تطبيق إدارة المعرفة بشكل محدود، ثم توسع نطاق التطبيق تدريجياً بناءً على احتياجات المؤسسة وظروفها.
 - استراتيجية دعم التوجهات الإبداعية: تركز على تعزيز الابتكار والتفكير المستقبلي ضمن إطار إدارة المعرفة. تستهدف هذه الاستراتيجية المؤسسات الطموحة التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. (هيثم، ٢٠١٤: ٧٥)
 - استراتيجية الترميز: تهدف إلى تحويل المعرفة الصريحة إلى شكل منظم يسهل تخزينه ونشره عبر الشبكات المؤسسية.

- استراتيجية التفاعل الشخصي: تركز على تعزيز التواصل المباشر بين الأفراد لتبادل المعرفة الضمنية، حيث يعتمد ذلك على الخبرة والمشاركة العملية.

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بمراحل متسلسلة لتحقيق أهدافها، وهي:

- مرحلة المبادرة: يتم التركيز فيها على بناء البنية التحتية المناسبة لإدارة المعرفة، بما يشمل العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية. (نعيم، ٢٠٠٩: ٩٤)
- مرحلة النشر: يتم فيها تحليل الأفكار وتبويبها، إلى جانب توظيف التكنولوجيا لمراقبة وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة.
- مرحلة التكامل الداخلي: تستهدف دمج المعرفة كجزء من الأنشطة اليومية للمؤسسة، مع تكوين فرق عمل متخصصة لتطوير الجودة.
- مرحلة التداخل الخارجي: تسعى المؤسسة للتعاون مع شركاء خارجيين، مثل العملاء والموردين، لتبادل المعرفة وتعزيز التميز التنافسي. (حسين، ٢٠١٨، ٩٣)

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

ماهية الأداء ومكوناته الجوهرية

يشكل مفهوم الأداء ركيزة أساسية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ويتطلب تناوله تحليلاً دقيقاً لجذوره اللغوية ومعناه الاصطلاحي في السياق التنظيمي:

أ) المدلول اللغوي:

لغوياً، يحمل مصطلح "الأداء" في العربية معاني القيام بالشيء، وإنجازه، والوفاء به، كـ "أداء الدين" أو "أداء الصلاة" أو "أداء الشهادة"، وهي جميعاً تشير إلى التنفيذ والإنجاز والوصول. (أرفيس، ٢٠١٨)

أما أصله في اللغة الإنجليزية فهو الفعل (to perform) الذي يفيد الإنجاز أو التأدية أو إتمام عمل أو مهمة ما. (المنهل، ٢٠٠٣، صفحة ٨٩٥)

ب) التعريف الاصطلاحي والأكاديمي:

الأداء في السياق التنظيمي يتجاوز مجرد العمل إلى كونه تنفيذاً منهجياً لعمل أو واجب موكل إلى فرد أو مجموعة. (بدوي و مصطفى، ١٩٨٤، صفحة ١٦٦) كما يُنظر إليه من زاوية النتائج

على أنه حصيلة المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام التنظيمي إلى بلوغها. (محمد ، ١٩٩٨ ،
صفحة ٣)

الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء

يُعد الأداء ظاهرة متعددة الأوجه، يمكن تفكيكها إلى مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تشكل
بمجموعها المقياس الشامل لجودة الإنجاز. وتتمثل أبرز هذه الأبعاد فيما يلي: (أرفيس، ٢٠١٨)

- السلطة المقرونة بالمسؤولية: يشمل هذا البعد منح الصلاحيات الضرورية لإنجاز العمل بعد
تحديد المسؤولية، إذ تتضمن السلطة هنا جانبي التمكين (لتنفيذ العمل) والنيابة (عن جهة
أعلى).
- جودة ومستوى العمل المنجز (الكيف): ويعكس هذا البعد إدراك الفرد لطبيعة مهامه، وامتلاكه
المهارات والرغبة اللازمة للتنفيذ المنظم والدقيق للعمل بأقل قدر من الأخطاء.
- كمية العمل المنجزة (الكم): يُعنى هذا العنصر بحجم المخرجات أو مقدار العمل الذي يتمكن
الموظف من إنجازه ضمن الظروف التشغيلية الطبيعية، مع الأخذ في الحسبان سرعة الإنجاز
المطلوبة.
- الوثوق والمثابرة (الالتزام السلوكي): ويشتمل على الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل
المساءلة، وإنجاز المهام في الأوقات المحددة، إلى جانب مدى حاجة الفرد إلى التوجيه والإرشاد
من قبل المشرفين.

الأهمية الاستراتيجية للأداء

يحتل مفهوم الأداء أهمية استراتيجية متزايدة كونه مؤشراً ومعياراً للتقدم على المستويين التنظيمي
والوطني. وتتجلى أهمية أداء العاملين في المنظمات على النحو التالي: (أرفيس، ٢٠١٨)

- عامل يعكس الفاعلية التنظيمية: يُعد الأداء الفردي على مختلف المستويات التنظيمية انعكاساً
مباشراً لأداء المنظمة ككل، مما يجعل كفاءة العاملين وفاعلية المنظمة عاملاً متلازمان يؤثران
إيجاباً على بقائها واستقرارها.
- ركيزة للقرارات الإدارية والتطوير: يوفر الأداء مقياساً لقدرة الفرد الحالية على إنجاز العمل، وقدرته
المحتملة على أداء أعمال مختلفة مستقبلاً. وبناءً عليه، يصبح الأداء الفردي الأساس الذي تُبنى
عليه العديد من القرارات الإدارية الحيوية مثل النقل، الترقية، والتكوين المهني.
- محفز للارتباط النفسي والمهني: يرتبط الأداء بشكل وثيق مع الأجور والمرتبات، شريطة توفر
نظام حوافز عادل وفعال. كما يلبي الأداء المتميز الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الاستقرار
الوظيفي وإثبات الذات.

○ قاطرة التنمية الشاملة: لا تقتصر أهمية الأداء على مستوى المنظمة فحسب، بل تمتد لتشمل نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ويشير الاهتمام بمستوى الأداء على أي مستوى تنظيمي إلى كفاءة وقدرات ودوافع الرؤساء بقدر ما يعكس كفاءة المرؤوسين.

محددات الأداء الرئيسية (العوامل المؤثرة)

نظرًا لتعدد العوامل المؤثرة في الأداء وتشابكها، يصعب حصرها، لكن يمكن تصنيفها في ثلاثة مستويات رئيسية: (معر، ٢٠١٤، الصفحات ٣٤ - ٣٥)

١. المحددات الإدارية والتنظيمية:

- غياب الدقة في تحديد المهام والوصف الوظيفي.
- ضعف أو سوء الإشراف المباشر.
- القصور في برامج التدريب والتكوين.
- نقص الموارد المادية أو عدم توفر الظروف المناسبة للعمل والإنتاج.

٢. المحددات البيئية الخارجية:

- الصراع القيمي والاتجاهي بين ما يحمله الموظف وما يسود في المجتمع.
- الظروف الاقتصادية العامة ومناخ سوق العمل.
- الأطر التشريعية والقرارات الحكومية المنظمة للعمل.
- السياسات النقابية والاضطراب السياسي المحتمل.

٣. المحددات المرتبطة بالموظف (العوامل الفردية):

- مستوى التأهيل العلمي والخبرة الشخصية للفرد.
- مدى التوافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات المنصب الذي يشغله.
- مناخ العلاقات السائد بين زملاء العمل والمشرفين.

مؤشرات الأداء المؤسسي

يشمل الأداء المؤسسي مجموعة من المؤشرات التي يمكن قياسها وتحليلها لتقييم فعالية المؤسسة، ومن أهمها:

- **الأداء المالي:** يعكس القدرة على استخدام الموارد المالية بكفاءة لتحقيق النمو وزيادة الأرباح.
- **الأداء التشغيلي:** يقيس الكفاءة في إدارة الموارد والإنتاجية وجودة الخدمات أو المنتجات.

- **الفعالية التنظيمية:** تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع التغيرات البيئية والمنافسة. (نوية، ٢٠١٩)

ويشير الباحثون إلى أن هذه المؤشرات يجب أن تكون مترابطة مع ممارسات القيادة التحويلية، حيث يسهم التحفيز والتوجيه الفردي والابتكار في تحسين الأداء في كل بعد من هذه الأبعاد. وعليه نلاحظ أن العلاقة بين القيادة التحويلية ومؤشرات الأداء التنظيمي تظهر أن تحسين أي بعد من أبعاد الأداء يتطلب تدخلاً قيادياً واعياً ومدروساً، يركز على تطوير الموارد البشرية وتحفيزها نحو الإنجاز.

خصائص قياس وتقييم الأداء المؤسسي

عملية قياس الأداء التنظيمي تعتمد على معايير واضحة وموضوعية، تشمل متابعة الأداء بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم التدريب والإرشاد، وكذلك اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالمكافآت والترقيات. (الحربي، ١٩٩٥، صفحة ٨١)

وتشمل مؤشرات القياس الحديثة:

- **الرضا الوظيفي:** يعكس مشاعر الموظفين تجاه بيئة العمل ويؤثر على التزامهم بالأداء. (ابو زيادة، ٢٠١١، صفحة ٨٨٩)
- **الالتزام التنظيمي:** يعكس ولاء الموظف واستمراريته، مما ينعكس على حضورهم اليومي ومهاراتهم الإنتاجية.
- **مهارات التفكير الابتكاري:** تعزز القدرة على إيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء.
- **السلوكيات الإضافية:** مثل المبادرات الطوعية التي يقوم بها الموظف لتعزيز الأداء التنظيمي. (ابو زيادة، ٢٠١١، صفحة ٨٩٠)

المنهجية وطرق البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات الإدارية التطبيقية. ويستند الجانب الوصفي إلى رصد واقع ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي كما هو قائم في الشركة، من خلال جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة. أما الجانب التحليلي فيعني باختبار طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وتحليل مدى إسهام أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشرها، مشاركتها، وتطبيقها) في تفسير التباين في مستويات الأداء المؤسسي.

ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين التشخيص الكمي والتحليل التفسيري، مما يجعله مناسباً لدراسة الظواهر المؤسسية المعقدة التي تتداخل فيها الأبعاد المعرفية والتنظيمية، وهو ما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها التطبيقية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض، بما يشمل الموظفين الإداريين والفنيين والمديرين الذين يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات إدارة المعرفة داخل الشركة. وقد تم اختيار هذه الفئة لكونها الأكثر ارتباطاً بممارسات إدارة المعرفة والأقدر على تقييم أثرها على الأداء المؤسسي، بحكم مشاركتهم اليومية في عمليات التخطيط والتنفيذ والتطبيق.

ويتميز مجتمع الدراسة بالتنوع من حيث المستويات الوظيفية والإدارات المختلفة، مما يعكس تعددية العمليات التنظيمية وأنماط إدارة المعرفة داخل الشركة. كما تم التركيز على مدينة الرياض لكونها تمثل المركز الإداري والاقتصادي الرئيسي للشركة، وتضم غالبية الفروع والكوادر المؤهلة، الأمر الذي يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة بشكل شامل، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة ممثلة من العاملين بمختلف المستويات الإدارية والفنية في الشركة. وقد روعي عند اختيار أفراد العينة مجموعة من المعايير لضمان جودة البيانات، تمثلت فيما يلي:

- أن يكون المشارك موظفًا إداريًا أو فنيًا في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض.
- أن يكون لديه خبرة عملية كافية تمكنه من الحكم على ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي.
- أن يشارك بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عمليات اكتساب، مشاركة، أو تطبيق المعرفة.

حجم العينة

تم تحديد حجم العينة بطريقة علمية منهجية استناداً إلى معادلة Krejcie and Morgan (١٩٧٠) لتحديد حجم العينات في الدراسات الوصفية، وبمستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ ٥%. وبناءً على ذلك، فقد تم اعتماد حجم عينة قدره ٣٨٤ مفردة، وهو حجم مناسب إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة الكبير، كما يوفر قوة تفسيرية كافية لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب التحليل

المتقدم. ومن المتوقع توزيع عدد أكبر من الاستبانات تحسبًا للاستبانات غير الصالحة للتحليل، على أن يتم اعتماد ٣٨٤ استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية

تمثلت المصادر الثانوية في مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وشملت:

- الكتب العلمية المتخصصة في إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.
- الدوريات العلمية المحكمة والمقالات البحثية الحديثة.
- الرسائل الجامعية السابقة ذات الصلة بإدارة المعرفة.
- التقارير المهنية والمواقع الأكاديمية المتخصصة.

وقد ساهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري، وصياغة فرضيات الدراسة، وتصميم أداة القياس.

ثانياً: المصادر الأولية

تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى المقاييس المعتمدة في الأدبيات العلمية الحديثة، ثم تحكيمها علمياً قبل توزيعها. وسيتم تحويل الاستبانة إلى صيغة إلكترونية باستخدام Google Forms، ومن ثم توزيعها على أفراد العينة المستهدفة عبر القنوات المهنية المناسبة لضمان الوصول إلى الفئة المستهدفة بكفاءة.

أداة الدراسة

ستستخدم الاستبانة أداة رئيسة للكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي. وقد تم بناء الاستبانة بحيث تتكون من المحاور الرئيسة التالية:

محور البيانات الديموغرافية للمستجيبين.

محور إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (اكتساب المعرفة، نشرها، مشاركتها، وتطبيقها).

محور الأداء المؤسسي متعدد الأبعاد (الكفاءة التشغيلية، جودة العمليات، الابتكار، والاستدامة).

وقد تم قياس فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، لضمان سهولة التحليل الكمي وإجراء الاختبارات الإحصائية المتقدمة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.

الحدود المكانية: الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.

الحدود الزمانية: سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية خلال عام ٢٠٢٦م.

التحليل الإحصائي المستخدم:

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):

- ❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.
- ❖ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
- ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي.

المراجع العربية

- البرناني، م. ع. (٢٠٢٦). دور إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الأداء المؤسسي: دراسة نظرية حول أهمية الدور وصعوبات التطبيق. *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي*، ٢٠٨-٢١٧.
- الصويحي، ه. خ. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الاداء المؤسسي "دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشركة الليبية للإسمنت المساهمة بمدينة بنغازي". *المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والتجارة*، ١، ٢٠١-١٦٠.
- احمد زكي بدوي، و محمد كمال مصطفى . (١٩٨٤). *معجم مصطلحات القوى العاملة*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- أحلام عبابسة آمنة العياش ميمونة العياش، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية "، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ٢٠١٨، ٢.
- أنس أيوب محمد بوادي "علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العامة في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٩.
- اليعربي، ع. س. س. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية - المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجا - . *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٥ (٣)، ١٢٤-١٩٨ .
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.L100620>
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
- إبراهيم بدر شهاب الصبيحات " إدارة المعرفة: منحنى تطبيقي " دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٨.
- إيناس أبو بكر الهوش " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعلم العالي "، دار حميترا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠١٩.
- بن عمارة، ج. (٢٠٢٥). *إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي جامعة ابن خلدون-* تيارت <http://dspace.univ-tiaret.dz:80/handle/123456789/16554>

حسن عبد الرحمن الشيعي، "إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩.

حسين الحميدي، م. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة كلية التربية (أسيوط). 442-480، 35(5) ,
خديجة احمد الحربي. (١٩٩٥). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، . جدة: رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

زكي ابو زيادة. (٢٠١١). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية. مجلة جامعة النجاح للابحاث.

سهيل ادريس المنهل. (٢٠٠٣). قاموس فرنسي عربي. بيروت: دار الآداب.

عبد المحسن توفيق محمد . (١٩٩٨). تقييم الأداء. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية - مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة.

عبد الله، س. ن. ع. (٢٠٢٥). أثر ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس في بغداد. 26, 18(70), *Dirasat Tarbawiya*.

علي، ع. ا. ع. م. (٢٠١٨). إدارة المعرفة ودورها في الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية - شركة سور العالمية (مصنع نسيج شندي)) [Thesis, التجاني الطاهر عبد القادر].

<http://repository.ush.edu.sd:8080/xmlui/handle/123456789/549>

قاسمي، م. م. (٢٠١٩). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة حالة جامعة غرداية [Thesis, جامعة غرداية].

<https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/196>

قرشي، م. ا. ، & راقع، ح. (٢٠٢١). متطلبات و عمليات ادارة المعرفة و اثرها على تميز الاداء المؤسسي وفق النموذج الاربوي للتميز EFQM دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فروع:الجلقة ، غرداية، ورقلة) <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/26615>

كمال الدين، ه. م. ، & أبو زيد، م. م. (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران .

معمر عقيل عبيد " دور إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في المؤسسات العامة "، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد ١١، العدد ٢٩، جامعة واسط، العراق، ٢٠١٥.

متعب، د. ح. ك.، حافظ، د. ح. ح.، & حسن، د. م. ي. (٢٠٢٢). أثر نضج إدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع الديوانية.

نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة " عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٤.

وسام سليمان معمر. (٢٠١٤). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية.

ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧.

المراجع الإنجليزية

- Alboliteeh, M., Alrashidi, M. S., Alrashedi, N., Gonzales, A., Mostoles, R. J., Pasay-an, E., & Dator, W. L. (2022). Knowledge Management and Sustainability Performance of Hospital Organisations: The Healthcare Managers' Perspective. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010203>
- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: Evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 378. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>
- Almashari, M., Zairi, M., & Alathari, A. (2002). An Empirical Study of the Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *Journal of Computer Information Systems*, 42(5), 74–82. <https://doi.org/10.1080/08874417.2002.11647611>
- 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>
- Alsuhaimi, M. S. (2025). Organizational Learning Capabilities for Sustainable Performance: Evidence from Saudi Arabia's Public Sector. *European Journal of Sustainable Development*, 14(4), 903–903. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n4p903>
- Alyoubi, B., Hoque, Md. 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/itmtr.7.1.2>
- Bayari, R., Al Shamsi, A. A., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2022). Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. في M. Al-Emran, M. A. Al-Sharafi, M. N. Al-Kabi, & K. Shaalan (تحقيق), *Proceedings of International Conference on Emerging Technologies and Intelligent Systems* (ص ١٠٣٥–١٠٤٦). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85990-9_82
- Khouldi, K., King Abdulaziz University, Faculty of Economics and Administration, Saudi Arabia, & Almalki, T. (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>
- Mohaghegh, F., Zaim, H., Dzenopoljac, V., Dzenopoljac, A., & Bontis, N. (2024). Analyzing the effects of knowledge management on organizational performance through knowledge utilization and sustainability. *Knowledge and Process Management*, 31(3), 261–272.
<https://doi.org/10.1002/kpm.1777>
- Ngoc-Tan, N., & Gregar, A. (2019). Knowledge Management and Its Impacts on Organisational Performance: An Empirical Research in Public Higher Education Institutions of Vietnam. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(02), 1950015.
<https://doi.org/10.1142/S0219649219500151>
- Samhan, M. A. S. (2019). The reality of knowledge management and its impact on institutional performance: An applied study on the College of Applied Studies and Community Service at King Saud University. *International Journal of research in Educational Sciences.*, 2(3), 459–504.
- Seleim, A., & Khalil, O. (2007). Knowledge Management and Organizational Performance in the Egyptian Software Firms. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 3(4), 37–66. <https://doi.org/10.4018/ijkm.2007100103>
- Shiaw-Tong, H., Lo, M.-C., & Wang, Y.-C. (2016). Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, IRSSM-6 The 6th International Research Symposium in Service Management*, 224, 184–189.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.438>
- Zaied, A. N. H., Soliman Hussein, G., & M. Hassan, M. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4(5), 27–35. <https://doi.org/10.5815/ijieeb.2012.05.04>

Midocean University
College of Management
Master/ Business Management



**" Knowledge management and its role in improving
organizational performance: A case study of the Saudi
Electricity Company "**

Prepared by:

Abdul Aziz Mansour Al Qatim

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2026