

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة موبيلي
السعودية للاتصالات

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

**Knowledge Management as an Approach to Improving
Employee Performance: An Applied Study on Mobily
Saudi Telecommunications Company.**

اسم الباحث : سامي محمد سعيد الجوجو

الرقم الأكاديمي : 2021203693

الكلية : الإدارة

2025 م -

1447 هـ

مقدمة الدراسة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في ميدان الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المعلومات، أصبحت المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى توظيفها لتحقيق التميز وتحسين الأداء الوظيفي. فالمؤسسات التي تدرك أهمية المعرفة وتسعى إلى اكتسابها ومشاركتها وتطبيقها بكفاءة، تصبح أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق الأهداف، والاحتفاظ بالميزة التنافسية. ويُعد مفهوم "إدارة المعرفة" من المفاهيم المعاصرة التي أثبتت فاعليتها في دعم اتخاذ القرار وتحسين أداء العاملين، سواء من خلال تعزيز الابتكار، أو زيادة الكفاءة، أو تحقيق رضا العملاء، أو رفع مستوى الالتزام الوظيفي.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى الدور الإيجابي لإدارة المعرفة في تعزيز أداء العاملين، مثل دراسة مدلول والموسوي، (2021) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكوفة، وكذلك دراسة عيد، (2021) التي أثبتت أن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة ساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة. وتشير نتائج دراسة أبو جمعة والمغربي، (2020) إلى أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تحسين جودة العمل والالتزام داخل المؤسسات الصناعية الأردنية.

في هذا السياق، تنطلق هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع إدارة المعرفة في شركة موبايلي السعودية، وتحليل أثرها على أداء العاملين من خلال أبعاده المختلفة، في محاولة لتقديم فهم أعمق لكيفية استثمار المعرفة لتحسين أداء رأس المال البشري في بيئة الأعمال السعودية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة ودورها المحوري في تعزيز أداء العاملين، إلا أن هناك قصورًا ملحوظًا في الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع في بيئة العمل السعودية، خصوصًا في قطاع الاتصالات. فلا تزال بعض المؤسسات تواجه صعوبات في توظيف المعرفة بشكل فعال نتيجة ضعف البنية التحتية للمعرفة، أو غياب ثقافة المشاركة، أو محدودية

الأدوات التكنولوجية. كما أن الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي تركزت على قطاعات التعليم أو الصناعة، كما في دراسات مدلول والموسوي (2021) وأبو جمعة والمغربي (2020)، في حين قلَّ التركيز على شركات الاتصالات.

من هنا، تبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين أداء العاملين في شركة موبيلي السعودية من خلال أبعاده (الكفاءة الوظيفية، الابتكار وحل المشكلات، رضا العملاء، الالتزام الوظيفي)؟

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة (اكتساب، مشاركة، تطبيق) في شركة موبيلي؟
2. ما مستوى أداء العاملين في شركة موبيلي من خلال أبعاده (الكفاءة، الابتكار، رضا العملاء، الالتزام)؟
3. ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب، مشاركة، تطبيق) على أداء العاملين في شركة موبيلي من خلال أبعاده (الكفاءة، الابتكار، رضا العملاء، الالتزام)؟

ويتفرع من السؤال الثالث الاسئلة الفرعية التالية:

- 3.1 ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب، مشاركة، تطبيق) على الكفاءة الوظيفية للعاملين في شركة موبيلي؟
- 3.2 ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب، مشاركة، تطبيق) على الابتكار وحل المشكلات لدى العاملين في شركة موبيلي؟
- 3.3 ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب، مشاركة، تطبيق) على رضا العملاء؟
- 3.4 ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب، مشاركة، تطبيق) على الالتزام الوظيفي للعاملين في شركة موبيلي؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. أهمية نظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول موضوع إدارة المعرفة وربطها بتحسين أداء العاملين، لا سيما في سياق بيئة العمل السعودية، التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال، كما هو موضح في نتائج دراسات مثل أحمد (2020) (التي بيّنت وجود ضعف في عمليات نشر المعرفة وتطبيقها في المؤسسات الصناعية السودانية).
2. أهمية تطبيقية: توفر الدراسة إطارًا عمليًا لصنّاع القرار في شركة موبيلي، يمكن الاستفادة منه في تطوير آليات إدارة المعرفة بما يحقق تحسّنًا ملموسًا في الأداء الوظيفي من حيث الكفاءة، والابتكار، ورضا العملاء، والالتزام. كما تقدم توصيات قد تُسهم في معالجة التحديات المتعلقة بتدفق المعرفة، التي أشار إليها عيد (2021) (والأقرع 2020).
3. أهمية قطاعية: تركز الدراسة على قطاع الاتصالات، وهو من القطاعات الحيوية التي تعتمد بشكل كبير على الابتكار وتحديث المعرفة لمواكبة التطورات التقنية.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في شركة موبيلي.
2. قياس مستوى أداء العاملين في شركة موبيلي من خلال أبعاده الأربعة (الكفاءة الوظيفية، الابتكار وحل المشكلات، رضا العملاء، الالتزام الوظيفي)
3. تحليل أثر إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة (الاكتساب، المشاركة، التطبيق) على أداء العاملين في شركة موبيلي من خلال أبعاده (الكفاءة، الابتكار، رضا العملاء، الالتزام).

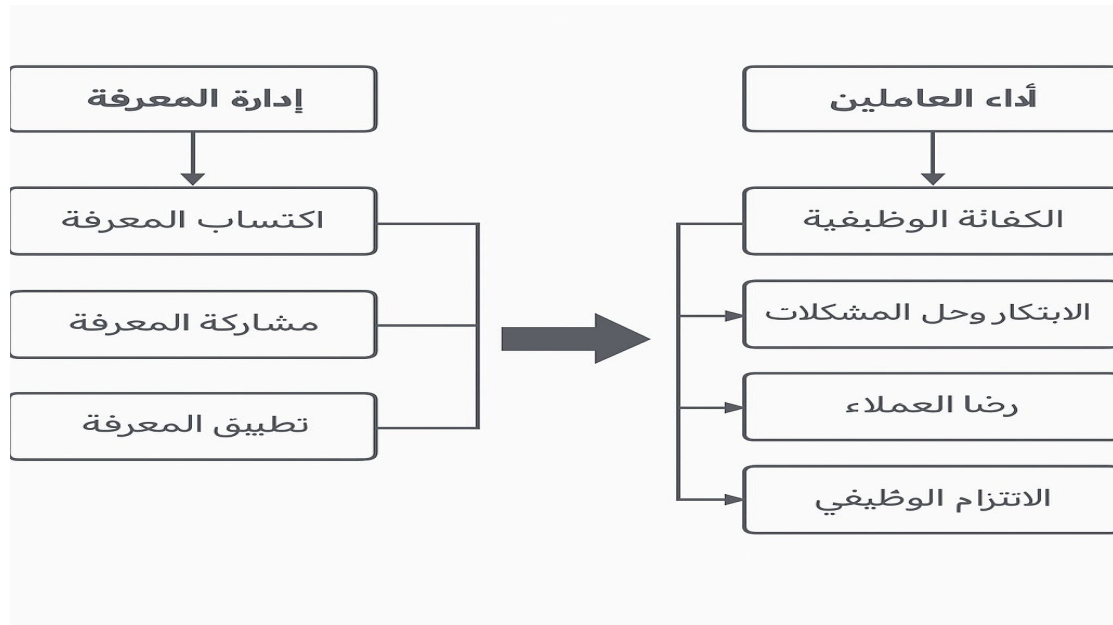
الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف الثالث:

- 3.1 تحليل أثر إدارة المعرفة على الكفاءة الوظيفية للعاملين في شركة موبيلي.
- 3.2 تحليل أثر إدارة المعرفة على الابتكار وحل المشكلات لدى العاملين في شركة موبيلي.
- 3.3 تحليل أثر إدارة المعرفة على رضا العملاء لدى شركة موبيلي.
- 3.4 تحليل أثر إدارة المعرفة على الالتزام الوظيفي للعاملين في شركة موبيلي.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة مجتمعة (اكتساب، مشاركة، تطبيق) على أداء العاملين في شركة موبيلي.
- الفرضيات الفرعية: H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة مجتمعة (اكتساب، مشاركة، تطبيق) على الكفاءة الوظيفية للعاملين في شركة موبيلي
- H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة مجتمعة (اكتساب، مشاركة، تطبيق) على الابتكار وحل المشكلات لدى العاملين
- H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة على رضا العملاء
- H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة مجتمعة (اكتساب، مشاركة، تطبيق) على الالتزام الوظيفي للعاملين في شركة موبيلي.

نموذج الدراسة



الدراسات المرجعية:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

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 تهتم 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.

دراسة الاقرع، (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، والمسعى 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 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 مزايا تنافسية تساعد على الصمود في وجه التحديات الاقتصادية المستقبلية.

هدفت دراسة خالد، (2020) إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في مجموعة جيااد 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 فعالة 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.

ثانياً: الدراسات باللغة الاجنبية

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.

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.

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 موظفاً، 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 ولاءهم 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.

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 العامين المغتربين في الفنادق. اقترح الباحثون نموذجاً مفاهيمياً يُظهر كيف تؤدي كفاءات القادة إلى تعزيز بيئة مشاركة المعرفة داخل المؤسسات، الأمر الذي يسهم 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.

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 نموذجاً نظرياً 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. أظهرت 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.

ملخص الدراسات السابقة

الجدول في الأسفل يلخص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

جدول رقم (1): ملخص الدراسات السابقة

اسم 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 SPSS إحصائي	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
(الأقرع 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 جياذ 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	، RAD منهجية مقابلات وملاحظة، MySQL, PHP	النظام حسن الوصول إلى المعرفة، وساهم في تعزيز الأداء وتوثيق العمليات
Palupiningtyas et al. (2024)	لتحسين KMS أداء موظفي وزارة الزراعة	تصميم نظام لإدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي	، تحليل RAD، مشابهاً، UML، MySQL	قلل زمن البحث، عزز تبادل المعرفة، دعم الأداء والتعاون بين الموظفين
Karyatun et al. (2023)	إدارة المعرفة والحوكمة وسلوك المواطن التنظيمية	دراسة العلاقة عبر الرضا الوظيفي كوسيط	استبانة، باستخدام Smart-PLS، موظف 86	إدارة المعرفة تؤثر على الرضا وسط OCB 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 SPSS، مشارك،	إدارة المعرفة تعزز الأداء، وتوصيات بتدريب الموظفين وتحفيزهم 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

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 موبيلي 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 بعدًا جديدًا 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 بخصائص اقتصادية وتنظيمية، ويشهد في الوقت الراهن تحولًا رقميًا واسعًا 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، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها) وبين مؤشرات الأداء الوظيفي للعاملين، في حين اقتصرت 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 أيضًا 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.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

• إدارة المعرفة

التعريف الاصطلاحي: إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التنظيمية التي تهدف إلى اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها داخل المؤسسة، بما يساهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء العام للعاملين والمؤسسة (Palupiningtyas et al. (2024).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، تُقاس إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) من خلال استبانة موجهة للعاملين في شركة موبيلي، بهدف قياس مدى ممارستهم لهذه الأبعاد في بيئة العمل.

اكتساب المعرفة

التعريف الإجرائي: يقصد به مدى قدرة شركة موبيلي على الحصول على المعرفة والمعلومات من مصادر متنوعة، وتضمينها ضمن سياساتها وخططها. ويتم قياسها من خلال فقرات تتعلق بمصادر المعرفة، التحديث المستمر، والتعلم المؤسسي.

مشاركة المعرفة

التعريف الإجرائي: يقصد بها مدى استعداد العاملين في شركة موبيلي لتبادل المعارف والمعلومات والخبرات مع زملائهم، ويُقاس عبر بنود تتعلق بروح التعاون، وفتح قنوات التواصل، وتشجيع تبادل المعرفة في بيئة العمل.

تطبيق المعرفة

التعريف الإجرائي: يقصد به مدى قدرة موظفي موبيلي على استخدام المعرفة المكتسبة أو المتوفرة في تحسين الأداء، حل المشكلات، تطوير الخدمات، ويُقاس من خلال فقرات تتناول قدرة الموظف على الاستفادة من المعرفة عمليًا.

• أداء العاملين

التعريف الاصطلاحي: يعرف أداء العاملين بأنه مستوى كفاءة الفرد في تنفيذ مهامه وفق المعايير المطلوبة، ويشمل مجموعة من الأبعاد مثل الكفاءة، الإبداع، رضا العملاء، والالتزام الوظيفي (Tamsah et al. (2023).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة، يُقاس أداء العاملين في شركة موبيلي من خلال أربعة أبعاد: (الكفاءة الوظيفية، الابتكار وحل المشكلات، رضا العملاء، الالتزام الوظيفي)، باستخدام مقياس ليكرت خماسي لقياس مستوى إدراك الموظفين لأدائهم.

الكفاءة الوظيفية

التعريف الاجرائي: تقاس من خلال فقرات تستهدف دقة الإنجاز، الإنتاجية، القدرة على إنجاز المهام في الوقت المحدد، وحسن استخدام الموارد.

الابتكار وحل المشكلات

التعريف الاجرائي: يُقاس عبر بنود تتناول قدرة الموظف على تقديم مقترحات، التجديد في أساليب العمل، والمرونة في التعامل مع التحديات.

رضا العملاء

التعريف الاجرائي: يُقاس من خلال فقرات تتعلق بجودة الخدمة المقدمة من قبل الموظف، تفاعل العملاء الإيجابي، وتلبية احتياجاتهم بفعالية.

الالتزام الوظيفي

التعريف الاجرائي: يُقاس من خلال مؤشرات مثل: الرغبة في الاستمرار بالعمل، الولاء للشركة، الالتزام بالأنظمة والقوانين، والاستعداد لبذل جهد إضافي.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم استخدامه لوصف وتحليل العلاقات بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في شركة موبايلي للاتصالات. يعنى هذا المنهج بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على أبعاد أداء العاملين في الشركة، مثل الكفاءة الوظيفية، الابتكار وحل المشكلات، رضا العملاء، والالتزام الوظيفي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة موبايلي السعودية للاتصالات. سيتم تحديد العينة المناسبة من جميع المستويات الوظيفية داخل الشركة، بما في ذلك المديرين، المشرفين، والموظفين العاملين في مختلف الأقسام ذات العلاقة. يمكن استخدام تقنيات عشوائية لاختيار عينة ممثلة تعكس التنوع الوظيفي داخل الشركة.

عينة الدراسة

عينة عشوائية طبقية: يتم اختيار عينة ممثلة من العاملين في شركة موبايي، موزعة على مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية (مثل: الإدارة العليا، الوسطى، والموظفين التنفيذيين) لضمان تمثيل عادل لجميع الفئات.

حجم العينة: في حال كان عدد العاملين معروفاً: يمكن استخدام جدول مورغان وكريجسي لتحديد الحجم المناسب. إن لم يكن العدد معروفاً بدقة: يمكن اعتماد حجم عينة يتراوح بين 150-300 موظف لضمان دقة النتائج والقدرة على استخدام التحليل الإحصائي المتقدم.

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، الدشربة)

- الحدود الجغرافية: تقتصر الدراسة على العاملين في فروع شركة موبايي السعودية المنتشرة في مناطق المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: ستقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الحالية (سنة 2024).
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل شركة موبايي وتأثيرها على أداء العاملين من خلال أبعاد الكفاءة الوظيفية، الابتكار وحل المشكلات، رضا العملاء، والالتزام الوظيفي.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

1. البيانات الأولية: (Primary Data)

تُجمع مباشرة من الميدان وتستخدم لتقديم معلومات حديثة ودقيقة حول الظاهرة قيد الدراسة، وتشمل:

• الاستبيان:(Questionnaire)

وهو الأداة الأساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. سيتم تصميم الاستبيان بناءً على

متغيرات الدراسة، ويشمل ثلاثة أقسام:

- البيانات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).
- محاور إدارة المعرفة: مثل (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)
- محاور أداء العاملين: مثل (الكفاءة، الابتكار وحل المشكلات، رضا العملاء، الالتزام الوظيفي) ويُستخدم مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات المبحوثين.

2. البيانات الثانوية:(Secondary Data)

وهي البيانات التي تم جمعها مسبقاً لأغراض أخرى، وتُستخدم لدعم الإطار النظري للدراسة،

وتشمل:

- الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء العاملين.
- التقارير السنوية لشركة موبايي، إن وُجدت.
- المجلات العلمية، والكتب المتخصصة في إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي.
- قواعد البيانات الأكاديمية مثل Scopus ، Springer ، Google Scholar

المعالجات الإحصائية المقترحة:

التحليل الوصفي: سيتم استخدام التحليل الوصفي لعرض البيانات الأولية، مثل حساب

المتوسطات والانحرافات المعيارية للحصول على صورة واضحة عن مستوى تطبيق ممارسات

إدارة المعرفة وأداء العاملين.

التحليل الإحصائي: سيتم استخدام اختبار الارتباط والتحليل الانحداري (Regressions) لقياس تأثير ممارسات إدارة المعرفة على أبعاد أداء العاملين. كما سيتم تطبيق تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين الفئات المختلفة في العينة وفقًا لمتغيرات مثل النوع، العمر، المستوى الوظيفي، وغيرها من المتغيرات الديموغرافية.

تحليل المسار: (Path Analysis) قد يتم استخدام تحليل المسار لفحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المعرفة) والمتغيرات التابعة (أداء العاملين).

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

1. تحديد هدف الدراسة: تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين.

2. تصميم الاستبيان: إعداد أسئلة لجمع البيانات الكمية.

3. اختيار العينة: تحديد الشركات والموظفين المستهدفين.

4. جمع البيانات: توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات.

5. تحليل البيانات: استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج.

6. تفسير النتائج: فهم العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين.

7. كتابة التقرير: توثيق النتائج والتوصيات.

8. مراجعة الدراسة: مراجعة النتائج والتأكد من الدقة.

المراجع:

أولاً: المراجع الأجنبية

1. 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, 13–24. <https://doi.org/10.2991/itm.2018.7.1.2>
2. 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>
3. 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>
4. 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>
5. Pelealu, D. (2022). The effect of knowledge management system and knowledge sharing on employee performance and loyalty. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 5(1), 371–389. <https://doi.org/10.31538/ijse.v5i1.2162>
6. 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.
7. 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>

ثانياً: المراجع العربية

1. أبو جمعة، محمود، & المغربي، 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.

2. أحمد، خالد. (2020). دور إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية السودانية (رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، قسم إدارة الأعمال).
3. الأفرع، نور. (2020). أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية. *دفاتر البحوث العلمية*, 8(2)، 34-60.
4. اليعربي، 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>
5. قاعود، مروة. (2017). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية (فئة أ). *(المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 11)* سبتمبر 2017. كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم.
6. عيد، سماح. (2021). أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 4(12).
7. مدلول، كرار، & الموسوي، 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(6)، الجزء الثاني.

