

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

إعداد الطالب/

عبد العزيز منصور آل قطيم

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد والشكر على ما أولى من فضلٍ وتوفيق، فقد أعانني على إتمام هذه الدراسة، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداوثن على ما وفرتة من بيئة أكاديمية داعمة، أسهمت في تنمية قدراتي العلمية والبحثية، كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على ما قدموه من علمٍ نافع، وتوجيهٍ سديد، وإرشادٍ مثمر كان له الأثر في إثراء مسيرتي الأكاديمية.

وأخص بالشكر والتقدير الدكتور الفيصل عبد الحميد، والدكتور فايز علي جراد، على دعمهما الكريم، وتوجيهاتهما العلمية السديدة، وملاحظتهما القيمة التي كان لها أثر بالغ في تطوير هذه الدراسة وإتمامها على الوجه المأمول.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل، سواءً بالمساندة العلمية أو الدعم المعنوي أو التشجيع الصادق، وكان له أثر في تيسير مسيرة البحث وإنجازه.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يبارك في جهودهم، وأن يجعل هذا العمل نافعًا، وأن يكتب له القبول والتوفيق، إنه ولي ذلك والقادر عليه....

اهداء

إلى كل من ساندني في مسيرتي العلمية،
وشارك في صناعة هذا الإنجاز بدعم أو توجيه أو دعاء،
أهدي ثمرة هذا الجهد تقديراً وامتناناً .
وإلى كل من يؤمن بأن العلم رسالة سامية،
وأن الاجتهاد طريقٌ للنجاح،
أهدي هذا العمل،
مراجياً من الله أن يجعله نافعا ومباركاً،
وأن يكتب الأجر لكل من كان له أثرٌ في إنجازهِ .

جدول المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	جدول المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الاشكال
و	الملخص
الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة	
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	أ- الأهمية العلمية
٤	ب- الأهمية العملية
٥	أهداف الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٦	فرضيات الدراسة
٧	النظرية العلمية للدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٠	الدراسات السابقة
١٦	التعقيب على الدراسات السابقة
١٧	الإطار النظري
١٧	المبحث الأول: إدارة المعرفة
١٧	أولاً: نشأة إدارة المعرفة
١٨	ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة
١٨	ثالثاً: أنواع المعرفة
١٩	رابعاً: عمليات إدارة المعرفة
٢١	خامساً: متطلبات إدارة المعرفة
٢٢	سادساً: أهمية إدارة المعرفة

٢٢	سابعاً: أهداف إدارة المعرفة
٢٣	ثامناً: أساسيات إدارة المعرفة
٢٣	تاسعاً: نماذج وعمليات إدارة المعرفة
٢٦	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي
٢٦	أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي
٢٧	ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي
٢٨	ثالثاً: العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء المؤسسي
٢٩	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الأداء المؤسسي
٢٩	أولاً: آثار إدارة المعرفة على تعزيز أداء المؤسسة وكفاءة العاملين
٣٠	ثانياً: دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء المؤسسي
٣١	ثانياً: مداخل تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
٣٦	منهج البحث
٣٨	مصادر جمع البيانات
٣٨	أداة الدراسة
٣٩	حدود الدراسة
٣٩	التحليل الإحصائي المستخدم:
٤٠	اختبار الثبات
٤٠	صدق الاستبانة
٤٣	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٤٦	التحليل الوصفي للدراسة
٤٦	أولاً : وصف عينة الدراسة
٤٨	ثانياً: تحليل آراء افراد عينة الدراسة
٤٩	اولا : إدارة المعرفة
٥٣	ثانيا : الأداء المؤسسي
٥٦	ثالثاً: اختبار الفرضيات
٦٠	النتائج

٦١	التوصيات
٦٢	الحلول والمقترحات المستقبلية
٦٢	خاتمة الدراسة
٦٥	المراجع العربية
٦٩	المراجع الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
جدول (١-٣)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٤٠
جدول (٢-٣)	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير إدارة المعرفة والدرجة الكلية لكل بعد	٤٠
جدول (٣-٣)	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير الأداء المؤسسي والدرجة الكلية لكل بعد	٤١
جدول (٤-٣)	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	٤٣
جدول (٥-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٤٦
جدول (٦-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٤٦
جدول (٧-٤)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٤٧
جدول (٨-٤)	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	٤٨
جدول (٩-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات إدارة المعرفة	٤٩
جدول (١٠-٤)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأداء المؤسسي	٥٣
جدول (١١-٤)	ارتباط إدارة المعرفة بأنواعها بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)	٥٧
جدول (١٢-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي	٥٧
جدول (١٣-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوليد المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي	٥٧
جدول (١٤-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتخزين المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي	٥٨
جدول (١٥-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوزيع المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي	٥٩
جدول (١٦-٤)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي	٥٩

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦	نموذج الدراسة	شكل (١-١)
٢١	عمليات إدارة المعرفة	شكل (٢-٢)
٢٤	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.	شكل (٣-٢)
٢٥	نموذج موئل (مونسكي) لإدارة المعرفة	شكل (٤-٢)
٢٦	نموذج Nonaka et Takouchi لإدارة المعرفة	شكل (٥-٢)
٤٦	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	شكل (٦-٤)
٤٧	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	شكل (٧-٤)
٤٨	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	شكل (٨-٤)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، من خلال دراسة تطبيقية بمدينة الرياض، وذلك بالتركيز على أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها، وقياس أثرها في تحسين الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة بلغت (٣٨٤) موظفًا من العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Version 26)، بالاعتماد على التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA). وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (٤٠.٣٢٧) ووزن نسبي (٨١٪)، في حين جاء مستوى الأداء المؤسسي مرتفعًا جدًا بمتوسط حسابي (٤٠.٤٣٠٦) ووزن نسبي (٨٨٪)، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بلغت ($r=0.945$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وأثبت تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث فسرت ما نسبته (٥٨.٤٪) من التغير في الأداء المؤسسي، إضافة إلى وجود أثر معنوي لكل من توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في تحسين الأداء المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة المعرفة، وتطوير برامج التدريب، ودعم مشاركة المعرفة بين العاملين، وتحديث قواعد المعرفة، وتعزيز توظيف المعرفة في اتخاذ القرارات بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، الشركة السعودية للكهرباء.

الفصل الأول
المقدمة وخلفية الدراسة

المقدمة

تشهد المؤسسات في الوقت الحاضر تحولات متسارعة فرضتها التطورات التقنية، وازدياد حجم المعلومات، وتعدد بيئات العمل، الأمر الذي جعل المعرفة أحد أهم الأصول التي تستند إليها المنظمات في تطوير أعمالها وتحقيق أهدافها. ولم يعد نجاح المؤسسة مرهوناً بما تمتلكه من إمكانات مادية أو مالية فحسب، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على استثمار المعرفة المتوافرة لديها، وتحويل الخبرات المتراكمة إلى ممارسات تنظيمية تدعم كفاءة الأداء وتساعد على مواجهة المتغيرات بصورة أكثر فاعلية. ومن هنا برزت إدارة المعرفة كأحد المفاهيم الإدارية التي تسعى إلى تنظيم عمليات إنتاج المعرفة وحفظها وتبادلها وتطبيقها بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى منها في مختلف المستويات التنظيمية.

وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها من قدرتها على ربط الخبرات البشرية بالأنظمة والإجراءات التنظيمية، بما يتيح للمؤسسات المحافظة على المعرفة المؤسسية وتطويرها بصورة مستمرة، ويحد من فقدانها نتيجة انتقال العاملين أو تغير الظروف التنظيمية. كما أن تفعيل ممارسات إدارة المعرفة يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتطوير العمليات التشغيلية، ورفع كفاءة استغلال الموارد، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. (الحميدي، ٢٠١٩)

ويعد الأداء المؤسسي من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في توظيف إمكاناتها البشرية والتنظيمية والتقنية لتحقيق رسالتها وأهدافها. فهو لا يقتصر على قياس حجم الإنجاز، وإنما يمتد ليشمل كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، وسرعة الاستجابة، والقدرة على التطوير والتحسين المستمر. ولهذا اتجهت الأدبيات الإدارية إلى دراسة العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي، وكان من أبرزها إدارة المعرفة باعتبارها مدخلاً إدارياً يسهم في تعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين جودة العمل، وتطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات. (الحربي، ١٩٩٥)

وتعد الشركة السعودية للكهرباء من المؤسسات التي تعتمد بصورة كبيرة على المعرفة الفنية والإدارية في إدارة عملياتها اليومية، نظراً لاتساع نطاق أعمالها وتنوع أنشطتها وارتباطها بخدمات حيوية تتطلب دقة عالية في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار. ومن ثم فإن فاعلية إدارة المعرفة داخل الشركة تمثل عنصراً مهماً في دعم الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتحليل دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء.

مشكلة الدراسة

أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري الحديث، انطلاقاً من دورها في استثمار الخبرات التنظيمية وتحويلها إلى مورد يدعم التطوير والتحسين المستمر. ورغم التوسع في تبني ممارسات إدارة المعرفة داخل العديد من المؤسسات، فإن مستويات الاستفادة منها تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لمدى فاعلية تطبيقها وقدرة المؤسسة على دمجها في عملياتها الإدارية والتشغيلية. كما أن نجاح إدارة المعرفة لا يتحقق بمجرد توافر المعلومات أو امتلاك قواعد بيانات متطورة، وإنما يرتبط بقدرة المؤسسة على توليد المعرفة، والمحافظة عليها، وتبادلها، وتوظيفها في معالجة المشكلات وتحسين الأداء.

وقد أظهرت الأدبيات السابقة تبايناً في نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، إذ توصلت معظمها إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، إلا أن حجم تأثير أبعاد إدارة المعرفة لم يكن متشابهاً في جميع البيئات التنظيمية، حيث برزت بعض الأبعاد بوصفها أكثر تأثيراً من غيرها، وهو ما يشير إلى أن طبيعة المنظمة وبيئة العمل والممارسات الإدارية قد تؤدي دوراً مهماً في تحديد مستوى هذا التأثير. (حسن و عيسى، ٢٠١٤)

وفيما يتعلق بالشركة السعودية للكهرباء، فإن طبيعة أعمالها القائمة على المعرفة الفنية والخبرات التشغيلية تجعل من إدارة المعرفة عنصراً أساسياً في المحافظة على كفاءة الأداء واستمرارية التطوير. ومع ذلك، ما تزال الحاجة قائمة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر عمقاً، من خلال تحليل أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة، بما يوفر تصوراً أكثر شمولاً عن واقع الممارسات المعرفية ومستوى إسهامها في رفع كفاءة الأداء.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، وتحديد مدى إسهام كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في دعم الأداء المؤسسي. ومن ثم تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: 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 يسهم 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

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما في بيئة الأعمال السعودية.
- تقدم إطاراً علمياً يوضح أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، بما يدعم الدراسات التي تناولت هذا المجال.
- تضيف نتائج ميدانية حديثة يمكن الاستفادة منها في المقارنة مع نتائج الدراسات السابقة وإثراء النقاش العلمي حول الموضوع.
- تمثل الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين وطلبة الدراسات العليا الراغبين في إجراء بحوث مستقبلية تتناول إدارة المعرفة أو الأداء المؤسسي.
- تفتح المجال أمام دراسات لاحقة لدراسة متغيرات تنظيمية أخرى يمكن أن تؤثر في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

ب- الأهمية العملية

- توفر الدراسة مؤشرات عملية توضح واقع تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء ومستوى إسهامها في تحسين الأداء المؤسسي.
- تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المعرفة بما يعزز كفاءة الأداء وجودة الخدمات.
- تسهم التوصيات المقدمة في دعم ممارسات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بما يحقق الاستفادة المثلى من المعرفة المؤسسية.
- تساعد الدراسة في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات والقرارات الإدارية.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في المؤسسات ذات الطبيعة التشغيلية المشابهة لتطوير ممارسات إدارة المعرفة والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.

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.
- تقديم إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، بما يساهم في دعم التوجهات الإدارية نحو تحسين كفاءة الأداء من خلال الاستثمار الأمثل في المعرفة.

تساؤلات الدراسة

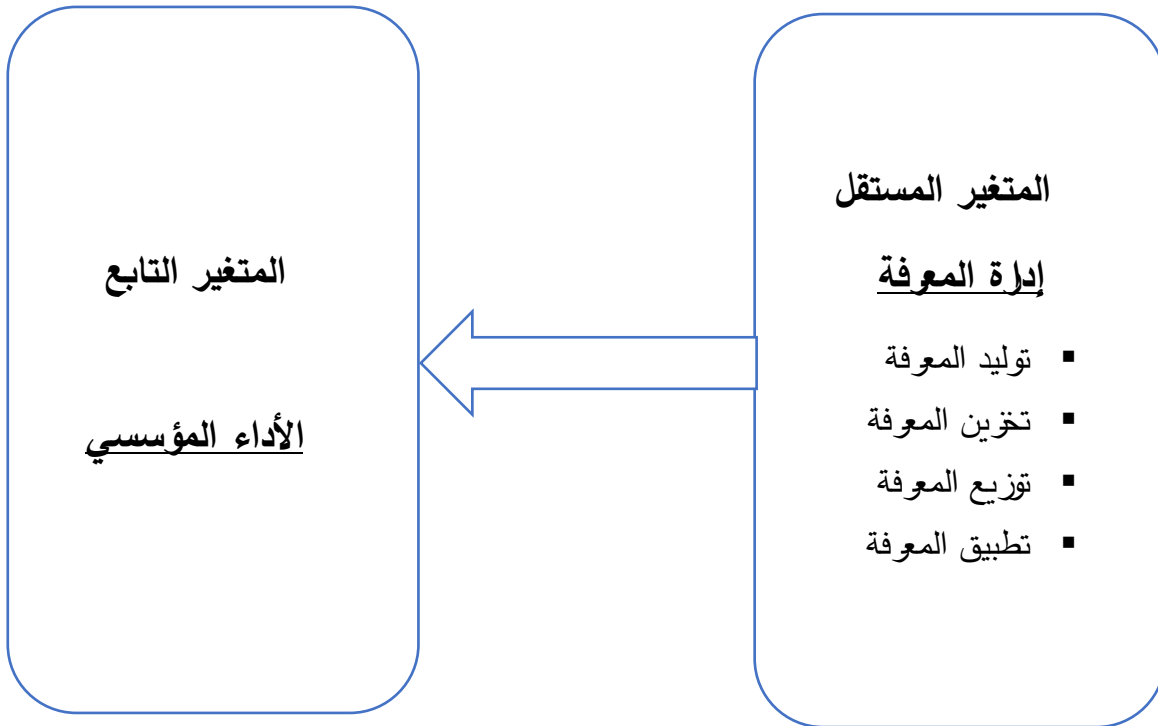
يكمن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما دور إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها) في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء؟

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 (توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها) على الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء؟
٤. أي من أبعاد إدارة المعرفة يعد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل أدناه:



شكل ١: نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

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

الفرضيات الفرعية:

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

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

النظرية العلمية للدراسة

استندت الدراسة الحالية إلى نظرية المعرفة القائمة على الموارد (Knowledge-Based View KBV -)، التي تعد امتدادًا لنظرية الموارد (Resource-Based View)، والتي تنظر إلى المعرفة بوصفها المورد الاستراتيجي الأكثر قيمة داخل المنظمة، لما تمتلكه من قدرة على تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء واستدامة الميزة التنافسية. وقد برز هذا التوجه بصورة واضحة في أعمال Grant (1996) الذي أكد أن المعرفة تمثل الأصل الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، وأن قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وتنظيمها وتبادلها وتطبيقها تعد من العوامل الرئيسة التي تحدد مستوى كفاءتها وفاعلية أدائها. (Grant, 1996)

وتفترض هذه النظرية أن امتلاك المعرفة وحده لا يكفي لتحقيق نتائج متميزة، وإنما تتحقق القيمة الحقيقية عندما تتم إدارة المعرفة بصورة منهجية من خلال توليدها، وحفظها، وتبادلها بين العاملين، وتوظيفها في دعم القرارات الإدارية وتحسين العمليات التشغيلية. كما تؤكد أن المعرفة التنظيمية تمثل مورداً يصعب تقليده أو استبداله، الأمر الذي يمنح المنظمة قدرة أكبر على تحسين الأداء، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وتتوافق هذه النظرية مع طبيعة الدراسة الحالية، إذ تنطلق من أن تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء يرتبط بمدى فاعلية ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمة، حيث يسهم توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها في تطوير الأداء، وتحسين جودة العمليات، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات، وتعزيز قدرة الشركة على الاستجابة للمتغيرات التنظيمية والتقنية. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية متوافقة مع افتراضات هذه النظرية، إذ أثبتت وجود علاقة إيجابية وأثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء المؤسسي، بما يؤكد أن الاستثمار في المعرفة يمثل أحد المرتكزات الأساسية لدعم كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يمثل العنصر البشري وما يمتلكه من معارف وخبرات أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها والمحافظة على استمرارية تميزها في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتطور التقني المتسارع. ولم تعد الموارد المادية وحدها كافية لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، بل أصبحت المعرفة بما تتضمنه من معلومات وخبرات وتجارب متراكمة مورداً استراتيجياً ينعكس أثره بصورة مباشرة على جودة القرارات، وكفاءة العمليات، والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر. ومن هذا المنطلق برزت إدارة المعرفة باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تنظيم المعرفة المؤسسية واستثمارها بصورة تحقق قيمة مضافة للمؤسسة وتسهم في تحسين أدائها ورفع قدرتها التنافسية.

وفي المقابل، يعد الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المؤسسات في استثمار مواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، إذ يرتبط بمستوى جودة الخدمات، وكفاءة العمليات، والإنتاجية، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات والتحديات المختلفة. كما أن تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي يتطلب وجود بيئة تنظيمية قادرة على إدارة المعرفة بصورة فاعلة وتحويلها إلى ممارسات عملية تدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء في مختلف المستويات الإدارية.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل الأسس النظرية التي تقوم عليها متغيرات الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم والنماذج والأبعاد المرتبطة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي، إلى جانب عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة وتحليل نتائجها، بما يسهم في بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، ويعزز تفسير نتائجها ومناقشتها في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات العلمية.

الدراسات السابقة

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 (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 (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 (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 (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.

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 (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 (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 (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 (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 (الصويجي, 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 بتفعيل متطلبات إدارة المعرفة لتعزيز الأداء المؤسسي.

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 استبيانًا 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 مرتفعًا، مع مستوى متوسط في تطبيق عمليات توليد المعرفة، التخزين، النشر، والتطبيق، مع ضرورة تعزيز مكافأة الموظفين على نشر المعرفة. كما وجدت الدراسة فروقًا 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 (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 المستشفى

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 (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 استخدامًا. 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 (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 ونمذجة 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 (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 (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 (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 (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 وإيجابيًا على أداء المنظمة. وبناء عليه، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات إدارة المعرفة واستخدام الموارد بفعالية، والاستثمار في الاستدامة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (Alsuhaime, 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 (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 (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 إيجابيًا بتحسين الأداء المؤسسي، وأن دعم الإدارة العليا يعد عاملاً أساسيًا لنجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات. توصي الدراسة بتفعيل دور الإدارة العليا وتعزيز ثقافة المعرفة في المدارس.

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.

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

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

يرتبط ظهور مفهوم إدارة المعرفة بالتطورات التي شهدتها البيئة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين. فقد بات يُنظر إلى المعرفة كأصل استراتيجي تمتلكه المؤسسات، بدلاً من كونها مجرد مورد فكري غير ملموس. وقد صرّح (Edward Freignebaum) بمقولته الشهيرة "المعرفة قوة" في مؤتمر الذكاء الاصطناعي الأمريكي عام ١٩٨٠، وهي مقولة أسهمت في تعزيز التركيز على المعرفة كعنصر أساسي في تطوير القدرات التنظيمية. ومنذ ذلك الحين، ظهر مجال معرفي جديد يُعرف باسم "هندسة المعرفة". (البرناني، ٢٠٢٦)

تطوّر مفهوم إدارة المعرفة تدريجيًا عبر مراحل فكرية وعملية عديدة، لا سيما بعد محاولات قياس أثره على أداء المؤسسات وظهور العديد من المبادرات الناجحة التي أثبتت أهمية الاستثمار في المعرفة كعامل أساسي في تحسين كفاءة المؤسسات وفعاليتها. ونتيجةً لذلك، أصبحت إدارة المعرفة من أهم المجالات في الفكر الإداري المعاصر، ما جذب اهتمامًا واسعًا من الباحثين والممارسين. (البرناني، ٢٠٢٦) ويتجلى ذلك في كثرة المؤتمرات وبرامج التدريب المتخصصة التي عُقدت. فقد نُظّم ما يقارب ٣٣ مؤتمرًا خلال الفترة ١٩٩٦-١٩٩٧ لمناقشة قضايا إدارة المعرفة وتطبيقاتها

المتنوعة، إلى جانب الاهتمام المتزايد من قبل مستشاري الأعمال بتقديم خدمات متعلقة بهذا المجال.
(زدوري، ٢٠١٦)

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة مفهوم إداري حديث حظي باهتمام واسع النطاق نظراً لتداخله مع العديد من المجالات الإدارية والتقنية والتنظيمية، وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من زوايا مختلفة، تبعاً لتخصصاتهم وخبراتهم العملية، علاوة على ذلك، أدى النطاق الواسع لإدارة المعرفة وطبيعة تطبيقاتها الديناميكية إلى ظهور تعريفات عديدة تعكس طبيعتها متعددة الأوجه. (Alharbi & Aloud, 2024)

تُعرّف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات المنظمة التي تساعد المؤسسات على إنشاء المعرفة واكتسابها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، كما تشمل تحويل المعلومات والخبرات المتراكمة داخل المؤسسة إلى موارد معرفية يمكن استخدامها لدعم مختلف الأنشطة الإدارية، مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي. (Alboliteeh et al., 2022)

عرّف (Skym, 1997) إدارة المعرفة بأنها الإدارة المنظمة والشفافة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها. يشمل ذلك إنشاء المعرفة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستثمارها، بما يضمن تحويل المعرفة الفردية والخبرات الشخصية إلى معرفة جماعية تستطيع المنظمة استخدامها وتوظيفها لتحقيق أهدافها. (الحسون و الرابعي، ٢٠٢١)

وفي سياق آخر، يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى توليد المعلومات واكتسابها وتنظيمها وعرضها بطريقة تسمح باستخدامها بكفاءة في مختلف الأنشطة التنظيمية، مثل حل المشكلات، ودعم اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التعلم التنظيمي. (بلقاسم و عيسى، ٢٠١٨)

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة المعرفة في إطار هذه الدراسة بأنها نظام إدارة متكامل يهدف إلى إدارة رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جمع المعرفة والمعلومات المتاحة وتنظيمها وتحليلها وتبادلها واستخدامها بفعالية، مما يساهم في تحسين قدرة المنظمة على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة ورفع مستوى أدائها. وهذا يُبرز أهمية إدارة المعرفة في المنظمات الكبيرة مثل الشركة السعودية للكهرباء، التي تعتمد على المعرفة والخبرة المتراكمة لتطوير عملياتها وتحقيق أهدافها التنظيمية.

ثالثاً: أنواع المعرفة

تصنف المعرفة داخل المؤسسات إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ويختلف كل نوع منهما من حيث طبيعة تكوينه وطرق تخزينه ونقله والاستفادة منه داخل المنظمة.

أ. المعرفة الصريحة

تشير المعرفة الصريحة إلى المعارف والمعلومات المتاحة داخل المؤسسة والتي يسهل الوصول إليها من مصادرها المختلفة. وتتميز هذه المعرفة بإمكانية توثيقها وتخزينها ونقلها بين الأفراد داخل المؤسسة. وتشمل هذه المعرفة البيانات والمعلومات المسجلة في الوثائق والتقارير والأنظمة وقواعد البيانات والسجلات الرسمية، مما يُسهّل على الموظفين مشاركتها واستخدامها. (الحميدي، ٢٠١٩)

تُعَدّ المعرفة الصريحة مورداً بالغ الأهمية تعتمد عليه المؤسسات في تنظيم عملياتها. فهي تُتيح الحفاظ على الخبرات والمعلومات وتحويلها إلى إجراءات وسياسات يُمكن الرجوع إليها عند الحاجة، مما يدعم استمرارية الأعمال ويُحسّن جودة القرارات الإدارية.

ب. المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية تمثل الجانب غير الملموس للمعرفة، وهي مرتبطة بالخبرات الشخصية والمعتقدات والأفكار والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة العملية. يصعب نقل هذا النوع من المعرفة أو توثيقه بشكل مباشر، لارتباطه الوثيق بقدرات الفرد وخبرته المتراكمة وكيفية تعامله مع المواقف المختلفة. (حسن و عيسى، ٢٠١٤)

تشمل المعرفة الضمنية الجوانب التقنية والمعرفية والسلوكية التي يكتسبها الموظفون على مر سنوات العمل، وتُعدّ من أهم مصادر التطوير والتحسين داخل المؤسسات، إذ تُسهم في رفع مستوى الأداء ونقل الخبرات بين الموظفين، لا سيما في المؤسسات التي تعتمد على الخبرات المتخصصة والمعرفة المتراكمة في إنجاز أعمالها. (الحميدي، ٢٠١٩)

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

تمثل عمليات إدارة المعرفة مجموعة من الأنشطة والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى إدارة المعرفة داخل المؤسسة، بدءاً من تحديد مصادرها وصولاً إلى تطبيقها واستخدامها لتحسين الأداء وتحقيق أهدافها. وتشمل هذه العمليات ما يلي:

١- تشخيص المعرفة:

يُعد تشخيص المعرفة الخطوة الأولى في إدارة المعرفة، ويهدف إلى تحديد طبيعة المعرفة التي تمتلكها المؤسسة ومكان وجودها، سواءً أكانت لدى الموظفين، أو مخزنة في أنظمة المعلومات، أو

مدمجة في إجراءات العمل والعمليات التنظيمية. (صبيح، ٢٠١٤) كما تتضمن هذه العملية مقارنة المعرفة المتاحة حاليًا للمؤسسة بالمعرفة التي تحتاجها لتحقيق أهدافها المستقبلية. ويساعد تحديد فجوة المعرفة في تحديد مستوى الجهد المطلوب لتطوير المعرفة وتعزيز القدرة على الابتكار. (Almashari et al., 2002)

٢- اكتساب المعرفة:

تلي عملية اكتساب المعرفة مرحلة التشخيص، وتهدف إلى الحصول على المعرفة اللازمة من مصادر متعددة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة. (بلقاسم و عيسى، ٢٠١٨) تشمل مصادر اكتساب المعرفة مصادر داخلية، مثل مستودعات المعرفة وقواعد البيانات الداخلية والخبرة المتراكمة للموظفين، بالإضافة إلى مصادر خارجية، مثل الإنترنت والدراسات والأبحاث الأكاديمية والمؤتمرات والندوات، والاستفادة من خبرات المتخصصين والخبراء في مختلف المجالات. (البرناني، ٢٠٢٦)

٣- تخزين المعرفة

يشير تخزين المعرفة إلى عملية حفظ المعلومات والخبرات المتاحة داخل المؤسسة من خلال تنظيمها وتخزينها في ذاكرتها التنظيمية، بحيث يمكن الوصول إليها واستخدامها عند الحاجة. ويتحقق ذلك عبر وسائل متنوعة، مثل الوثائق المكتوبة وقواعد البيانات الإلكترونية وأنظمة المعرفة والمعرفة البشرية المدمجة في أنظمة الخبراء والإجراءات التنظيمية الموثقة. (بلقاسم و عيسى، ٢٠١٨)

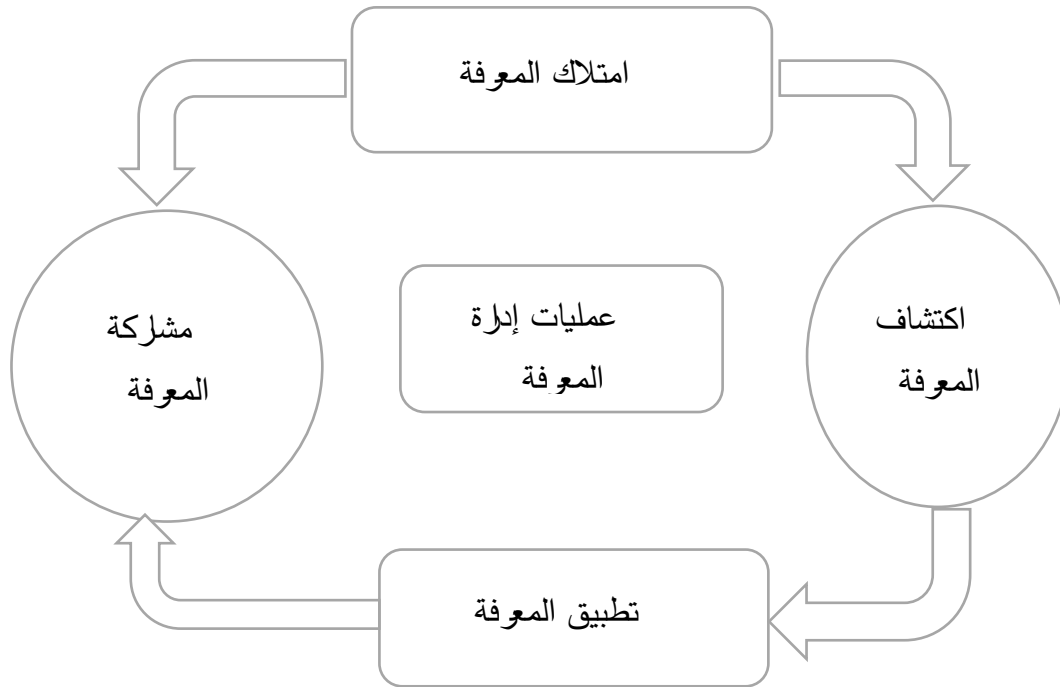
يُعدّ تخزين المعرفة عملية بالغة الأهمية لضمان عدم فقدان الخبرات المتراكمة داخل المؤسسة، لا سيما عند انتقال الموظفين أو تغيير مناصبهم، إذ يُسهم في الحفاظ على المعرفة التنظيمية ويضمن استمرار استخدامها.

٤- توزيع المعرفة

يشمل توزيع المعرفة نشر ومشاركة المعرفة المتاحة داخل المؤسسة، سواء أكانت معرفة صريحة وموثقة أم معرفة ضمنية مرتبطة بخبرات الموظفين. والهدف هو ضمان وصول المعرفة المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، تعتمد هذه العملية على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة، مثل أنظمة الاتصالات الإلكترونية ومنصات تبادل المعلومات، مما يُسهم في تعزيز التعاون بين الموظفين ورفع مستوى فعالية المؤسسة. (بلحاج، ٢٠٢٠)

٥- تطبيق المعرفة

يُعدّ تطبيق المعرفة الهدف الأسمى لعمليات إدارة المعرفة، لا تكمن أهمية المعرفة في امتلاكها أو تخزينها فحسب، بل في القدرة على استخدامها وتطبيقها لتحسين الأداء، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات. تتطلب عملية تطبيق المعرفة التعلم المستمر، والتفسير، والاستفادة من الخبرات العملية، مما يؤدي إلى تطوير المعرفة وتعزيز قدرة الموظفين والمؤسسة على تحقيق مستويات أداء أعلى. (بلقاسم و عيسى، ٢٠١٨)



شكل (٢): عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة

خامساً: متطلبات إدارة المعرفة

لذا، يعتمد نجاح تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات على مجموعة من العوامل التكنولوجية والبشرية التي تُسهّل إتاحة المعرفة ومشاركتها. ولا تقتصر إدارة المعرفة على التكنولوجيا الإلكترونية فحسب، بل يجب أن تدعم أيضًا السلوكيات داخل المؤسسة. ومن أهم المتطلبات ما يلي:

١ - **الثقافة التنظيمية:** تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تُنمّي التفكير النقدي وتؤثر على عمل الموظفين ومنهجهم في التعامل مع المعرفة، تتطلب إدارة المعرفة

الناجحة ثقافة تدعم التعلم وتبادل المعرفة بين الموظفين، ومن الجدير بالذكر أن الثقافة الوطنية عنصر أساسي يُمكن دمجها في تطبيق المعرفة وإدارتها. (Alboliteh et al., 2022)

٢- **تكنولوجيا المعلومات:** تُعد تكنولوجيا المعلومات من الركائز الأساسية التي تدعم تطبيق إدارة المعرفة. فهي توفر القدرات والأدوات اللازمة لإدارة المعرفة الأساسية وتخزينها وتنظيمها ومشاركتها بين الموظفين. بفضل هذه التقنية، تُسهّل أنظمة المعلومات والحواسيب والبرمجيات الرقمية المختلفة الوصول إلى المعرفة والعمليات داخل المؤسسة. (الحارثي، ٢٠٢٣)

٢- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر عنصرًا حاسمًا في دعم إدارة المعرفة من خلال تحديد المسؤوليات والأدوار وتنظيم العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، فالهيكل التنظيمي المرن الذي يشجع التواصل والمشاركة يُساهم في تدفق المعرفة بشكل أكثر فعالية، ويتيح للموظفين فرصة تبادل الخبرات والمهارات المهنية بروح الفريق الواحد. (الحارثي، ٢٠٢٣)

سادساً: أهمية إدارة المعرفة

تتجلى أهمية إدارة المعرفة في الدور الذي تؤديه في دعم المؤسسات وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، إذ تساهم في توظيف المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً ينعكس أثره على مختلف الجوانب التنظيمية. ويمكن إبراز أهميتها فيما يأتي: (موفق، ٢٠٢٣)

- تحقيق التكامل بين الأنشطة التنظيمية: تساهم إدارة المعرفة في تعزيز التنسيق بين الإدارات والعمليات المختلفة، بما يضمن تكامل الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.
- رفع الكفاءة والإنتاجية: تساعد على تحسين أداء العاملين من خلال إتاحة المعلومات والمعارف اللازمة في الوقت المناسب، الأمر الذي يدعم سرعة الإنجاز وجودة الأداء.
- ترشيد التكاليف التشغيلية: تساهم في الحد من تكرار الأعمال وتقليل هدر الموارد، من خلال الاستفادة المثلى من المعرفة المتاحة وتجنب ازدواجية الجهود.
- تعزيز الابتكار والتطوير: تهيئ بيئة تنظيمية تشجع على تبادل الخبرات والأفكار، مما يساهم في توليد حلول مبتكرة وتطوير أساليب العمل بصورة مستمرة.
- دعم القدرة على التكيف مع المتغيرات: تساعد المؤسسة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، بما يعزز قدرتها على المحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء والاستمرار في تحقيق أهدافها.

سابعاً: أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة وتعزيز كفاءتها التنظيمية، ومن أبرز هذه الأهداف ما يأتي: (بركاتي ، ٢٠١٦)

- جمع المعرفة وتنظيمها وتوثيقها: من خلال حفظ المعارف والخبرات المؤسسية بصورة منظمة، بما يضمن سهولة الوصول إليها والاستفادة منها عند الحاجة.
- تعزيز تبادل المعرفة: تشجيع العاملين على مشاركة خبراتهم ومعارفهم، بما يسهم في ترسيخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.
- دعم عملية اتخاذ القرار: توفير معلومات دقيقة ومعارف متخصصة تساعد متخذي القرار على اختيار البدائل المناسبة وصياغة القرارات الاستراتيجية بكفاءة.
- تنمية كفاءة العاملين: الإسهام في تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم المهنية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي.
- تحقيق الميزة التنافسية: توظيف المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات بما يمكن المؤسسة من تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة أكبر.
- ترسيخ ثقافة التعلم المستمر: دعم بيئة تنظيمية تقوم على التعلم المستدام والتطوير المتواصل، بما يعزز الابتكار ويضمن استدامة النمو المؤسسي.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن إدارة المعرفة تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي، إذ توفر إطاراً متكاملًا لاستثمار المعرفة في تحسين العمليات، ودعم الابتكار، وتعزيز كفاءة العاملين، الأمر الذي يسهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق استدامة أدائها في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

ثامناً: أساسيات إدارة المعرفة

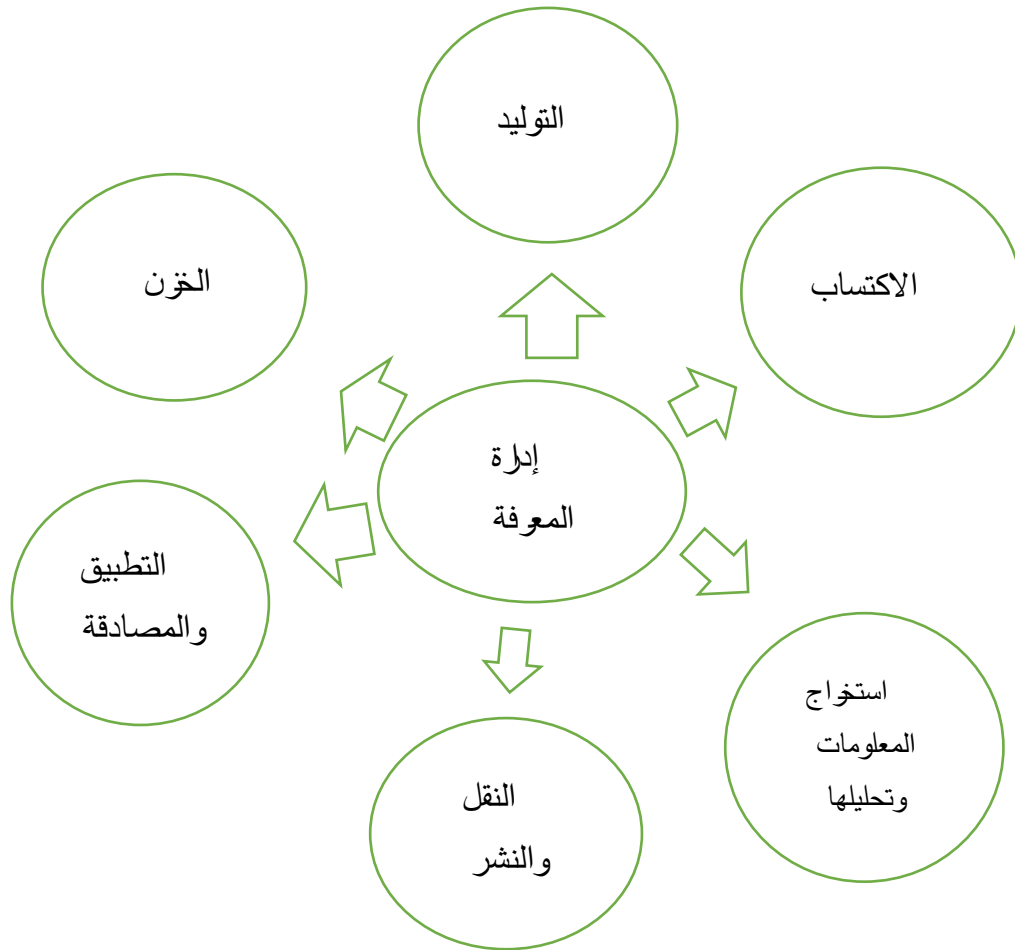
تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من الأسس والمقومات التي تضمن نجاح تطبيقها داخل المؤسسات، إذ لا يقتصر نجاحها على امتلاك المعرفة فحسب، وإنما يرتبط بقدرة المؤسسة على تنظيمها وإدارتها واستثمارها بصورة فعالة. وفي ظل تزايد المنافسة وتسارع التغيرات في بيئة الأعمال، أصبحت هذه الأساسيات تمثل دعامة رئيسية لاستمرار المؤسسات وتحقيق أهدافها، كما تسهم في توفير البيئة المناسبة لتبادل المعرفة وتطويرها وتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يجعلها أحد العناصر الجوهرية في بناء مؤسسات أكثر كفاءة وقدرة على التكيف والتطور. (بن زايد و السعيد، ٢٠١٩)

تاسعاً: نماذج وعمليات إدارة المعرفة

نماذج إدارة المعرفة

تتعدد النماذج التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتوجيه جهود إدارة المعرفة، ومن أبرزها:

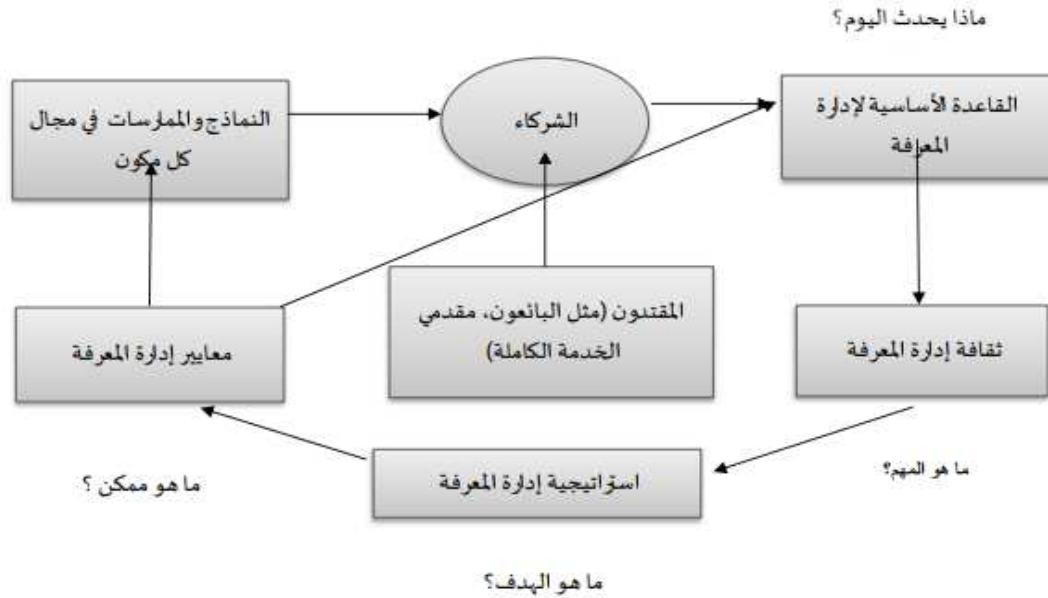
١. نموذج ماركورد: يركز على ست مراحل رئيسية تشمل الاكتساب، التوليد، التخزين، التحليل، النشر، والتطبيق.



الشكل رقم (٣) نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.

المصدر: جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ٢٠١٢ ص ٦٠.

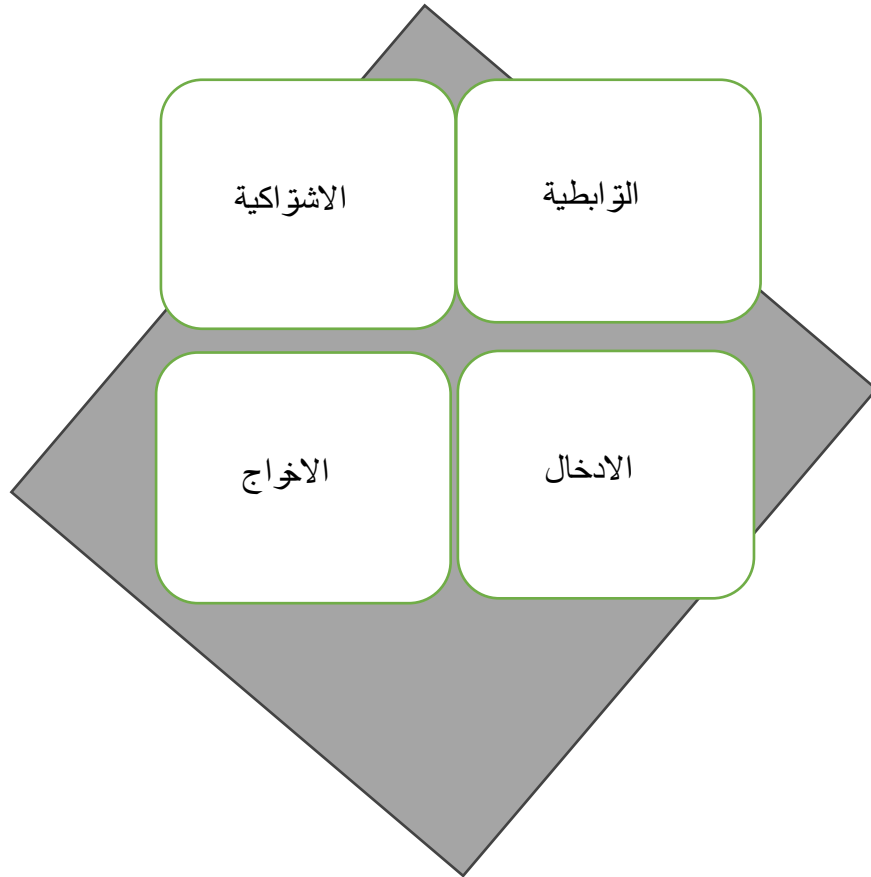
٢. نموذج موئل (مونسكي) المعرفة: يصف المعرفة كعملية مستمرة بدون بداية أو نهاية، ويشمل عناصر مثل القاعدة الأساسية والثقافة التنظيمية والأهداف والمعايير.



شكل (٤): نموذج موئل (مونسكي) لإدارة المعرفة

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٧ ص ١١.

٤. نموذج Nonaka et Takouchi: يعتمد على التحول بين المعرفة الضمنية والصريحة عبر أساليب مثل الاشتراكية والإخراج والتوافقية.



شكل (٥): نموذج Nonaka et Takouchi لإدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على المعلومات السابقة

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعدّ الأداء المؤسسي مفهوماً إدارياً بالغ الأهمية، إذ يعكس قدرة المنظمة على توظيف مواردها وقدراتها المتنوعة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويشير إلى قدرة المنظمة على تنسيق وظائفها وأنشطتها وعملياتها المختلفة من خلال الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري والموارد المتاحة واستثمارها.

ويسهم ذلك في تحسين الإنتاجية والجودة، وتعزيز قدرتها على تحقيق تنافسية استراتيجية طويلة الأجل. (Seleim & Khalil, 2007)

يمثل الأداء المؤسسي عاملاً مشتركاً يشمل جهود الإدارة والموظفين داخل المنظمة. وهو مؤشر رئيسي يُستخدم لتقييم نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. كما يُنظر إليه على أنه انعكاس لكيفية إدارة المنظمة لمواردها المادية والمعنوية، وقدرتها على استخدام هذه الموارد بكفاءة لتحقيق نتائج إيجابية ومستدامة. (معمر، ٢٠١٤)

علاوة على ذلك، يمكن اعتبار الأداء المؤسسي النتيجة الطبيعية لجميع الجهود والأنشطة والممارسات والسلوكيات التنظيمية المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. يُقِيم الأداء التنظيمي عبر مستويات مترابطة متعددة: الأداء الفردي، وأداء الوحدات الإدارية، والأداء التنظيمي العام، مع مراعاة تأثير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (Alsuhaime, 2025)

لذا، لا يقتصر الأداء المؤسسي على قياس النتائج النهائية فحسب، بل يشمل أيضاً قدرة المنظمة على إدارة عملياتها الداخلية، وتنمية مواردها البشرية والفكرية، ودمج وظائفها المختلفة لضمان استدامتها وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات.

ثانياً: أبعاد الأداء المؤسسي

يتكون الأداء المؤسسي من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعمل بصورة مترابطة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، حيث لا يمكن تقييم أداء المؤسسة من خلال جانب واحد فقط، وإنما من خلال مجموعة من المؤشرات التي تشمل الجوانب المالية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

١- الأداء المالي

يُعدّ الأداء المالي أحد أهمّ الأبعاد المستخدمة في تقييم نجاح أيّ منظمة، فهو يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها المالية وتعظيم قيمة المساهمين والمالكين، ويرتبط هذا البعد بقدرة المنظمة على تحقيق الربحية والنموّ المستدام من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.

يشمل الأداء المالي مجموعة من المؤشرات التي تُساعد في قياس مستوى النجاح المالي للمنظمة، مثل حجم الإيرادات، ومستويات الأداء التشغيلي، والعائد على رأس المال المُستثمر، والعائد على حقوق الملكية. كما تُساهم المقاييس المالية في تقييم فعالية الاستراتيجيات المُعتمدة ومدى توافق الأهداف المالية مع التوجّه العام للمنظمة. (محمد، ٢٠٢٣)

٢- البُعد التنظيمي

يرتبط الأداء التنظيمي بالأساليب والآليات التي تتبناها المنظمة لتنظيم عملياتها وتنسيق جهود الموظفين لتحقيق أهدافها المحددة. ويعكس هذا البعد كفاءة الهيكل التنظيمي والإجراءات الداخلية في دعم العمليات وتحقيق الأداء المطلوب.

لا يقتصر تقييم الأداء التنظيمي على النتائج النهائية فحسب، بل يشمل أيضاً دراسة كفاءة العمليات الداخلية ومستوى التفاعل بين مختلف الوحدات التنظيمية. تتمتع المنظمات ذات الهياكل التنظيمية المرنة، القادرة على دمج الجوانب الاجتماعية والاقتصادية في أنظمتها الداخلية، بوضع أفضل لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية. (علي، ٢٠١٨)

٣- البعد البيئي

يركز البعد البيئي على مدى تأثير أنشطة المنظمة على بيئتها المحيطة، سواء كان ذلك إيجابياً أم سلبياً. ويشمل ذلك تقييم نتائج أنشطة المنظمة الاقتصادية وغير الاقتصادية، والتزامها بالممارسات التي تدعم الاستدامة وتقلل من الآثار البيئية السلبية.

يُعد هذا البعد عنصراً حاسماً في تقييم المسؤولية المؤسسية، إذ يُطلب من المنظمات الحديثة الآن تحقيق التوازن بين أهدافها التشغيلية وحماية البيئة من خلال تبني ممارسات أكثر استدامة ومسؤولية. (البرناني، ٢٠٢٦)

٤- البعد الاجتماعي

يمثل البعد الاجتماعي العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ومستويات رضا الموظفين، وكيف ينعكس ذلك على الأداء العام للمنظمة. يُسهم المناخ التنظيمي الإيجابي القائم على العلاقات الإنسانية والتعاون والثقة في تعزيز ولاء الموظفين وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل. في المقابل، قد يؤدي إهمال الجوانب الاجتماعية للموظفين والتركيز فقط على الجوانب الاقتصادية إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع الأداء التنظيمي العام. لذا، يُعد الاهتمام بالبعد الاجتماعي أمراً أساسياً لتحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والإنسانية داخل المنظمة. (Shiaw-Tong et al., 2016)

وبناءً على ذلك، تُوفر الأبعاد المذكورة أعلاه للأداء التنظيمي إطاراً شاملاً لتحليل مستوى أداء المنظمة، وتحديد نقاط قوتها وفرص تحسينها، وفي نهاية المطاف، تطوير استراتيجيات أكثر شمولاً واستدامة لتحقيق أهدافها.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء المؤسسي

يتأثر الأداء المؤسسي بمجموعة من العوامل التي تسهم في رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أبرزها ما يأتي: (البرناني، ٢٠٢٦)

- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة، إذ يسهم استقطاب الكفاءات وتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المستمر في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء.
- تباين مستويات الأداء: يؤثر اختلاف مستويات أداء العاملين في الأداء المؤسسي، ويبرز دور نظم تقييم الأداء العادلة في ربط الحوافز والترقيات بمستوى الإنجاز، بما يعزز الدافعية ويرفع كفاءة الأداء.
- الإدارة: تؤدي الإدارة دوراً رئيساً في تحسين الأداء من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق بين الموارد، بما يسهم في رفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
- وضوح الأهداف: يسهم تحديد الأهداف والمعايير بوضوح في تسهيل قياس الأداء وتقييم العاملين بصورة عادلة، بينما يؤدي غيابها إلى انخفاض الإنتاجية وضعف كفاءة الأداء.
- الأجور والمكافآت: يعد نظام الحوافز والمكافآت من أهم الوسائل لتحفيز العاملين وتشجيعهم على تحسين أدائهم، سواء من خلال الرواتب أو المزايا أو الحوافز المرتبطة بالإنجاز.
- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية بصورة مباشرة في الأداء المؤسسي، إذ إن نشر ثقافة المشاركة والتعاون وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم يسهم في تعزيز الانتماء والالتزام، وينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسة.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الأداء المؤسسي

أولاً: آثار إدارة المعرفة على تعزيز أداء المؤسسة وكفاءة العاملين

تؤدي إدارة المعرفة دوراً محورياً في تطوير أداء المؤسسات وتحسين كفاءتها، إذ تسهم في تنظيم المعرفة المتوافرة واستثمارها بصورة فعالة لدعم مختلف الأنشطة والعمليات التنظيمية. كما تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، من خلال تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب التنسيق بين الإدارات، بما يدعم سرعة الاستجابة للمتغيرات ويهيئ بيئة عمل أكثر قدرة على الابتكار والتطوير. وإلى جانب ذلك، فإن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق التكامل بين البيانات والمعلومات والخبرات المتراكمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ويرفع من كفاءة العمليات المختلفة داخل المؤسسة. (الاقرع، ٢٠٢٠)

كما تساعد إدارة المعرفة في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إتاحة المعرفة والخبرات اللازمة، وتمكين الإدارة من اختيار الأساليب والممارسات الإدارية الأكثر ملاءمة، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة استثمار الموارد، وخفض التكاليف التشغيلية، إلى جانب دعم الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كذلك تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات المستمرة في بيئة العمل وإحداث التغييرات التنظيمية اللازمة بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق أهدافها بكفاءة. (بلقاسم و عيسى، ٢٠١٨)

ولا يقتصر أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء المؤسسة، بل يمتد ليشمل تنمية الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة. فمن خلال توفير بيئة تشجع على التعلم المستمر وتبادل الخبرات، تسهم إدارة المعرفة في تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم المهنية، وتمكنهم من اكتساب معارف جديدة تساعد على التعامل بكفاءة مع المتغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل الحديثة. كما تدعم قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة، وتوفر لهم فرصاً أفضل للتطور الوظيفي وتحسين مستوى أدائهم. (موفق، ٢٠٢٣)

إضافة إلى ذلك، تعزز إدارة المعرفة الانتماء والولاء التنظيمي من خلال إشراك العاملين في تبادل المعرفة والاستفادة من خبراتهم، مما يرسخ ثقافة التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة. كما تسهم في بناء خبرات تراكمية تساعد العاملين على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة والتعامل بفاعلية مع المشكلات والمواقف المختلفة، وهو ما ينعكس في النهاية على رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر فاعلية. (بلحاج، ٢٠٢٠)

ثانياً: دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء المؤسسي

تؤدي إدارة المعرفة دوراً جوهرياً في دعم تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على الوصول إلى مستويات أعلى من التميز المؤسسي، حيث إن امتلاك المعرفة وحده لا يكفي لتحقيق القيمة، وإنما تتمثل الأهمية الحقيقية في القدرة على إدارتها وتوظيفها بطريقة تحقق الفائدة للمؤسسة.

فإن عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تساعد على تحسين سير العمل داخل المؤسسة، من خلال توفير المعلومات المناسبة للأفراد في الوقت المناسب، كما يتطلب نجاح إدارة المعرفة وجود فرق متخصصة تعمل على جمع المعرفة وتنظيمها وتشجيع استخدامها، بالإضافة إلى وجود قيادات قادرة على توجيه هذه العمليات وتحقيق التكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة. (الاقرع، ٢٠٢٠)

وتسهم القيادة الفاعلة لإدارة المعرفة في تحسين الإجراءات وتقليل التكاليف التشغيلية، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز العوائد المالية، كما تساعد على نشر ثقافة الابتكار والإبداع بين العاملين من خلال برامج التدريب والتعلم المستمر. (بلحاج، ٢٠٢٠)

كما أن الاهتمام بالمعرفة ليس مفهوماً حديث الظهور، بل هو نشاط إنساني تطور مع تطور المجتمعات وتعدد بيئات الأعمال. وقد ساهمت ثورة الاتصالات وتقنية المعلومات في تسهيل عمليات إنتاج المعرفة وتبادلها وتجديدها، الأمر الذي مكّن المؤسسات من بناء أنظمة معرفية أكثر قدرة على دعم الاستمرارية والنمو وتحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين. (بلقاسم و عيسى، ٢٠١٨)

ثانياً: مداخل تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

أولاً: مدخل رضا العملاء

يعد رضا العملاء من المؤشرات الرئيسة التي تعكس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، كما يمثل أحد الأصول غير الملموسة التي تسهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامة أدائها. وفي هذا الإطار، تؤدي إدارة المعرفة دوراً مهماً في جمع المعلومات المتعلقة بالعملاء وتحليلها والاستفادة منها في تطوير المنتجات والخدمات، بما يساعد المؤسسة على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بصورة أدق، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم، الأمر الذي يسهم في بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والرضا. (محمد، ٢٠٢٣)

وتتطلب إدارة المعرفة إلى العمل باعتباره مصدراً مهماً للمعرفة، إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء تمثل مدخلاً رئيساً لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات. ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال ثلاثة مصادر رئيسة، تتمثل في المعرفة الحوارية الناتجة عن التواصل المباشر مع العملاء، والمعرفة القائمة على ملاحظة سلوكهم أثناء استخدام الخدمات أو المنتجات، إضافة إلى المعرفة التنبؤية التي تعتمد على تحليل البيانات واستشراف احتياجات العملاء المستقبلية، بما يساعد المؤسسة على التخطيط بصورة أكثر فاعلية وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء. (معمر، ٢٠١٤)

ثانياً: مدخل العمليات الداخلية

تمثل العمليات الداخلية أحد المداخل الرئيسة التي يظهر من خلالها أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تسهم المعرفة في رفع كفاءة العمليات الإدارية والفنية داخل المؤسسة، من خلال توفير المعلومات والخبرات اللازمة لدعم تنفيذ الأعمال بصورة أكثر دقة وفاعلية. كما تساعد إدارة

المعرفة على تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتطوير أساليب العمل، وتقليل الأخطاء، وتعزيز سرعة إنجاز العمليات. (صبيح، ٢٠١٤)

وتعكس هذه الممارسات على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الأداء، إلى جانب دعم الابتكار والتطوير المستمر في مختلف الأنشطة، مثل التسويق، والمحاسبة، والهندسة، والعلاقات العامة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة. (الهزاني، ٢٠١١)

ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في دعم الأداء المؤسسي، إلا أن نجاح تطبيقها يتأثر بمجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية والتقنية التي قد تحد من فاعليتها إذا لم تتم معالجتها بصورة مناسبة. ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

التحديات المرتبطة بالثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة، إذ يتطلب تطبيقها وجود بيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر، وتدعم مشاركة المعرفة والخبرات بين العاملين. كما أن القيم السائدة داخل المؤسسة، ومدى تشجيعها للتعاون والعمل الجماعي، تؤثر بصورة مباشرة في استعداد الأفراد لتبادل المعرفة والاستفادة منها. لذلك فإن نجاح إدارة المعرفة يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، إضافة إلى قيادة تؤمن بأهمية المعرفة وتعمل على ترسيخها بوصفها جزءاً من الممارسات اليومية داخل المؤسسة. (البرناني، ٢٠٢٦)

التحديات التنظيمية والإدارية

ترتبط هذه التحديات بطبيعة الهيكل التنظيمي وأسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة. فقد تؤدي الهياكل التنظيمية التقليدية إلى ضعف التواصل بين الإدارات واحتكار المعرفة داخل بعض الوحدات التنظيمية، مما يحد من انتقال المعرفة والاستفادة منها على مستوى المؤسسة. لذلك تحتاج المؤسسات إلى هياكل أكثر مرونة، وإجراءات تنظيمية مبسطة، وقنوات اتصال فعالة تشجع على تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين. (Alyoubi et al., 2018)

كما تؤدي القيادة دوراً محورياً في نجاح إدارة المعرفة، إذ تقع على عاتقها مسؤولية وضع الاستراتيجيات المناسبة، وتحفيز العاملين على المشاركة في تبادل المعرفة، وتشجيع الإبداع والتعلم المستمر. وتزداد فعالية إدارة المعرفة عندما تتبنى القيادة رؤية واضحة تجعل المعرفة مورداً استراتيجياً يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة. (خبراني، ٢٠٢٤)

التحديات التكنولوجية

تعد البنية التقنية من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، حيث تعتمد المؤسسات على نظم وتقنيات المعلومات في جمع المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتبادلها بين مختلف الإدارات والعاملين. ومع ذلك، فإن ضعف البنية التحتية التقنية أو محدودية كفاءة أنظمة المعلومات قد يحد من فعالية إدارة المعرفة ويؤثر في سرعة الوصول إلى المعلومات والاستفادة منها.

لذلك، يتطلب نجاح إدارة المعرفة تطوير أنظمة المعلومات بصورة مستمرة، وتعزيز البنية التحتية التقنية، وتوفير الأنظمة المحوسبة التي تدعم عمليات إدارة المعرفة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمليات المؤسسية. (الهزاني ، ٢٠١١)

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

تمهيد

تعتمد قيمة أي دراسة علمية على سلامة الإجراءات المنهجية التي تستند إليها، إذ تمثل المنهجية الإطار الذي يوجه الباحث نحو جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية تضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة. ويستلزم ذلك اختيار المنهج الملائم لطبيعة المشكلة البحثية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة مناسبة لجمع البيانات، إلى جانب التحقق من صدقها وثباتها، واختيار الأساليب الإحصائية القادرة على اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

ونظراً لأن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، فقد اقتضى ذلك الاعتماد على إجراءات منهجية متكاملة تتناسب مع طبيعة هذا الموضوع، وتوفر بيانات ميدانية يمكن من خلالها الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع التطبيق داخل بيئة الدراسة. كما أن توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة يساهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة أكثر موضوعية، ويعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها.

وبناءً على ذلك، يعرض هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الجانب الميداني، ابتداءً من اختيار المنهج المناسب، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة الدراسة، وبيان إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية التي اعتمدت في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

منهج 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 فيعنى 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، والذين يشغلون مختلف المستويات الإدارية والفنية والإشرافية، ويشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ العمليات الإدارية والتشغيلية داخل الشركة. وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه الوثيق بموضوع الدراسة، حيث تعد الشركة السعودية للكهرباء من المؤسسات التي تعتمد بصورة كبيرة على المعرفة التنظيمية والخبرات الفنية في إدارة أعمالها، الأمر الذي يجعل العاملين فيها الأكثر قدرة على تقييم واقع ممارسات إدارة المعرفة ومستوى انعكاسها على الأداء المؤسسي.

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

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة من العاملين بالشركة بلغ حجمها (٣٨٤) موظفًا وموظفة. ويعد هذا الحجم مناسباً للدراسات الوصفية التحليلية التي تستهدف المجتمعات الكبيرة، كما يتوافق مع الحجم الذي أوصى به Krejcie and Morgan (١٩٧٠) عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، وهو ما يمنح النتائج درجة مرتفعة من الدقة الإحصائية ويعزز إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة. وتبعاً للمعادلة، فإن الحجم الأولي للعينة يكون على النحو التالي:

$$\frac{z^2 \times p \times q}{2e} = 0n$$

حيث ان:

- Z=1.96 وهو المستوى الثابت عند لمعامل الثقة عند نسبة ٩٥٪
- P=0.5 وهو تقدير احتمالية النجاح أو الخاسية في المجتمع، وهو الافتراض الأكثر تحفظاً عندما لا تتوفر معلومات دقيقة.

$$q = 1 - P = 0.5$$

$$e = 0.05 \text{ وهو هامش الخطأ المقبول}$$

وبتطبيق القيم السابقة في المعادلة، نحصل على:

$$\frac{0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{(0.05)^2} = 384$$

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، باعتبارها من أكثر أساليب المعاينة ملائمة للدراسات الميدانية التي تتوفر فيها فرصة متكافئة لاختيار أفراد المجتمع. ويتميز هذا الأسلوب بتقليل احتمالات التحيز في اختيار المبحوثين، كما يضمن تمثيل مختلف فئات العاملين داخل الشركة بصورة عادلة، الأمر الذي يسهم في زيادة موضوعية النتائج ورفع مستوى الثقة في الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة.

وقد روعي عند اختيار أفراد العينة أن يكونوا من العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض، وأن تكون لديهم معرفة بطبيعة العمل والإجراءات التنظيمية المعمول بها داخل الشركة، بما يمكنهم من تقديم استجابات دقيقة تعكس واقع ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي. كما تم الاقتصار على الموظفين الذين يشغلون وظائف دائمة في مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، مع استبعاد العاملين المؤقتين أو المتعاونين الخارجيين لعدم ارتباطهم المستمر بالبيئة التنظيمية محل الدراسة، الأمر الذي يسهم في الحصول على بيانات أكثر دقة وواقعية.

ولضمان تمثيل مناسب لمختلف فئات المجتمع، جرى توزيع الاستبانة على العاملين في عدد من الإدارات ذات العلاقة بطبيعة الدراسة، مع مراعاة التنوع في الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، بما يعزز من قدرة الدراسة على عكس واقع مجتمعها بصورة أكثر شمولاً، ويزيد من موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها.

معايير اختيار أفراد العينة

اعتمدت الدراسة مجموعة من المعايير عند اختيار أفراد العينة، تمثلت فيما يأتي:

- أن يكون المشارك من العاملين في الشركة السعودية للكهرباء بمدينة الرياض وقت تنفيذ الدراسة.
- أن يشغل وظيفة دائمة داخل الشركة، بما يضمن إلمامه بالأنظمة والإجراءات التنظيمية.
- أن يمتلك خبرة عملية تمكنه من تقييم ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي داخل الشركة.
- أن يعمل في إحدى الإدارات أو الوحدات التنظيمية ذات العلاقة بالعمليات الإدارية أو التشغيلية.
- أن يوافق على المشاركة في الدراسة ويستكمل جميع فقرات الاستبانة بصورة صحيحة، لضمان صلاحية البيانات 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

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

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

الجزء الثاني: ويتعلق بإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، ويتكون من محورين وهما:

المحور الاول المتغير المستقل (إدارة المعرفة):

ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء، وتتكون من (١٦ فقرة) موزعة على أربعة أبعاد رئيسية:

١. توليد المعرفة (٤ فقرات)
٢. تخزين المعرفة (٤ فقرات)
٣. توزيع المعرفة (٤ فقرات)
٤. تطبيق المعرفة (٤ فقرات)

المحور الثاني المتغير التابع (الأداء المؤسسي): ويشمل العبارات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، ويحتوي المحور على ١٠ فقرات.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.
- الحدود المكانية: الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة الميدانية خلال الفصل الأول والثاني العام الدراسي 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.

اختبار الثبات

باستخدام ألفا كرونباخ، تم اختبار معامل الثبات لمعرفة مدى تشابه اجابات افراد العينة، ولقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل " ألفا كرونباخ"، والجدول (١) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم(١): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	.856	16
الأداء المؤسسي	.902	10
الاستبانة ككل	.840	26

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اشار الجدول اعلاه ، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.840، وهي نسبة ممتازة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة ٦٠٪، وهذا يؤكد أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مقبولة، ويؤكد وجود علاقة ترابط بين عبارات الاستبانة ، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن متغير إدارة المعرفة (0.801)، والأداء المؤسسي (0.902)، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أفراد العينة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور (المتغير) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (متغير) من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجدول التالية توضح ذلك.

جدول ٢: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير إدارة المعرفة والدرجة الكلية لكل بعد

إدارة المعرفة		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	تحرص الشركة السعودية للكهرباء على تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية التي تسهم في تحسين العمل.	.822**	.000
	تعمل الشركة على تنمية المعارف والخبرات المهنية للعاملين من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر.	.569**	.000
	تشجع الشركة فرق العمل على تبادل الخبرات والاستفادة منها في ابتكار حلول جديدة لمشكلات العمل.	.612**	.000
	تسعى الشركة إلى الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين عند تطوير الإجراءات وأساليب العمل.	.872**	.000
تخزين المعرفة	توثق الشركة الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع والعمليات التشغيلية للاستفادة منها مستقبلاً.	.979**	.000
	توفر الشركة أنظمة إلكترونية وقواعد بيانات تسهل حفظ المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.	.576**	.000
	تتضمن الأدلة والإجراءات التنظيمية في الشركة معلومات محدثة تدعم أداء الموظفين لمهامهم بكفاءة.	.596**	.000
	تحرص الشركة على تحديث قواعد المعرفة بشكل مستمر بما يواكب التغيرات في بيئة العمل.	.526**	.000
توزيع المعرفة	تعمل الشركة على نشر المعرفة بين الموظفين من خلال المنصات الإلكترونية ووسائل الاتصال الداخلية.	.503**	.000
	تنظم الشركة اجتماعات وورش عمل ودورات داخلية لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين.	.685**	.000
	تحرص الشركة على إطلاع الموظفين على المستجدات الفنية والإدارية المرتبطة بطبيعة عملهم.	.674**	.000
	تسود في الشركة بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة والخبرات بين مختلف الإدارات والأقسام.	.696**	.000
تطبيق المعرفة	توظف الشركة المعرفة والخبرات المتاحة في تحسين الإجراءات والعمليات التشغيلية.	.534**	.000
	تشجع الشركة الموظفين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في أداء أعمالهم اليومية.	.770**	.000
	تعد الاستفادة من المعرفة المتاحة أحد المرتكزات الأساسية في اتخاذ القرارات داخل الشركة.	.687**	.000
	يسهم تطبيق المعرفة في الشركة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.	.632**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (2)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.503، 0.979)، والتي تعكس اتساقاً جيداً و بمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصداقية للاستبيان.

جدول ٣: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير الأداء المؤسسي والدرجة الكلية لكل بعد

الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحرص الشركة السعودية للكهرباء على إنجاز الأعمال بكفاءة وجودة عالية.	.873**	.000
تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات المستفيدين وتعالج ملاحظاتهم بفاعلية.	.516**	.000

.000	.559**	تتسم إجراءات العمل في الشركة بالوضوح والتنظيم بما يسهم في تحسين الأداء .
.000	.758**	تحرص الشركة على تقديم خدمات كهربائية تتميز بالجودة والاعتمادية.
.000	.629**	تتبنى الشركة ثقافة التحسين المستمر لتطوير الأداء المؤسسي.
.000	.486**	تلتزم الشركة بتحقيق أهدافها التشغيلية وفق الخطط والسياسات المعتمدة.
.000	.618**	توفر الشركة بيئة عمل تنظيمية تدعم رفع مستوى الأداء والإنتاجية.
.000	.963**	تعمل الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج.
.000	.601**	تسهم القرارات الإدارية في الشركة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.
.000	.594**	يشهد الأداء المؤسسي في الشركة تطوراً مستمراً ينعكس على جودة الخدمات المقدمة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من جدول (٣)، أظهرت النتائج جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.516، 0.963)، والتي تعكس اتساقاً جيداً و بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية للاستبيان.

الصدق البنائي

تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة، والموضح كالتالي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

متغيرات الدراسة	متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	توليد المعرفة	.748	.000
	تخزين المعرفة	.886	.000
	توزيع المعرفة	.780	.000
	تطبيق المعرفة	.952	.000
	المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	.819	.000
الأداء المؤسسي		.956	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في الجدول اعلاه، اشارت النتائج إلى ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية
تحليل النتائج وتفسيرها

تمهيد

تمثل الدراسة الميدانية المرحلة التي تنتقل فيها الدراسة من الإطار النظري إلى التطبيق العملي، إذ يتم من خلالها توظيف البيانات التي جُمعت من أفراد العينة للوصول إلى نتائج علمية تعكس واقع الظاهرة محل الدراسة. ويعد تحليل البيانات وتفسيرها خطوة أساسية في البحث العلمي، لأنها تمكن من الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بالاستناد إلى أساليب إحصائية موضوعية، بما يسهم في بناء استنتاجات تستند إلى أدلة علمية دقيقة.

وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة في الدراسة الحالية، لكونها تتناول العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، وهو موضوع يرتبط بعدد من الممارسات التنظيمية التي يصعب الحكم عليها دون الاعتماد على نتائج ميدانية تعكس آراء العاملين بصورة مباشرة. كما يسهم التحليل الإحصائي في الكشف عن مستوى تطبيق متغيرات الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة بينها، وقياس حجم تأثيرها في الأداء المؤسسي، بما يوفر أساساً علمياً لمناقشة النتائج وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية بصورة منظمة، من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وبيان مستوى متغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، وصولاً إلى تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسهم في تقديم صورة متكاملة عن واقع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

التحليل الوصفي للدراسة

تم تناول وصف عينة الدراسة ، وعرض آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة - تخزينها - توزيعها - تطبيقها) على مستوى تحسن الأداء المؤسسي.

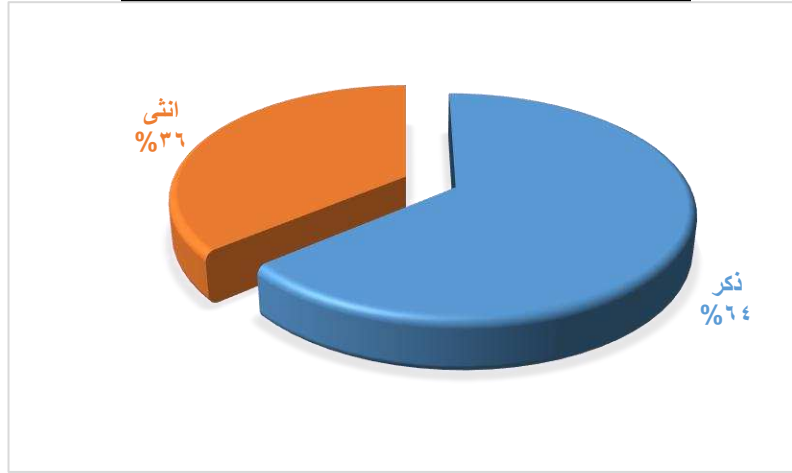
أولاً : وصف عينة الدراسة

تم في هذا القسم وصفاً خاصاً للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتعرف على خصائصهم من حيث الجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي، وموضحة كما يلي في الجداول التالية:

١. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول ٥ : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	246	64.1%
انثى	138	35.9%
الاجمالي	384	100.0



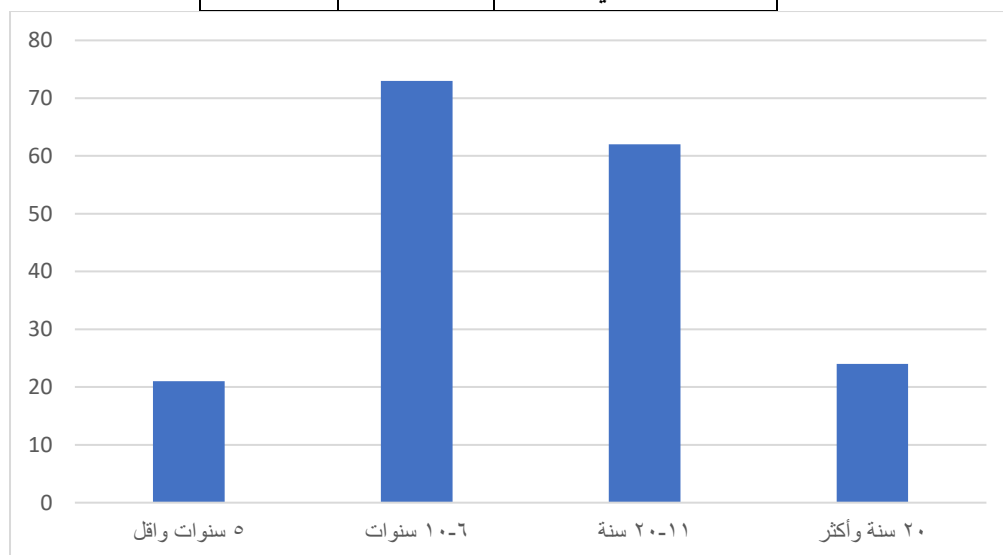
شكل ٦: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

أظهرت النتائج أن الذكور شكلوا النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (٢٤٦) مشاركاً ونسبة (٦٤.١%)، في حين بلغ عدد الإناث (١٣٨) مشاركة بنسبة (٣٥.٩%). ويعكس هذا التوزيع ارتفاع نسبة مشاركة الذكور مقارنة بالإناث، وهو ما يتوافق مع طبيعة الهيكل الوظيفي في الشركة السعودية للكهرباء، ولاسيما في الوظائف الفنية والتشغيلية التي تستحوذ على نسبة كبيرة من القوى العاملة، الأمر الذي يجعل العينة معبرة عن الواقع الوظيفي للشركة.

٢. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول ٦: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
اقل من ٥ سنوات	45	11.7
من ٦-١٠ سنوات	156	40.6
من ١١-٢٠ سنة	132	34.4
أكثر من ٢١ سنة	51	13.3
الاجمالي	384	100.0



شكل ٧: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

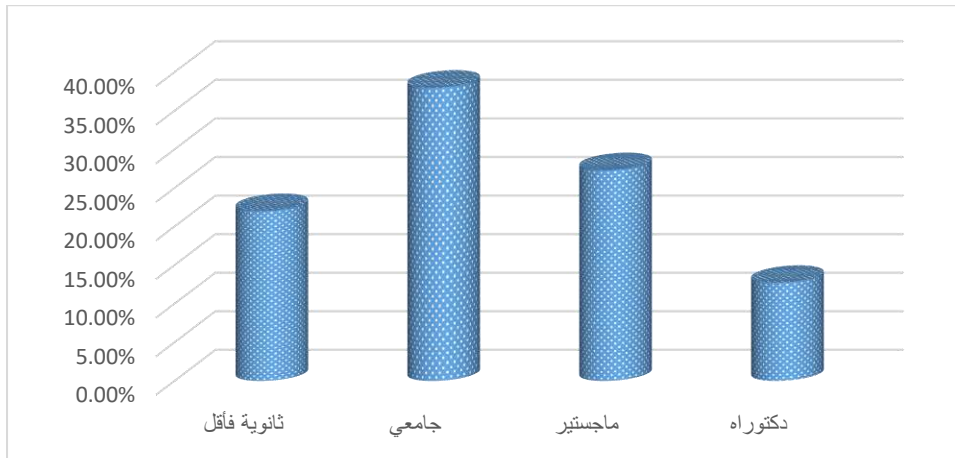
أظهرت النتائج أن الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (٦-١٠ سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بعدد (١٥٦) موظفًا ونسبة (٤٠.٦٪)، تلتها فئة (١١-٢٠ سنة) بنسبة (٣٤.٤٪)، ثم فئة (أكثر من ٢١ سنة) بنسبة (١٣.٣٪)، في حين جاءت فئة (أقل من ٥ سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة (١١.٧٪). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرات مهنية مناسبة تؤهلهم لتكوين تصورات دقيقة حول واقع إدارة المعرفة ومستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، مما يعزز موثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة

٣. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول ٧: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	%
ثانوية فأقل	84	21.9%
جامعي	146	38.0%
ماجستير	105	27.3%
دكتوراه	49	12.8%

الاجمالي	384	100.0
----------	-----	-------



شكل ٨: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

أوضحت النتائج أن حملة المؤهل الجامعي يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بعدد (١٤٦) موظفًا ونسبة (٣٨.٠٪)، يليهم حملة درجة الماجستير بنسبة (٢٧.٣٪)، ثم حملة الثانوية فأقل بنسبة (٢١.٩٪)، في حين جاءت فئة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة (١٢.٨٪). ويعكس هذا التوزيع تمتع غالبية أفراد العينة بمستويات تعليمية جامعية وعليا، الأمر الذي يعزز قدرتهم على استيعاب مفاهيم إدارة المعرفة والإجابة على فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الوعي، بما يسهم في زيادة دقة النتائج المستخلصة من الدراسة.

ثانيا: تحليل آراء افراد عينة الدراسة

اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة للمتغير التابع والمستقل (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، واعطيت الاوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، واستخراج مدى الأوزان، بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، وتحديد طول الفئة، ثم بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (٥/٤ = ١.٢٥)، وفي الجدول ادناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي:

جدول ٨: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1 - 1.80	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)
1.81 - 2.60	ضعيفة (غير موافق)
2.61 - 3.40	متوسطة (محايد)
3.41 - 4.20	مرتفعة (موافق)

أولاً : إدارة المعرفة

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء؟ وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة القبول لآراء افراد العينة حول فقرات متغير إدارة المعرفة بأبعادها، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة القبول	الرتبة
توليد المعرفة	تحرص الشركة السعودية للكهرباء على تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية التي تسهم في تحسين العمل.	3.94	0.779	79%	مرتفعة	٤
	تعمل الشركة على تنمية المعارف والخبرات المهنية للعاملين من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر.	4.13	0.753	83%	مرتفعة	٣
	تشجع الشركة فرق العمل على تبادل الخبرات والاستفادة منها في ابتكار حلول جديدة لمشكلات العمل.	4.22	0.628	84%	مرتفعة جداً	٢
	تسعى الشركة إلى الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين عند تطوير الإجراءات وأساليب العمل.	4.33	0.709	87%	مرتفعة جداً	١
	المتوسط الكلي للبعد	4.1000	0.32831	82%	مرتفعة	
تخزين المعرفة	توثق الشركة الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع والعمليات التشغيلية للاستفادة منها مستقبلاً.	4.13	0.846	83%	مرتفعة	١
	توفر الشركة أنظمة إلكترونية وقواعد بيانات تسهل حفظ المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.	4.05	0.805	81%	مرتفعة	٣
	تتضمن الأدلة والإجراءات التنظيمية في الشركة معلومات محدثة تدعم أداء الموظفين لمهامهم بكفاءة.	3.95	0.922	79%	مرتفعة	٤
	تحرص الشركة على تحديث قواعد المعرفة بشكل مستمر بما يواكب التغيرات في بيئة العمل.	4.06	0.829	81%	مرتفعة	٢
	المتوسط الكلي للبعد	4.0493	0.47540	81%	مرتفعة	
توزيع المعرفة	تعمل الشركة على نشر المعرفة بين الموظفين من خلال المنصات الإلكترونية ووسائل الاتصال الداخلية.	4.07	0.808	81%	مرتفعة	٢
	تنظم الشركة اجتماعات وورش عمل ودورات داخلية لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين.	3.89	0.853	78%	مرتفعة	٤
	تحرص الشركة على إطلاع الموظفين على المستجدات الفنية والإدارية المرتبطة بطبيعة عملهم.	4.09	0.797	82%	مرتفعة	١
	تسود في الشركة بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة والخبرات بين مختلف الإدارات والأقسام.	4.01	0.798	80%	مرتفعة	٣

	المتوسط الكلي للبعد	4.0173	0.48269	80%	مرتفعة	
تطبيق المعرفة	توظف الشركة المعرفة والخبرات المتاحة في تحسين الإجراءات والعمليات التشغيلية.	4.05	0.758	81%	مرتفعة	٢
	تشجع الشركة الموظفين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في أداء أعمالهم اليومية.	3.90	0.873	78%	مرتفعة	٣
	تعد الاستفادة من المعرفة المتاحة أحد المرتكزات الأساسية في اتخاذ القرارات داخل الشركة.	3.84	0.935	77%	مرتفعة	٤
	يسهم تطبيق المعرفة في الشركة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.	4.09	0.814	81%	مرتفعة	١
	المتوسط الكلي للبعد	3.9640	0.57185	79%	مرتفعة	
	المتوسط الكلي لإدارة المعرفة (متغير مستقل)	4.0327	0.37011	81%	مرتفعة	

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير إدارة المعرفة بلغ (٤.٠٣٢٧)، وبوزن نسبي (٨١٪)، ودرجة قبول مرتفعة، مما يعكس أن ممارسات إدارة المعرفة تحظى بمستوى مرتفع من التطبيق في الشركة السعودية للكهرباء. كما تشير هذه النتيجة إلى أن الشركة تتبنى ممارسات واضحة في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، الأمر الذي يدعم الاستفادة من الموارد المعرفية في تنفيذ الأعمال ويعزز كفاءة العمليات التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي.

البعد الأول: توليد المعرفة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد توليد المعرفة بلغ (٤.١٠٠٠)، وبوزن نسبي (٨٢٪)، ودرجة قبول مرتفعة، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة المعرفة. وتعكس هذه النتيجة اهتمام الشركة السعودية للكهرباء بتوليد المعرفة من خلال تشجيع التعلم المستمر، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، ودعم بيئة العمل التي تسهم في إنتاج الأفكار التطويرية، الأمر الذي يوفر قاعدة معرفية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل.

جاءت الفقرة "تسعى الشركة إلى الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين عند تطوير الإجراءات وأساليب العمل". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٣) ووزن نسبي (٨٧٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك اعتماد الشركة على الخبرات العملية المتراكمة في تطوير إجراءات العمل وتحسين كفاءة الأداء. وجاءت الفقرة "تشجع الشركة فرق العمل على تبادل الخبرات والاستفادة منها في ابتكار حلول جديدة لمشكلات العمل". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٢٢) ووزن نسبي (٨٤٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتشير هذه النتيجة إلى أن العمل الجماعي يسهم في تعزيز الابتكار وإيجاد حلول أكثر فاعلية للتحديات التشغيلية. واحتلت الفقرة "تعمل الشركة على تنمية المعارف والخبرات المهنية للعاملين من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر". المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.١٣) ووزن نسبي (٨٣٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويؤكد ذلك اهتمام الشركة بتنمية القدرات

المهنية للعاملين بما يدعم تطوير الأداء واستدامة المعرفة. أما الفقرة **تحرص الشركة السعودية للكهرباء على تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية التي تسهم في تحسين العمل** فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٩٤) ووزن نسبي (٧٩٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ترتيبها وجود اهتمام جيد بتشجيع المبادرات الفردية مع إمكانية توسيع قنوات استثمار الأفكار التطويرية بصورة أكبر.

وتشير نتائج هذا البعد إلى أن الشركة تمتلك بيئة تنظيمية داعمة لتوليد المعرفة من خلال الاستثمار في الخبرات البشرية والتدريب والعمل التشاركي، وهو ما يعزز تطوير أساليب العمل ويرفع مستوى الأداء المؤسسي.

البعد الثاني: تخزين المعرفة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تخزين المعرفة بلغ (٤.٠٤٩٣)، وبوزن نسبي (٨١٪)، ودرجة قبول مرتفعة، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بين أبعاد إدارة المعرفة. وتعكس هذه النتيجة اهتمام الشركة بحفظ المعرفة المؤسسية وتنظيمها وتحديثها بصورة مستمرة، بما يضمن سهولة الوصول إليها والاستفادة منها في مختلف الأنشطة التشغيلية والإدارية.

جاءت الفقرة **"توثق الشركة الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع والعمليات التشغيلية للاستفادة منها مستقبلاً"** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٣) ووزن نسبي (٨٣٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويؤكد ذلك حرص الشركة على المحافظة على المعرفة التنظيمية والاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي. وجاءت الفقرة **"تحرص الشركة على تحديث قواعد المعرفة بشكل مستمر بما يواكب التغيرات في بيئة العمل"** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٦) ووزن نسبي (٨١٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك اهتمام الشركة بضمان حداثة المعلومات وتوافقها مع متطلبات العمل المتجددة. واحتلت الفقرة **"توفر الشركة أنظمة إلكترونية وقواعد بيانات تسهل حفظ المعرفة واسترجاعها عند الحاجة"** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٠٥) ووزن نسبي (٨١٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى توفر بنية تقنية تدعم حفظ المعرفة وإتاحتها للعاملين عند الحاجة. أما الفقرة **"تتضمن الأدلة والإجراءات التنظيمية في الشركة معلومات محدثة تدعم أداء الموظفين لمهامهم بكفاءة"** فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٩٥) ووزن نسبي (٧٩٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك توفر مستوى جيد من تحديث الأدلة التنظيمية مع وجود مجال لتعزيز سرعة تحديثها بصورة مستمرة.

وتؤكد نتائج هذا البعد أن الشركة تمتلك ممارسات فعالة في حفظ المعرفة المؤسسية وتنظيمها، بما يسهم في استمرارية الاستفادة من الخبرات وتقليل فقدان المعرفة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

البعد الثالث: توزيع المعرفة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد توزيع المعرفة بلغ (٤.٠١٧٣)، وبوزن نسبي (٨٠٪)، ودرجة قبول مرتفعة، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة بين أبعاد إدارة المعرفة. وتعكس هذه النتيجة اهتمام الشركة بتيسير انتقال المعرفة بين العاملين من خلال وسائل الاتصال المختلفة، بما يدعم التنسيق بين الإدارات ويسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

جاءت الفقرة **"تحرص الشركة على إطلاع الموظفين على المستجدات الفنية والإدارية المرتبطة بطبيعة عملهم"** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٠٩) ووزن نسبي (٨٢٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويؤكد ذلك حرص الشركة على تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لمواكبة متطلبات العمل. وجاءت الفقرة **"تعمل الشركة على نشر المعرفة بين الموظفين من خلال المنصات الإلكترونية ووسائل الاتصال الداخلية"** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٠٧) ووزن نسبي (٨١٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك فاعلية وسائل الاتصال الداخلية في دعم تداول المعرفة داخل الشركة. واحتلت الفقرة **"تسود في الشركة بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة والخبرات بين مختلف الإدارات والأقسام"** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٠٠١) ووزن نسبي (٨٠٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وتبادل الخبرات بين الوحدات المختلفة. أما الفقرة **"تنظم الشركة اجتماعات وورش عمل ودورات داخلية لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين"** فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٩) ووزن نسبي (٧٨٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويشير ترتيبها إلى إمكانية زيادة الأنشطة التفاعلية التي تعزز تبادل المعرفة بصورة أكثر انتظاماً.

وتوضح نتائج هذا البعد أن الشركة توفر بيئة مناسبة لتداول المعرفة بين العاملين، وهو ما يسهم في توحيد الممارسات وتحسين التنسيق وتعزيز جودة الأداء المؤسسي.

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تطبيق المعرفة بلغ (٣.٩٦٤٠)، وبوزن نسبي (٧٩٪)، ودرجة قبول مرتفعة، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة بين أبعاد إدارة المعرفة. وتعكس هذه النتيجة أن الشركة تحرص على توظيف المعرفة المتاحة في الممارسات التشغيلية والإدارية، بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين جودة الأداء.

جاءت الفقرة **"يسهم تطبيق المعرفة في الشركة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية"** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٠٩) ووزن نسبي (٨١٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويؤكد ذلك إدراك العاملين لأهمية توظيف المعرفة في تحسين نتائج الأداء المؤسسي. وجاءت الفقرة

"توظف الشركة المعرفة والخبرات المتاحة في تحسين الإجراءات والعمليات التشغيلية". في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤٠.٥) ووزن نسبي (٨١٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ذلك توجيه المعرفة نحو تطوير العمليات التشغيلية ورفع كفاءتها. واحتلت الفقرة "تشجع الشركة الموظفين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في أداء أعمالهم اليومية". المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣٠.٩٠) ووزن نسبي (٧٨٪) ودرجة قبول مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام الشركة بتعزيز الاستفادة العملية من الخبرات والمهارات المكتسبة. أما الفقرة "تعد الاستفادة من المعرفة المتاحة أحد المرتكزات الأساسية في اتخاذ القرارات داخل الشركة". فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣٠.٨٤) ووزن نسبي (٧٧٪) ودرجة قبول مرتفعة. ويعكس ترتيبها وجود فرصة لتعزيز توظيف المعرفة بصورة أكبر في دعم القرارات الإدارية.

وتشير نتائج هذا البعد إلى أن الشركة تطبق المعرفة في مختلف أنشطتها التشغيلية، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة العمليات، مع إمكانية تعزيز الاستفادة من المعرفة بصورة أوسع في عملية اتخاذ القرار.

اتفقت نتائج المحور الأول المتعلقة بإدارة المعرفة، والتي أظهرت ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء بمتوسط حسابي كلي بلغ (٤٠.٣٢٧) ودرجة قبول مرتفعة، مع نتائج دراسة Khoualdi وآخرون (٢٠٢٣) التي أكدت الأثر الإيجابي لممارسات إدارة المعرفة في رفع الإنتاجية وكفاءة الأداء داخل الشركة السعودية للكهرباء، كما اتفقت مع دراسة بن عمارة (٢٠٢٥) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي، ودراسة Alharbi & Aloud (٢٠٢٤) التي بينت أن عمليات توليد المعرفة وتطبيقها تسهم في تعزيز الأداء والابتكار، إضافة إلى توافقها مع نتائج Samhan (٢٠١٩) و Zaid وآخرون (٢٠١٢) اللتين أكدتا أن التطبيق الفعال لإدارة المعرفة يعد أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات التنظيمية.

ثانيا : الأداء المؤسسي

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء من حيث الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء والابتكار؟، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة القبول لآراء افراد العينة حول فقرات متغير الأداء المؤسسي، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الأداء المؤسسي

الرتبة	درجة القبول	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الأداء المؤسسي
4	مرتفعة جداً	90%	.682	4.53	تحرص الشركة السعودية للكهرباء على إنجاز الأعمال بكفاءة وجودة عالية.
3	مرتفعة جداً	91%	.533	4.58	تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات المستفيدين وتعالج ملاحظاتهم بفاعلية.
6	مرتفعة جداً	87%	.701	4.35	تتسم إجراءات العمل في الشركة بالوضوح والتنظيم بما يساهم في تحسين الأداء.
10	مرتفعة	84%	.665	4.20	تحرص الشركة على تقديم خدمات كهربائية تتميز بالجودة والاعتمادية.
2	مرتفعة جداً	92%	.738	4.59	تتبنى الشركة ثقافة التحسين المستمر لتطوير الأداء المؤسسي.
8	مرتفعة جداً	86%	.537	4.32	تلتزم الشركة بتحقيق أهدافها التشغيلية وفق الخطط والسياسات المعتمدة.
1	مرتفعة جداً	92%	.714	4.62	توفر الشركة بيئة عمل تنظيمية تدعم رفع مستوى الأداء والإنتاجية.
7	مرتفعة جداً	86%	.516	4.33	تعمل الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج.
5	مرتفعة جداً	90%	.689	4.52	تسهم القرارات الإدارية في الشركة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.
9	مرتفعة جداً	85%	.658	4.29	يشهد الأداء المؤسسي في الشركة تطوراً مستمراً ينعكس على جودة الخدمات المقدمة.
	مرتفعة جداً	88%	.39589	4.4306	المتوسط الكلي

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الأداء المؤسسي بلغ (٤.٤٣٠٦)، وبوزن نسبي (٨٨٪)، ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتعكس هذه النتيجة تمتع الشركة السعودية للكهرباء بمستوى مرتفع من الأداء المؤسسي، بما يشير إلى كفاءة عملياتها التشغيلية، وفاعلية ممارساتها الإدارية، وحرصها على تقديم خدمات ذات جودة عالية. كما تؤكد هذه النتيجة نجاح الشركة في تهيئة بيئة عمل تدعم التحسين المستمر، وتساهم في تحقيق أهدافها المؤسسية وتعزيز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

جاءت الفقرة **توفر الشركة بيئة عمل تنظيمية تدعم رفع مستوى الأداء والإنتاجية** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٦٢) ووزن نسبي (٩٢٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك نجاح الشركة في توفير بيئة تنظيمية محفزة تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستويات الإنتاجية. وجاءت الفقرة **تتبنى الشركة ثقافة التحسين المستمر لتطوير الأداء المؤسسي** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٥٩) ووزن نسبي (٩٢٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتؤكد هذه النتيجة أن التحسين المستمر يمثل ممارسة راسخة تدعم تطوير الأداء ورفع مستوى جودة الأعمال. واحتلت الفقرة **تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات المستفيدين وتعالج ملاحظاتهم بفاعلية** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٥٨) ووزن نسبي (٩١٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويشير ذلك إلى اهتمام الشركة برفع مستوى رضا المستفيدين من خلال سرعة الاستجابة وتحسين جودة الخدمة. وجاءت

الفقرة "تحرص الشركة السعودية للكهرباء على إنجاز الأعمال بكفاءة وجودة عالية." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٥٣) ووزن نسبي (٩٠٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك التزام الشركة بتطبيق معايير الكفاءة والجودة في تنفيذ مختلف الأعمال والمهام. واحتلت الفقرة "تسهم القرارات الإدارية في الشركة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي." المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.٥٢) ووزن نسبي (٩٠٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتوضح هذه النتيجة أن القرارات الإدارية تمثل أحد العوامل الداعمة لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. وجاءت الفقرة "تتسم إجراءات العمل في الشركة بالوضوح والتنظيم بما يسهم في تحسين الأداء." في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤.٣٥) ووزن نسبي (٨٧٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك وجود إجراءات عمل واضحة تسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتقليل معوقات الأداء. واحتلت الفقرة "تعمل الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج." المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤.٣٣) ووزن نسبي (٨٦٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. وتشير هذه النتيجة إلى حرص الشركة على توظيف مواردها بكفاءة بما يدعم تحقيق نتائج تشغيلية أفضل. وجاءت الفقرة "تلتزم الشركة بتحقيق أهدافها التشغيلية وفق الخطط والسياسات المعتمدة." في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤.٣٢) ووزن نسبي (٨٦٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويؤكد ذلك التزام الشركة بتنفيذ أعمالها وفق إطار تنظيمي واضح يضمن تحقيق الأهداف المرسومة. واحتلت الفقرة "يشهد الأداء المؤسسي في الشركة تطوراً مستمراً ينعكس على جودة الخدمات المقدمة." المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٤.٢٩) ووزن نسبي (٨٥٪) ودرجة قبول مرتفعة جداً. ويعكس ذلك استمرار جهود الشركة في تطوير الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. أما الفقرة "تحرص الشركة على تقديم خدمات كهربائية تتميز بالجودة والاعتمادية." فقد جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٢٠) ووزن نسبي (٨٤٪) ودرجة قبول مرتفعة. ورغم حلولها في المرتبة الأخيرة، فإن مستوى الموافقة المرتفع يؤكد أن جودة الخدمات واعتماديتها تمثلان أحد الجوانب الراسخة في أداء الشركة، مع وجود فرصة لتعزيز هذا الجانب بصورة أكبر.

وتوضح النتائج بصورة عامة أن الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء يتمتع بمستوى مرتفع جداً، وهو ما يعكس كفاءة بيئة العمل، وفاعلية الإجراءات التنظيمية، والاهتمام المستمر بتحسين جودة الخدمات والاستغلال الأمثل للموارد، بما يدعم قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المؤسسية والمحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء.

اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة Khoualdi وآخرون (٢٠٢٣) التي أكدت أن الشركة السعودية للكهرباء تحقق مستويات مرتفعة من الكفاءة والإنتاجية نتيجة تبنيها ممارسات تنظيمية فعالة، كما اتفقت مع دراسة بن عمارة (٢٠٢٥) التي أوضحت أن ارتفاع الأداء المؤسسي يرتبط

بتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة العمليات، وتوافقت كذلك مع نتائج Alharbi & Aloud (٢٠٢٤) التي بينت أن تطوير الممارسات الإدارية يعزز جودة الأداء والابتكار، إضافة إلى اتفاقها مع دراسات Almashari وآخرون (٢٠٠٢) و Zaied وآخرون (٢٠١٢) و Samhan (٢٠١٩)، والتي أكدت جميعها أن توافر بيئة تنظيمية داعمة، والاهتمام بالتحسين المستمر، وكفاءة استثمار الموارد، تمثل ركائز أساسية للوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واستدامة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

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

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع (الأداء المؤسسي) بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة)، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، والموضح كما يلي :

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

وللإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية، تم أولاً إيجاد معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة مدى ارتباط إدارة المعرفة بأبعادها بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، والموضح كما يلي:

جدول (١١): ارتباط إدارة المعرفة بأنواعها بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

إدارة المعرفة بأبعادها	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	.952**	.000
تخزين المعرفة	.796**	.000
توزيع المعرفة	.853**	.000
تطبيق المعرفة	.880**	.000
إدارة المعرفة	.945**	.000

جدول ١٢: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي

ملخص النماذج					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA					معاملات الانحدار				
المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة					
الأداء المؤسسي	.758	.584	52.125	.000	إدارة المعرفة	.725	.023	29.41	.000					

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٩٤٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة $R^2 = (٠.٥٨٤)$ ، بما يعني أن إدارة المعرفة تفسر ٥٨.٤٪ من التغير في الأداء المؤسسي، كما بلغت قيمة $F = (٥٢.١٢٥)$ وكانت دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٠٠)، وبلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.725$)، مما يدل على أن تحسن ممارسات إدارة المعرفة ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الرئيسة العدمية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

جدول ١٣: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوليد المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي

ملخص النماذج					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA					معاملات الانحدار				

المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	.702	.633	677.154	.000	توليد المعرفة	.496	.015	25.112	.000

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر موجب ودال إحصائياً لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بالشركة السعودية للكهرباء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.702$)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.633$)، مما يشير إلى أن توليد المعرفة يفسر ما نسبته ٦٣.٣٪ من التغير في الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة $F=677.154$ عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبلغ معامل الانحدار ($\beta=0.496$) بقيمة $t=25.112$ وهي دالة إحصائياً، مما يؤكد أن تعزيز ممارسات توليد المعرفة يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية العدمية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

جدول ١٤: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتخزين المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار					تحليل التباين One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	12.544	.019	.326	تخزين المعرفة	.000	259.032	.524	.686	الأداء المؤسسي

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لتخزين المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.686$)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.524$)، وهو ما يدل على أن تخزين المعرفة يفسر ٥٢.٤٪ من التغير في الأداء المؤسسي. كما سجلت قيمة $F=259.032$ عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبلغ معامل الانحدار ($\beta=0.326$) بقيمة $t=12.544$ ، مما يؤكد أهمية توثيق المعرفة والمحافظة عليها في دعم كفاءة الأداء وتحسين نتائج العمل داخل الشركة. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية العدمية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

جدول ١٥: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوزيع المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	14.627	.029	.401	توزيع المعرفة	.000	189.566	.298	.603	الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب ودال إحصائياً لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.603$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.298$)، مما يعني أن توزيع المعرفة يفسر ٢٩.٨٪ من التغير في الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة $F=189.566$ عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، في حين بلغ معامل الانحدار ($\beta=0.401$) بقيمة $t=14.627$ ، وهو ما يعكس الدور الذي يؤديه نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين في تعزيز كفاءة الأداء وتحسين مستوى الإنجاز المؤسسي. وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية العدمية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

جدول ١٦: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		ملخص النماذج		
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
.000	24.406	.018	.502	تطبيق المعرفة	.000	582.190	.618	.810	الأداء المؤسسي

بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً لتطبيق المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.810$)، بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.618$)، بما يشير إلى أن تطبيق المعرفة يفسر ٦١.٨٪ من التغير في الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة $F=582.190$ عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبلغ معامل الانحدار ($\beta=0.502$) بقيمة $t=24.406$ ، وهو ما يؤكد أن توظيف المعرفة في الممارسات الإدارية والتشغيلية يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الشركة. وبناءً على ذلك تُرفض

الفرضية العدمية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

النتائج

بناء على ما سبق أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٤٠.٣٢٧) ووزن نسبي (٨١٪)، مما يعكس اهتمام الشركة بتبني ممارسات إدارة المعرفة في مختلف أنشطتها.
2. بينت النتائج أن توليد المعرفة جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة المعرفة، يليه تخزين المعرفة، ثم توزيع المعرفة، بينما جاء تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة، مع بقاء جميع الأبعاد ضمن مستوى مرتفع.
3. كشفت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء جاء مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ (٤٠.٤٣٠٦) ووزن نسبي (٨٨٪)، وهو ما يعكس كفاءة العمليات التنظيمية وارتفاع جودة الأداء المؤسسي.
4. أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء المؤسسي، بما يؤكد أهمية ممارسات إدارة المعرفة في دعم أداء الشركة.
5. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر إيجابي ودال إحصائي لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أسهمت في تفسير (٥٨.٤٪) من التغير في الأداء المؤسسي.
6. أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائي لبعد توليد المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤكد أهمية تشجيع الابتكار والاستفادة من الخبرات في رفع مستوى الأداء.
7. بينت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائي لبعد تخزين المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، بما يعكس أهمية توثيق المعرفة والمحافظة عليها لدعم كفاءة العمل واستمراريته.
8. أظهرت النتائج أن توزيع المعرفة يؤثر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يعزز أهمية تبادل المعرفة بين العاملين والإدارات المختلفة.
9. كشفت النتائج أن تطبيق المعرفة يعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، مما يؤكد أن توظيف المعرفة في الممارسات التشغيلية والإدارية يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

١٠. أسفرت نتائج اختبار الفرضيات عن رفض جميع الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة، بما يؤكد وجود علاقة وأثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء من خلال تبني سياسات تنظيمية تدعم توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بصورة متكاملة.
- تطوير برامج التدريب والتأهيل المستمر بما يساهم في تنمية المعارف والمهارات المهنية للعاملين، ويعزز قدرتهم على توظيف المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.
- التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية وقواعد المعرفة المؤسسية، مع تحديثها بصورة دورية لضمان سهولة الوصول إلى المعلومات والاستفادة منها في مختلف المستويات الإدارية.
- تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الإدارات والأقسام من خلال إنشاء فرق عمل مشتركة، وتنظيم اللقاءات المهنية وورش العمل التي تساهم في تبادل الخبرات ونقل المعرفة التنظيمية.
- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمبادرات التطويرية، وربطها بنظام واضح للحوافز والتقدير بما يساهم في دعم الابتكار وتحسين جودة الأداء.
- تعزيز الاعتماد على المعرفة والخبرات المتراكمة عند اتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية بما يساهم في رفع كفاءة القرارات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
- الاستمرار في تبني ثقافة التحسين المستمر وتطوير الإجراءات التشغيلية بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتقنية ويساهم في المحافظة على مستويات الأداء المؤسسي المرتفعة.
- تطوير مؤشرات دورية لقياس كفاءة تطبيق إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المؤسسي، بما يساعد الإدارة على متابعة مستوى التحسن واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- الاستثمار في البنية التحتية التقنية الداعمة لإدارة المعرفة، بما يساهم في تحسين عمليات حفظ المعرفة واسترجاعها وتبادلها بين العاملين بكفاءة أعلى.
- تعزيز التكامل بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للشركة، بما يضمن استثمار المعرفة المؤسسية في تحقيق أهداف الشركة وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

الحلول والمقترحات المستقبلية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أقترح مجموعة من الحلول والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الاستفادة من إدارة المعرفة داخل الشركة السعودية للكهرباء، ومن أبرزها إنشاء منصة معرفية مؤسسية موحدة تضم الخبرات والدروس المستفادة وأفضل الممارسات، بما يضمن المحافظة على المعرفة التنظيمية وسهولة تداولها بين الإدارات المختلفة. كما أقترح تطوير إطار مؤسسي لقياس نضج إدارة المعرفة بصورة دورية وربطه بمؤشرات الأداء المؤسسي، بما يسمح بتقييم مدى فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وتحديد مجالات التحسين المستمر.

وأوصي كذلك بتوسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات حكومية وخاصة أخرى بهدف المقارنة بين مستويات تطبيق إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المؤسسي، إلى جانب دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة التحولية، والتحول الرقمي، والابتكار التنظيمي، لما لها من دور في تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بصورة أكثر شمولاً. كما يمكن مستقبلاً الاعتماد على مناهج بحثية متنوعة، تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، للوصول إلى فهم أعمق للعوامل التي تسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات السعودية.

خاتمة الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة السعودية للكهرباء، انطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تعزيز كفاءتها التنظيمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة المستمرة. وقد سعت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها، وقياس أثرها في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة السعودية للكهرباء.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تطبق ممارسات إدارة المعرفة بمستوى مرتفع، كما تبين أن الأداء المؤسسي جاء بمستوى مرتفع جداً، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتطوير بيئة العمل، والاستفادة من المعرفة المؤسسية في دعم العمليات الإدارية والتشغيلية. كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية وأثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يؤكد أن الاستثمار في المعرفة يمثل أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية.

وتبرز أهمية هذه النتائج في تأكيد أن إدارة المعرفة لم تعد تقتصر على حفظ المعلومات أو تداولها، وإنما أصبحت منهجاً إدارياً متكاملًا يسهم في استثمار الخبرات التنظيمية، وتعزيز التعلم المؤسسي، ودعم الابتكار، وتحسين جودة القرارات الإدارية، بما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي واستدامته. كما تؤكد الدراسة أن نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء يرتبط بقدرتها على بناء بيئة تنظيمية تشجع التعلم المستمر، وتدعم مشاركة المعرفة، وتوفر البنية التقنية والتنظيمية اللازمة للاستفادة منها في مختلف مجالات العمل.

وتأمل هذه الدراسة أن تشكل نتائجها إضافة علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المعرفة داخل الشركة السعودية للكهرباء، وأن تسهم في دعم الباحثين والمهتمين بهذا المجال لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول إدارة المعرفة في قطاعات مختلفة، بما يثري المعرفة العلمية ويساعد المؤسسات على تطوير ممارساتها الإدارية وتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة واستدامة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- البرناني، م. م. ع. (٢٠٢٦). دور إدارة المعرفة في تعزيز قدرات الأداء المؤسسي: دراسة نظرية حول أهمية الدور وصعوبات التطبيق. *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي*, ٢٠٨-٢١٧.
- الحارثي، محمد معيص خميس. (٢٠٢٣). واقع ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في الكليات التقنية بمحافظة ميسان.
- الحميدي، منال حسين. (٥، ٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة الطائف كلية التربية. *إدارة البحوث والبحث العلمي المجلد الخامس والثلاثون العدد الخامس*.
- الاقرع، نور طاهر. (٢٠٢٠). اثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية جمعة القدس المفتوحة كلية العلوم الإدارية والاقتصادية. *دفاثر البحوث العلمية*.
- الهزاني، نورة ناصر عبدالله . (٢٠١١). تحديات إدارة المعرفة). *مجلة المعلوماتية، العدد الثالث وثلاثون*.
- الصويغي، ه. خ. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق ادارة المعرفة كمدخل لتحسين الاداء المؤسسي "دراسة ميدانية على الموظفين الاداريين بالشركة الليبية للإسمنت المساهمة بمدينة بنغازي". *المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والتجارة، ١، ٢٠١-١٦٠*.
- الحسون، نادية إبراهيم و ريم علي الراغي. (٢٠٢١). (عوامل الفشل الحاسمة في استراتيجية إدارة المعرفة للمنظمة) جامعة الملك عبد العزيز كلية الآداب والعلوم الإنسانية. *المجلة العلمية للنشر العلمي العدد الثامن والثلاثون*.
- احمد زكي بدوي، و محمد كمال مصطفى . (١٩٨٤). *معجم مصطلحات القوى العاملة*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- أحلام عابسة 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 نموذجاً - . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، 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.

إبراهيم بلقاسم بلحاج. (٢٠٢٠). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المؤسسي دراسة ميدانية على مستشفى الزاوية التعليمي. مجلة جامعة صبراتة العلمية.

اسماء زدوري. (٢٠١٦). إدارة المعرفة مذكرة ماجستير. جامعة ٨ ماي ١٩٤٥. قالمة.

ايمان نفيسة موفق. (٢٠٢٣). إدارة المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية.

بركاتي، حسين . (٢٠١٦). إدارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية تحدي لتنافسية منظمات الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي.

بلقاسم، شيماء و فاطمة الزهراء عيسى. (٢٠١٨). دور ادارة المعرفة في تفعيل اداء الموارد البشرية.

حسن، طاهر ، و حسين عيسى. (٢٠١٤). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة عينة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.

خبراني، محمد. (٢٠٢٤). معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التحديات والحلول).

جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ٢٠١٢ ص ٦٠.

نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٧ ص ١١.

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

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.

خالد جمال صبيح. (٢٠١٤). أثر توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلم وتحسين الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير)،. كلية الأعمال الاردن: جامعة الشرق الأوسط.

خالد بن زايد، و بيدي السعيد. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية.

سامية السيد محمود محمد. (٢٠٢٣). أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على الأداء المؤسسي داخل بعض الجامعات الخاصة في مصر. مجلة البحوث التجارية المجلد الخامس والأربعون العدد الثالث.

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: الجلفة، 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.، & حسن، د. م. ي. (٢٠٢٢). أثر نضج أدارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة للحبوب / 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.

معمر، وسام سليمان. (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>

قائمة الملاحق

الاستبيان

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أنا طالب ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة ميداوشن، وأجري دراسة علمية بعنوان:

"إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة السعودية للكهرباء."

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء، وبيان دورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في دعم الممارسات الإدارية وتطوير بيئة العمل.

ونظرًا لأهمية آرائكم وخبراتكم في إنجاح هذه الدراسة، أمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، علمًا بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يترتب على مشاركتكم أي التزام أو تأثير على وضعكم الوظيفي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين، وتفضلكم بالمشاركة في هذه الدراسة، مع خالص التقدير والامتنان.

القسم أ : الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

الجنس	نكر انثى
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات من ٦-١٠ سنوات من ١١-٢٠ سنة أكثر من ٢١ سنة
المستوى التعليمي	١. ثانوية فأقل
	٢. جامعي
	٣. ماجستير
	٤. دكتوراه

القسم ب

المحور الأول: المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

العبارات التالية تقيس واقع تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء، ويرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: توليد المعرفة						
1	تحرص الشركة السعودية للكهرباء على تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية التي تسهم في تحسين العمل.					
2	تعمل الشركة على تنمية المعارف والخبرات المهنية للعاملين من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر.					
3	تشجع الشركة فرق العمل على تبادل الخبرات والاستفادة منها في ابتكار حلول جديدة لمشكلات العمل.					
4	تسعى الشركة إلى الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين عند تطوير الإجراءات وأساليب العمل.					
ثانياً: تخزين المعرفة						
5	توثق الشركة الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع والعمليات التشغيلية للاستفادة منها مستقبلاً.					
6	توفر الشركة أنظمة إلكترونية وقواعد بيانات تسهل حفظ المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.					
7	تتضمن الأدلة والإجراءات التنظيمية في الشركة معلومات محدثة تدعم أداء الموظفين لمهامهم بكفاءة.					
8	تحرص الشركة على تحديث قواعد المعرفة بشكل مستمر بما يواكب التغيرات في بيئة العمل.					
ثالثاً: توزيع المعرفة						

					9	تعمل الشركة على نشر المعرفة بين الموظفين من خلال المنصات الإلكترونية ووسائل الاتصال الداخلية.
					10	تنظم الشركة اجتماعات وورش عمل ودورات داخلية لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين.
					11	تحرص الشركة على إطلاع الموظفين على المستجدات الفنية والإدارية المرتبطة بطبيعة عملهم.
					12	تسود في الشركة بيئة عمل تشجع على مشاركة المعرفة والخبرات بين مختلف الإدارات والأقسام.
رابعاً: تطبيق المعرفة						
					13	توظف الشركة المعرفة والخبرات المتاحة في تحسين الإجراءات والعمليات التشغيلية.
					14	تشجع الشركة الموظفين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة في أداء أعمالهم اليومية.
					15	تعد الاستفادة من المعرفة المتاحة أحد المرتكزات الأساسية في اتخاذ القرارات داخل الشركة.
					16	يسهم تطبيق المعرفة في الشركة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

المحور الثاني: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

العبارات التالية تقيس مستوى الأداء المؤسسي في الشركة السعودية للكهرباء، ويرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص الشركة السعودية للكهرباء على إنجاز الأعمال بكفاءة وجودة عالية.					
2	تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات المستفيدين وتعالج ملاحظاتهم بفاعلية.					
3	تتسم إجراءات العمل في الشركة بالوضوح والتنظيم بما يسهم في تحسين الأداء.					
4	تحرص الشركة على تقديم خدمات كهربائية تتميز بالجودة والاعتمادية.					
5	تتبنى الشركة ثقافة التحسين المستمر لتطوير الأداء المؤسسي.					
6	تلتزم الشركة بتحقيق أهدافها التشغيلية وفق الخطط والسياسات المعتمدة.					
7	توفر الشركة بيئة عمل تنظيمية تدعم رفع مستوى الأداء والإنتاجية.					
8	تعمل الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج.					
9	تسهم القرارات الإدارية في الشركة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.					
10	يشهد الأداء المؤسسي في الشركة تطوراً مستمراً ينعكس على جودة الخدمات المقدمة.					

Abstract

This study aimed to investigate the role of Knowledge Management in improving institutional performance at the Saudi Electricity Company through an applied study conducted in Riyadh. The study focused on the dimensions of Knowledge Management, namely knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application, and examined their impact on improving institutional performance. The study adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability for the nature and objectives of the research. A questionnaire was used as the primary data collection instrument and was administered to a sample of 384 employees working at the Saudi Electricity Company in Riyadh. The collected data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Version 26). The statistical techniques employed included frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, simple linear regression analysis, and one-way analysis of variance (ANOVA). The findings revealed that the level of Knowledge Management implementation was high, with a mean score of 4.0327 and a relative weight of 81%, while the level of institutional performance was very high, with a mean score of 4.4306 and a relative weight of 88%. The results also indicated a strong positive correlation between Knowledge Management and institutional performance ($r = 0.945$, $p < 0.001$). Furthermore, regression analysis confirmed that Knowledge Management had a statistically significant positive effect on institutional performance, explaining 58.4% of the variance in institutional performance. In addition, all four dimensions of Knowledge Management—knowledge generation, storage, distribution, and application—demonstrated statistically significant effects on institutional performance. Based on these findings, the study recommends strengthening Knowledge Management practices, enhancing employee training programs, promoting knowledge sharing among employees, continuously updating organizational knowledge repositories, and reinforcing the use of knowledge in decision-making processes to improve institutional performance and sustain organizational excellence.

Keywords: Knowledge Management, Institutional Performance, Saudi Electricity Company.

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