

أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع
بالحياة الملكية لمدينة الرياض

**The Impact of Knowledge Management Processes
on Developing Organizational Performance in The
Project Management Sector
at the Royal Commission for Riyadh City**

إعداد

سيف محمد محمد غالب

الرقم الأكاديمي: 2021204861

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

٢٠٢٤

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم القلم، علم الانسان مالم يعلم. الحمد لله المنان، الملك، القدوس، السلام، مدبر
الليالي والأيام، مصرف الشهور والاعوام، قدر الأمور فاجراها على أحسن نظام. ما شاء الله كان،
ومالم يشأ لم يكن. الحمد لله على ما انعم به على، من فضلة الخير الكثير والعلم والوفير. واعانني
على انجاز هذا العمل الذي. احتسبه عبادة من العبادات، جعلها الله خالصة لوجهه الكريم

وبعد حمد الله تعالى وشكره على انتهائي من هذا البحث، أتقدم بخالص الشكر والامتنان

الى جامعة ميدأوشن على دعمها وتشجيعها للبحث العلمي وتشجيعها. على العلم والتعليم تحت
شعار العلم والتعليم حق الجميع

واشكر الدكتورة منى العشري على أشرفها وتعليمها وملاحظاتها وتوجيهاتها البناءة. التي تساهمت
في تحسين جودة بحثي، وأيضاً اشكر جميع أعضاء هيئة التدريس

واهدي شكري وتقديري لزملائي في الجامعة الذي شاركوا معي رحلة التعليم

واشكر كل من مد لي يد العون او اسدى لي معروفاً او قدم لي نصيحة، او كان له اسهام صغيراً او
كبيراً في انجاز هذا البحث فلهم مني خالص الشكر والتقدير

لا يسعني في هذه العبارات القليلة ان اوفيكم حقكم من الشكر والتقدير

فلكم جزيل الشكر والامتنان

مع خالص التقدير والاحترام

سيف محمد محمد غالب

إهداء

اهداء بحثي هذا الى أولئك الذي اضاءوا دربي ونوروا حياتي،

والى أولئك الذي علموني معنى الحب والعطاء،

والى أولئك الذي كانوا سنداً لي في كل خطوة،

الى والدي

وظلي الحنون ورمز العطاء والكفاح، الذي وقف بجانبني منذ نعومة اظفاري ودعمني في كل
ظموحاتي،

الى امي الحبيبة

التي رحلت عنا تاركة في قلبي اثراً لا يمحي الى روحك الطاهرة وقلبك الرحيم ونبع الحنان والحب
الذي لا ينضب، تعبيراً عن امتنان لا يوصف لفضلك العظيم علي.

الى اخواني واخواتي

الأعزاء ورفقاء دربي اعبر عن محبتي الخاصة وامتثاني لدعمكم وتشجيعكم لي شكرا لكم

الى زوجتي الحبيبة

وشريكة دربي صاحبة السند، وصاحبة القلب الطيب التي صبرت علي وساندتني في كل لحظة اهدي
الك هذا البحث تعبيراً عن حبي وتقديري لدعمك المتواصل ومساندتك لي، كأنها وردة جميلة تضفي
على حياتي عطراً خاصاً

الى ابنتي الغالية

ثمرة قلبي، وفلذة كبدي وقطعة من روحي ل التي املاً حياتي بهجة وسعادة، اهديك هذا
البحث تعبير عن حبي الكبير لك ورغبتني ان أكون لحناً جميلاً في حياتك وان ارسم لك
لوحة مشرقة تزين مستقبلك

مع خالص الحب التقدير

المحتويات

١	جدول الغلاف
٢	الشكر والتقدير
٣	إهداء
٤	المحتويات
٦	جدول الاشكال
٧	الفصل الأول
٧	الإطار العام للدراسة
٨	المدخل العام للبحث
٨-١	١- مقدمة:
٩-١	٢- مشكلة البحث:
١٠-١	٣- أهمية البحث:
١٠-١	٤- أسئلة البحث
١١-١	٥- أهداف البحث:
١١-١	٦- حدود البحث:
١٢-١	٧- مصطلحات البحث:
١٣-١	٨- نموذج البحث:
١٤-١	٩- منهجية البحث:
١٥	هياكل المشروع المقترح:
١٧	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٨	أولاً: الإطار النظري:
١٨-٢	١- عمليات إدارة المعرفة:
١٨-٢	١-١- مقدمة:
١٨-٢	٢-١- مفهوم إدارة المعرفة:
١٩-٢	٣-١- أهمية إدارة المعرفة:
١٩-٢	٤-١- أهداف إدارة المعرفة:
٢٠-٢	٥-١- الأسس الفلسفية الداعمة لإدارة المعرفة:
٢٤-٢	٦-١- مراحل عمليات إدارة المعرفة:
٢٧-٢	٢- تطوير الأداء التنظيمي:
٢٧-٢	١-٢- مقدمة:
٢٧-٢	٢-٢- مفهوم تطوير الأداء التنظيمي:
٢٨-٢	٣-٢- أهمية تطوير الأداء التنظيمي:

٢٨	٤-٢-٢ مجالات تطوير الأداء التنظيمي:
٣٠	٥-٢-٢ مراحل تطوير الأداء التنظيمي:
٤٧	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
٤٨	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
٥٧	شكل (١-٤) درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض
٦٤	شكل (٢-٤) مستوى تطوير الأداء التنظيمي في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض
٦٤	٣-٤ الإجابة عن السؤال الثالث:
٦٧	٤-٤ الإجابة عن السؤال الرابع:
٧٠	الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات
٧١	ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات
٧١	١-٥ ملخص البحث:
٧٢	٢-٥ توصيات البحث:
٧٢	٣-٥ مقترحات البحث:
٧٤	المراجع
٧٥	أولاً: المراجع العربية:
٨٠	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٨٣	الملاحق

جدول الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٣	نموذج البحث. الطالب (الطالب، ٢٠٢٤)	١
١٤	منهجية البحث. الطالب (الطالب، ٢٠٢٤)	٢
٢٠	نموذج موئل	١-٣
٢١	نموذج دفئ	٢-٣
٢٢	نموذج ماركواردت	٣-٣
٢٢	نموذج الرصيد، التدفق، الميزة	٤-٣
٢٥	عمليات إدارة المعرفة	٥-٣

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المدخل العام للبحث

١-١ مقدمة:

تشهد الألفية الثالثة من العصر الحديث مجموعة من التغيرات المتسارعة، وفي مقدمتها ما أفرزته الثورة العلمية والمعرفية والتقنية التي تميز هذا العصر؛ الأمر الذي جعل من المعرفة مصدراً ثرياً لبناء المنظمات الحديثة في جميع مراحلها. ولعل قطاع إدارة المشاريع تقع عليه مسؤولية كبيرة للمساعدة على تفعيل حركة التطوير والتغيير لمواكبة مستجدات العصر، وذلك بحكم طبيعة الدور المناط به، وما يملكه هذا القطاع من كوادرات ذات خبرات تراكمية تتناسب مع مهامه في تأسيس وإدارة مشروعات تتطلب إمكانات مادية ومهنية كبيرة.

ومما ساعد على الاهتمام بإدارة المعرفة واعتبارها ميزة قوية للنهوض بالمنظمات المختلفة ما حدث من انفجار معرفي في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكذلك ثورة تقنية المعلومات والاتصالات التي دفعت المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة (الجعيد، ٢٠١٧م).

وتشكل إدارة المعرفة اتجاهاً حديثاً في الرؤى الاقتصادية العالمية، والتي ينظر إليها بوصفها المحرك الأساس للعمليات الإنتاجية والخدمية؛ فالأداء الاقتصادي للدول يعتمد على المعرفة ورأس المال الفكري، فلا يقتصر الأمر على رأس المال التقليدي، أو ما تملكه الدولة من ثروات طبيعية، ذلك أن مقدار المعرفة المتوافرة لدى المنظمة هي الأبرز من بين عوامل النجاح، والتي يعبر عنها من خلال المعارف والكفاءات والقدرات الإبداعية. فالمعرفة أساس تطور المنظمات، وتحقيق الميزة التنافسية لها (مخزوم وعجمي وبري، ٢٠٢١م).

ويرتبط تطوير الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، وإدراك العمليات التي يمر بها العمل حتى يتحقق الإنجاز المطلوب، فهو محصلة للسلوك الإنساني في ظل الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (ثابت، ٢٠٢٠م). كما أن ربط إدارة المعرفة بالأداء يعد من أهم الموضوعات الحديثة والحيوية في العصر الحديث، لاسيما إذا تعلق الأمر بالقيادات الإدارية، حيث تكمن أهمية تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة في الدور الذي تقوم به؛ فكلما تحسن أداء المنظمة كلما انعكس ذلك إيجابياً على مخرجاتها، وأدى إلى تحقيق غاياتها، وتنفيذ الخطط والبرامج المستهدفة على خير وجه (Muiruri, 2016).

ونظراً للتطورات المتسارعة أصبح من الضروري أن تمتلك المنظمات توجهات محددة ومدرسة، واستراتيجيات تضمن لها استدامة التقدم وتحقيق الجودة، والحصول على الأسبقية التنافسية. من هنا تأتي أهمية قطاع إدارة المشاريع في المنظمة، حيث يعد هذا القطاع النواة الحقيقية التي تنطلق منها المشاريع التطويرية للدولة، فهو المحرك الأساس لبقية عناصر المنظمة، إذ يُنسب النجاح الدائم في أداء المنظمات إلى مهارة منتسبي إدارة المشاريع (العازمي والهاجري، ٢٠١٨م).

وتعد إدارة المشاريع أداة مهمة في الوقت الحاضر، حيث تتعلق بالعديد من الأهداف القانونية والاستراتيجية والاقتصادية والمالية والتقنية، وغيرها من المتطلبات، الأمر الذي يتطلب إدارة متعددة الأوجه بمختلف مجالات المعرفة؛ مما يجعل من الضروري إنشاء هيكل تنظيمي يقيس عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشاريع، ويسهل تبادل الموارد والمنهجيات والأدوات والتقنيات (Rigassi & Campos, 2018).

كما وجهت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ إلى إحداث طفرة تنموية تدفع بالمملكة إلى مصاف الدول العشرين الكبرى، ودعم المشاريع العملاقة، وتخفيف الإجراءات البيروقراطية، واعتماد الشفافية والمحاسبة والحوكمة الرشيدة، وتحسين بيئة العمل والتأكيد على تطوير الأداء التنظيمي، ودعم المرونة للارتقاء بفاعلية القرار وسرعته، ومواكبة متطلبات التحول الوطني وتحقيق أولوياته (بخش، ٢٠٢٠م).

ونظراً لأهمية الدور الذي يؤديه قطاع إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وما يشهده من تطور متسارع، وحاجته لمواكبة التطورات العلمية والتقنية التي تساعد على تطوير خدماته بما يتوافق مع متطلبات العصر، الأمر الذي يتطلب استدامة التعلم في هذا القطاع الواعد، والإبداع، واكتساب الكفايات العالية في أداء العمليات والتنمية، فإن هذا القطاع بحاجة إلى أن يتميز بالمرونة والأداء التنظيمي الملئم الذي يساعد المنظمة على التطور. ولكي يتمكن القائمون عليه بأدوارهم على خير وجه، ينبغي عليهم امتلاك المهارات والخبرات اللازمة التي تساعدهم على ممارسة أدوارهم من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتقييم العملية الإدارية، وذلك في ظل تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكافة عناصرها، وصولاً لدور أفضل لمنظمتهم.

٢-١ مشكلة البحث:

يعد الأداء التنظيمي المؤشر الأساس لنجاح أو إخفاق أي منظمة، ولا يتحقق نجاح الأداء التنظيمي إلا في ظل تكامل العناصر الإدارية، ووجود تناغم بين القائد ومروسيه، ونظام اتصال إداري فعال بين كافة المستويات الإدارية، بالإضافة إلى الأنظمة التي تحكم العمل (Novak, 2017). وتتولى الهيئة الملكية لمدينة الرياض تنفيذ العديد من البرامج والمشاريع التطويرية التي تمتاز بطبيعتها الاستراتيجية، وتعدد أهدافها وأبعادها واختلاف متطلبات تنفيذها عبر مراحل زمنية مختلفة، الأمر الذي يتطلب قاعدة متينة وخبرة لإدارة تلك المشاريع التنموية التي تسعى إلى نقل المملكة إلى مصاف الدول الكبرى، لاسيما بعد تميزها في مجموعة العشرين.

وتناول عدد من الباحثين أهمية عمليات إدارة المعرفة، حيث توصلت دراسة خاطر والمنهاوي والقللي (٢٠٢٠م) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية بالعاصمة الإدارية المصرية. فيما توصلت دراسة عطية (٢٠٢١م) إلى قدرة إدارة المعرفة على تطوير رأس المال الفكري من منظور معلوماتي. كما توصلت دراسة السمان وبخيت وعبد الله (٢٠٢١م) إلى التأثير الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في القطاع العام. فيما توصلت دراسة يوسف (٢٠٢١م) إلى وجود فاعلية عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء مقارنة سوسيو تنظيمية. أما دراسة عبد الحميد (٢٠٢٢م) فأسفرت عن فاعلية عمليات إدارة المعرفة في تنمية المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. أما دراسة عيسى (٢٠٢٢م) فتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين إدارة المعرفة بتميز الأداء في ديوان مراقبة التربية والتعليم بليبيا، كما توصلت دراسة الشمري (٢٠٢٣م) إلى فاعلية تطبيق إدارة عمليات المعرفة في الأداء الإداري بجامعة حائل، فيما أسفرت دراسة الشوبري (٢٠٢٣م) عن وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البترول المصرية، وتوصلت دراسة الشهري وعقيلي (٢٠٢٤م) إلى وجود دور بارز لإدارة المعرفة في دعم وإدارة المشاريع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

من جهة أخرى، أشارت العديد من الدراسات إلى ضعف الأداء التنظيمي والحاجة إلى وجود استراتيجية إدارية حديثة لتطويره، ومن هذه الدراسات دراسة كل من: (٢٠٢٠م؛ الرميدي وأبو زيد، ٢٠٢٠م؛ العمري، ٢٠٢٠م؛ سبع، ٢٠٢٢م؛ الشمروخ، ٢٠٢٢م؛ الشمري، ٢٠٢٢م؛ طه وعبد، ٢٠٢٢م؛ الأحمر، ٢٠٢٣م؛ إبراهيم، ٢٠٢٣م؛ عبد الغني وشمعة وصالح، ٢٠٢٣م؛ كردي وبرهومة، ٢٠٢٣م؛ محجوب، ٢٠٢٣م؛ بلتاجي وأبو وردة والسنديوني، ٢٠٢٤م).

كما أشارت بعض الدراسات إلى فاعلية عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي، ومن هذه الدراسات دراسة كل من (الحسني، ٢٠١٩م؛ مصطفى، العدوان، ٢٠١٩م؛ البلوشي وحسانين وصالح، ٢٠٢٣م؛ الحربي، ٢٠٢٣م).

من هنا، تظهر أهمية تطوير الأداء التنظيمي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية المعمول بها عالمياً لتتمكن من تقديم الحلول الناجعة لحل المشكلات، ومعالجة القصور في الأداء التنظيمي الذي أظهرته بعض الدراسات السابقة، ونظراً لأن عمليات إدارة المعرفة، وفقاً لما توصلت إليه الدراسات السابقة، تعد من الأساسيات المعمول بها لغرض تطوير الأداء التنظيمي، بوصفها ركيزة مهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ودورها في الاتجاه نحو اقتصاد المعرفة، والتحول الرقمي؛ مما يدفع هذه المنظمات إلى التركيز على الاستثمارات المعرفية وتطبيقها في سبيل تطوير أدائها، وتحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين.

وفقاً لما سبق عرضه، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، وواقع تطوير الأداء التنظيمي به، ومن ثم الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض.

٣-١ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

- (١) تستمد الدراسة أهميتها من أهمية عمليات إدارة المعرفة التي تعد من أحدث الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على تناقل المعلومات المهمة بين المستويات الإدارية المختلفة، واستثمار الخبرات بما يساعد على حل المشكلات بالمنظمة.
- (٢) تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المبحوث وهو إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، وما يمثل هذا القطاع من أهمية للنهوض بالمشروعات التنموية التي تأتي في مقدمة توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- (٣) كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تركز على موضوع عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء التنظيمي، وهو من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة للمؤسسات المختلفة، وفي شتى المجالات، وخصوصاً في المنظمات التي تؤدي دوراً حيوياً في المجتمع في العصر الحديث.

٤-١ أسئلة البحث

تأسيساً على ما سبق، يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبي القطاع؟

وتتبع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- (١) ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبي القطاع؟
- (٢) ما واقع تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبي القطاع؟
- (٣) ما أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض؟
- (٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء منتسبي قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض تُعزى إلى متغيري (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في إدارة المشاريع)؟

١-٥ أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (١) التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبي القطاع.
- (٢) التعرف على واقع تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبي القطاع.
- (٣) الكشف عن أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض.
- (٤) الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء منتسبي قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض تُعزى إلى متغيري (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في إدارة المشاريع).

١-٦ حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث الحالي على الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، والمتمثلة في (الحصول على المعرفة، وتشخيص المعرفة، ونشر المعرفة ومشاركتها، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة) في تطوير الأداء التنظيمي، المتمثل في (تطوير العمليات الداخلية، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات، وتطوير التعلم والنمو).

الحدود المكانية:

سيطبق البحث على منتسبي قطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية بمدينة الرياض.

[/https://www.rcrc.gov.sa](https://www.rcrc.gov.sa)

الحدود الزمنية:

سيطبق البحث خلال العام الدراسي ٢٠٢٤.

٧-١ مصطلحات البحث:

عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes):

عرّف الخليفة (٢٠٢٠م) عمليات إدارة المعرفة بأنها: "عمليات نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات بغية تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة" (ص ٢٣٢).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من الإجراءات التي تنفذ في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض لتعزيز كفاءة استخدام رأس المال الفكري ونقل الخبرات ذات الأهمية التي تعد ضرورية لتطوير الأنشطة الإدارية في القطاع لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

عرّفت الوكيل (٢٠١٧م) الأداء التنظيمي بأنه: "انعكاس لمدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها الخاصة والعامّة؛ فنجاح المنظمة في تحقيق ما تنشده من أهداف يعدّ حكماً بالنجاح في أدائها وذلك سواءً أكانت هذه الأهداف كمية أم وصفية" (ص ٥٠١).

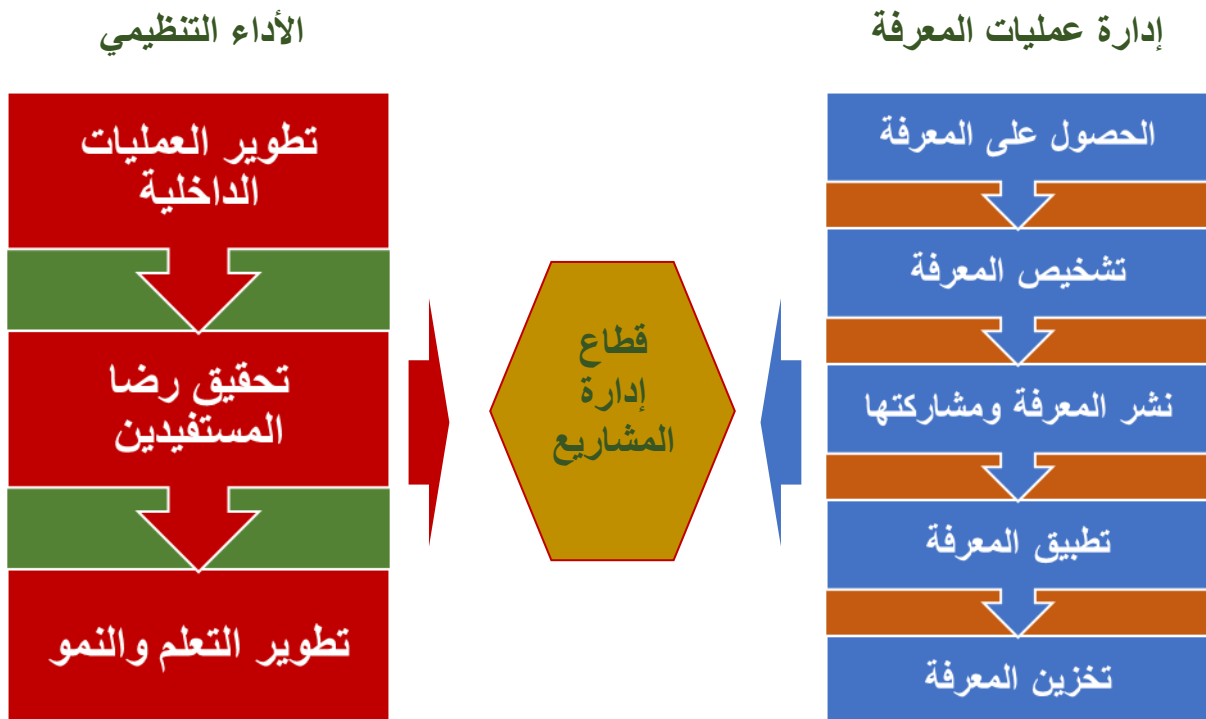
ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: الإنجاز الذي يحققه منتسبو قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض نتيجة الجهود الجسدية والذهنية، باستخدام موارد الهيئة، المادية منها والبشرية، لتحقيق الأهداف المحددة للقطاع بكفاءة وفعالية، بما يحقق أهداف إدارة المشاريع والنمو.

إدارة المشاريع (Project Management):

عرّفها معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute [PMI], 2021) بأنها: "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته"

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: توفير كافة أدوات المعرفة والكوادر والكفاءات والتقنيات الحديثة المناسبة لتحقيق النجاح للمشاريع التنموية بالهيئة الملكية لمدينة الرياض.

٨-١ نموذج البحث:



الشكل (١) المصدر: الطالب

٩-١ منهجية البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

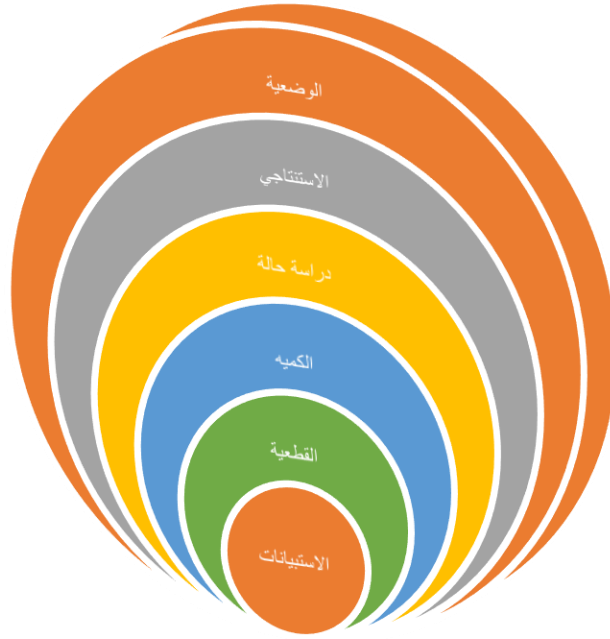
أسلوب التحليل: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

إداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل (٢) المصدر: الطالب

هياكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

أولاً: الإطار النظري:

يشمل الإطار النظري للبحث عمليات إدارة المعرفة من حيث المفهوم، والأهمية، والأهداف، والأسس الفلسفية الداعمة لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى مراحل تطبيقها. كما يشمل الإطار النظري تطوير الأداء التنظيمي، من حيث مفهومه، وأهميته، ومجالاته، ومراحل التطوير، والمعوقات التي تحول دون تطوير الأداء التنظيمي. وأخيراً يستعرض الإطار النظري دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي. وفيما يلي تفصيل ذلك:

١-٢ عمليات إدارة المعرفة:

١-١-٢ مقدمة:

يعد تطبيق إدارة المعرفة وتوظيفها بمثابة عنصر أساسي لجميع المنظمات التي تؤدي دوراً حيوياً في المجتمع وتؤثر في تشكيل مستقبله، ومن ثم فهي تسعى إلى زيادة قدرتها على مواجهة الظروف الخارجية، والاستمرار والصمود أمام منافسيها، بالإضافة إلى تحقيق التميز (الشمري، ٢٠٢٣م). ويتطلب اتجاه العديد من المنظمات في الدول المتقدمة نحو تطوير إطار فكري حديث لاستيعاب التحولات الحالية والمتنطرة في الواقع المحيط بها؛ إعادة النظر في الدور الذي يتحتم أن تقدمه هذه المنظمات للمجتمع، لذلك فإنها مطالبة بمحاولة وضع تصورات مستقبلية لإدارتها تقوم على التميز والإبداع واستشراف المستقبل (الحرثي وربي، ٢٠٢٠م).

٢-١-٢ مفهوم إدارة المعرفة:

تمثل إدارة المعرفة العصب الرئيس في أي منظمة؛ فهي بمثابة التوجه الإداري الحديث في علم الإدارة. وتختلف مفاهيم إدارة المعرفة باختلاف تخصصات الباحثين ووجهات نظرهم من جهة؛ وسرعة التغير والتطور الذي طرأ على هذا المفهوم من جهة أخرى. ومن أبرز تعريفات إدارة المعرفة تعريف كمبل وأوبون (Kimble and Ubon, 2012) الذي عرفها بأنها: "العمليات التي تحكم إيجاد، ونشر، واستخدام المعرفة، بدمج التكنولوجيا وهيكل المنظمة والأفراد، لإيجاد التعليم الفعال، وحل المشكلات واتخاذ القرارات" (ص ١٤).

كما أشار مكشان وجلينو (McShane and Glinow, 2007) إلى أن إدارة المعرفة هي: "عمل منظم يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على مشاركة واستخدام المعرفة بما يؤدي إلى استمرارها ونجاحها" (ص ٢١). وعرفها الخليفة (٢٠٢٠م) بأنها: "عملية مؤسسية تستهدف تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة" (ص ٢٣١).

كما عرفها الدوسري والمخلافي (٢٠٢٠م) بأنها: "مداخل وعمليات محددة تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها لوضع استراتيجيات حديثة" (ص ٣٥٩). وعرف الربيع والإبراهيم (٢٠٢٠م) إدارة المعرفة بأنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات

المهمة والخبرات التي تملكها المؤسسة للأشخاص المناسبين، وفي الوقت المناسب، ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي" (ص ٦٤). وبناءً على ما تقدم من تعريفات لإدارة المعرفة يتضح أنه مصطلح قديم متجدد، فإدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمة على إدارة مواردها وأصولها المعرفية، وقدرتها على التكيف والتعلم، ورفع المستوى الإبداعي والاستخدام الأمثل للمعرفة، وهو ما يفرض على المنظمة أن تقوم بجهود كبيرة في هذا المجال، بنقل ومشاركة المعرفة والتكنولوجيا، وتطوير علاقتها مع المستفيدين من خدماتها وما تمتلكه من قدرات مهنية لتسخرها في تيسير الأعمال بشكل مميز، وبأقل تكلفة، فهي وسيلة لزيادة الفاعلية وتحسين ميزة المنافسة.

٢-١-٣ أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة العامل الأساس في تنمية كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، وزيادة قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية التي تمتلكها تلك المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاستجابة. وتأتي أهمية إدارة المعرفة في كونها تحفز المنظمة على الابتكار والإبداع، والاستفادة من مقدراتها؛ الأمر الذي ينتج عنه معرفة جديدة، وتحسين الأداء التنظيمي. كما تساعد إدارة المعرفة على وضع العمل في إطار واضح لتعزيز ودعم الجهود على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة وتحقيق الأهداف المنشودة. كما تساعد على خلق بيئة مستدامة للمنظمة تكون بمثابة محفز على التنافس، وذلك من خلال تبني وطرح الأفكار والخدمات الجديدة، وتحسين العمليات وزيادة فاعليتها من خلال استخدام أفضل الطرق الممكنة لاتخاذ القرارات المناسبة، مع التركيز على المحتوى لتعزيز قيمة المعرفة (السياني ومحسن، ٢٠٢١م). ويضيف مخزوم وعجمي وبري (٢٠٢١م) أن أهمية إدارة المعرفة تنعكس على توافر المرونة في المنظمة، ومن ثم تساعد على بقائها، كما أنها أداة لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وتسهم في تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة والانتماء لها، كما أنها تدعم الابتكار والتعلم، والإبداع بالمنظمة، وتسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وتسريع بناء المنظمة وتحديد ملامح مستقبلها من خلال تحقيق الأهداف التطويرية. وباستعراض ما سبق يتضح أن إدارة المعرفة لها أهميتها وتأثيرها في كافة المجالات؛ فإدارة المعرفة تسهل من مهمة نقل المعرفة ونشرها وتخزينها، وتعزز من قدرة المنظمة وتشجعها على إطلاق القدرات الإبداعية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

٢-١-٤ أهداف إدارة المعرفة:

يتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمة من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك بتوفير المعرفة بشكل دائم ومستمر، بما يخدم أهداف المنظمة، ويكسبها الكفاءة والفاعلية من ناحية التخطيط وتنظيم المعرفة التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف (الشهري وعقيلي، ٢٠٢٤م).

ويلخص عيسى (٢٠٢٢م) أهداف إدارة المعرفة في الآتي:

- (١) تحقق المعرفة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتشغيلها، وذلك من خلال توفير المعرفة بشكل دائم ومنتظم مخطط له.
- (٢) نشر المعرفة وتوزيعها من أجل الارتقاء بأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل.

- ٣) تحسين عملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بشكل أفضل.
 - ٤) إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على زيادة الإنتاجية والقيام بمهامهم بفاعلية وإتقان أكبر.
 - ٥) تحقيق النمو في الأعمال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كهدف استراتيجي.
 - ٦) الابتكار والإبداع في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، من خلال استقطاب الأفراد والخبراء من خارج المنظمة.
 - ٧) خلق البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد، وتحفزهم على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
 - ٨) السعي لإيجاد القيمة للأعمال وذلك من خلال التخطيط والجودة المعلوماتية وإدارة الموارد البشرية وتنميتها.
 - ٩) بناء قيادة فاعلة قادرة على إدارة المعرفة وتطبيقها.
- كما أشارت عبد الحميد (٢٠٢٢م) إلى أن إدارة المعرفة، تحقق بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات من خلال الممارسات اليومية وتوليد الفكر الإبداعي بما يساهم في تحسين صورة المنظمة وتطويرها. ويساعد على بناء ما يسمى بالمصدر الموحد للمعرفة، وتوفير رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات وتقديمها.
- ومن خلال عرض أهداف عمليات إدارة المعرفة نجد أنها تسعى إلى توفير الوعي بالعمل في المنظمة بشكل دائم والعمل على تنظيمها بإيجاد قاعدة معرفية لتحقيق الفاعلية والاستمرارية لتحسين الممارسات والأداء بما يحقق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

٢-١-٥ الأسس الفلسفية الداعمة لإدارة المعرفة:

قدّم علماء الإدارة العديد من نماذج إدارة المعرفة في محاولة منهم لفهم وتوجيه جهود إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية (خاطر والمنهاوي والقللي، ٢٠٢٠م).

وترى ضليمي (٢٠٢٢م) أنه لا بد من توافر بعض الخصائص في نماذج إدارة المعرفة لتحقيق غاياتها؛ فمن الضرورة توافر المرونة والشمولية، وتزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة، وتوافر القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، بالإضافة إلى توافر كفاءة رأس المال البشري بالمنظمة. كما ذكر الشهري وعقيلي (٢٠٢٤م) بعض النماذج المكونة لإدارة المعرفة، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية تطوير الأداء التنظيمي للمنظمات، نستعرضها في الآتي:

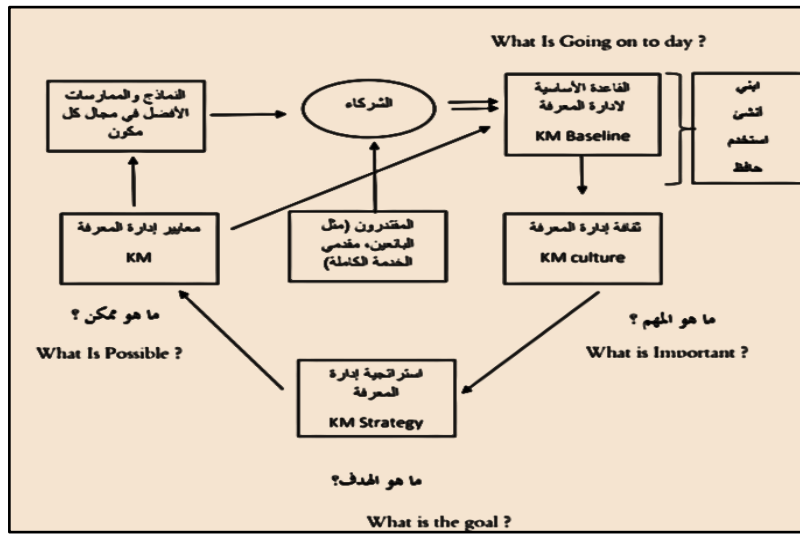
أ- نموذج سكايرم (Skyrme):

يقوم هذا النموذج الذي قدمه ديفيد سكايرم (David Skyrme) على أساس قوتين محركتين، تتمثل الأولى في الاستخدام الأمثل للمعرفة المتاحة لدى المنظمة والطرق التي تحقق ذلك، وتقاسم الممارسات، وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات، والدروس المتعلمة، وهذه القوة يعبر عنها بالعبرة (أن تعرف ما نحن نعرف). أما القوة المحركة الأخرى؛ فهي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تعزيز وإثراء الابتكار. أما عوامل النجاح في هذا النموذج فهي سبعة عوامل ذكرها المطلق (٢٠١٥م) فيما يلي:

- **المعرفة في العاملين:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقة بين العاملين واستخدامها لإثراء رضا العملاء من خلال منتجات وخدمات محسنة. وتطوير المهارات البشرية، وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- **المعرفة في الخدمات والأنشطة:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
- **المعرفة في العمليات:** تجسد المعرفة في العمليات الأعمال، وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.
- **الذاكرة التنظيمية:** هي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.
- **المعرفة في العلاقات:** تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.
- **الأصول المعرفية:** يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

ب- نموذج موئل:

ويقوم هذا النموذج الذي قدمه دينس وينوسكي (Dennis Winooski, 1977) على تيسير المعرفة باعتبارها خبرة بدون بداية أو نهاية، وهي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة وتعمل بشكل مستقل، إلا أنها في الوقت ذاته ذات اعتماد متبادل (بيوض وخمان، ٢٠١٦م).



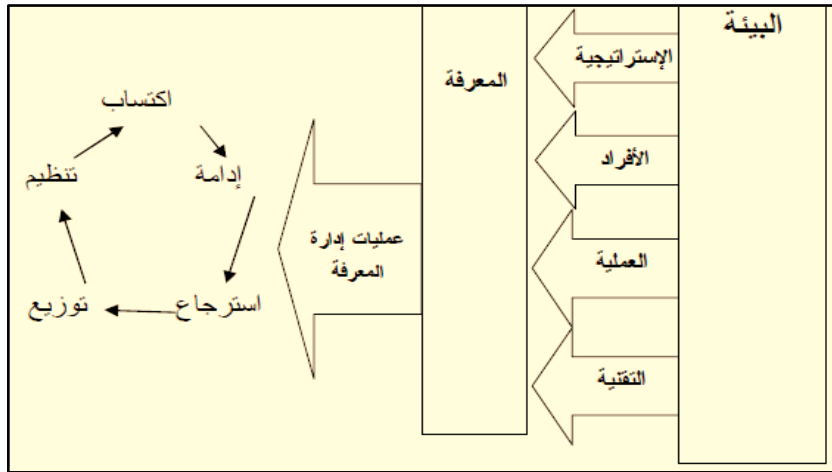
شكل (١-٣) نموذج موئل

ويتضح من شكل (١-٣) أن القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل في الإجابة عن السؤال (ماذا يتم ويتابع الآن؟) وينطوي ذلك على كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة، أما ثقافة إدارة المعرفة وهي (ما هو المهم؟) فهي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة. وتحقق أهداف إدارة المعرفة من خلال السؤال (ما هو الهدف الأساس؟)، وتتمثل الأهداف عادة في تحسين قدرات المنظمة، سواء من حيث استغلال المنظمة لمواردها، أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها، لتقديم منتجات وخدمات وعمليات المنظمة. أما معايير إدارة المعرفة والمتمثلة

في (ما الذي يمكن تحقيقه؟) فهذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، والموزعين، والمستفيدين، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المحققة بالمقارنة مع المنافسين (بيوض وخمان، ٢٠١٦م).

ج- نموذج دفي (Duffy):

ويقوم هذا النموذج الذي قدمه (Jan Duffy, 1991) على حصول المنظمة على المعلومات من البيئة الخارجية، وباشترك الاستراتيجية والعمليات والتقنية في تحويل المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات داخل المنظمة تسهم في زيادة ثروة المنظمة. ويعد هذا النموذج في إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على نوعي المعرفة الضمنية والظاهرة، وبموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل التنظيم (التصنيف والتبويب والرسم)، وإن عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)، فيما تشمل عملية التوزيع (المشاركة والنقل). وإن عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية) (حلاق، ٢٠١٤م).



شكل (٢-٣) نموذج دفي

ويتضح من شكل (٢-٣) أن النموذج يقوم على تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة، توزيع المعرفة والاستدامة، فالمنظمات تحصل على المعلومات من البيئة وتشارك في الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية في تحويل المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل تنتج السلع والخدمات.

د- نموذج ماركواردت (Marquardt):

اقترح ميشيل ماركواردت (Michael Marquardt, 1969) مدخلاً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الاكتساب، والخزن، واستخراج المعلومات وتحليلها، والنشر، والتطبيق، والاقتناء.

وأوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات وتفاعلها؛ فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستدام لعمليات المراجعة والتنقيح، فإن إدارة المعرفة هي أصل بناء المنظمة المتعلمة، وهي التي تقود المعرفة خلال مرحلة من هذه المراحل الست (عطية، ٢٠٢١م).

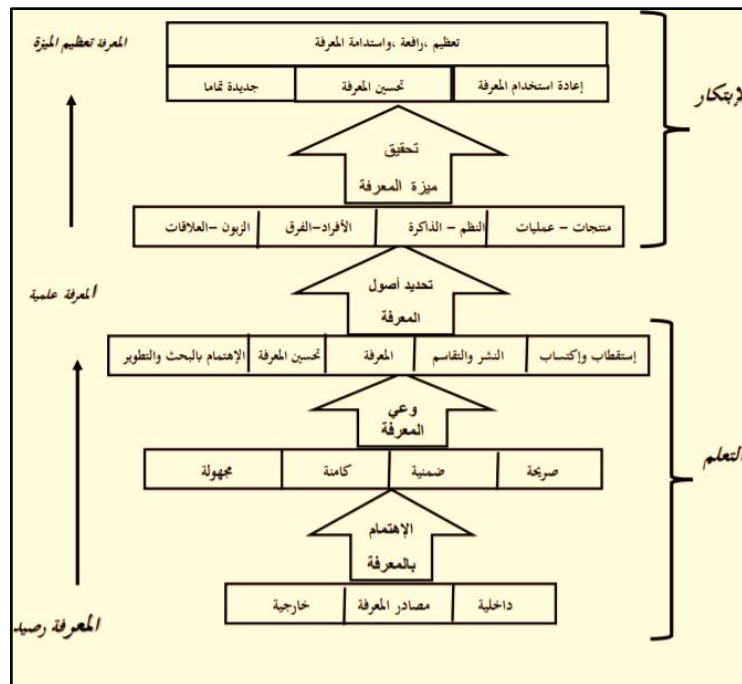


شكل (٣-٣) نموذج ماركواردت (Marquardt)

ويتضح من شكل (٣-٣) أن المنظمات تعمل بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض.

هـ- نموذج الرصيد والتدفق والميزة لإدارة المعرفة:

قدّم هذا النموذج نجم عبود (٢٠٠٥م)، ويقوم هذا النموذج على أساس الفهم الفعّال والاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة، ويتميز هذا النموذج بالشمولية لمصادر المعرفة ولأنواعها ولعملياتها وأيضاً لمجالاتها، ويعمل في إطار الابتكار والتعلم، وإنشاء معرفة جديدة تعمل بشكل تحفيزي. ويسمى هذا النموذج (الرصيد، التدفق، الميزة) (همشري، ٢٠١٣م). ويمكن إيضاح هذا النموذج من خلال شكل (٤-٣) التالي:



شكل (٤-٣) نموذج الرصيد، التدفق، الميزة

ويتضح من شكل (٣-٤) أن النموذج يقوم على بعدين، البعد الأول الابتكار وهو المستوى الأعلى، أما البعد الثاني فهو الميزة وتعظيمها، ويتضمن أيضاً مراحل تتمثل في الانتقال، ومرحلة الاهتمام بالمعرفة، ومرحلة الوعي، ومرحلة تحقيق ميزة المعرفة والميزة التنافسية، وختاماً مرحلة النضوج، وهي قدرة المنظمة على استخدام أصول المعرفة بما يحقق الاستفادة من معرفة المنظمة واستخدامها بما يحقق التقدم للمنتجات والعمليات والمجالات المتعددة. ومن خلال ما تم استعراضه يتضح أن نماذج إدارة المعرفة تتمثل في مخططات توضيحية لمسار العمل في المنظمات، وهي تشكل دليلاً عاماً يقودها إلى معرفة بعض المشكلات التي تعيق تطبيق هذا النظام، والعمل المستدام على تطويرها، والذي قد يساعد للتعرف على متطلبات تطوير الأداء التنظيمي في المنظمة الإدارية.

٢-١-٢ مراحل عمليات إدارة المعرفة:

تسعى عمليات إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء، وتمكين الوصول إلى المعرفة لمتخذي القرار بالوقت والطريقة المناسبة؛ فهي تساعد على تنمية العمل القيادي لتحقيق أهداف المنظمة (Peet, 2010). وتتكامل عمليات إدارة المعرفة فيما بينها، وتعمل بشكل متتابع؛ فكل عملية منها تعتمد على العملية السابقة لها، فيما تدعم العملية التالية، وتختلف عمليات المعرفة وتتنوع مدخلاتها ومصادرها باختلاف اختصاصات الباحثين وخلفياتهم العلمية والعملية في تحديد ما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة (طاهر، ٢٠١٢م)، وإن كان أغلب الباحثين قد أشار إلى العمليات الجوهرية للمعرفة، والتي تتمثل في: تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها (Gattnar, Schneider, Stroetmann, and Ekinci, 2014). وبناءً على ما توصل إليه الباحثون والراصدون لعمليات إدارة المعرفة، نستعرض فيما يلي العمليات التي قد تبدو عمليات رئيسة وجوهرية في إدارة المعرفة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أ- تشخيص المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة من أهم الإجراءات في إدارة المعرفة، التي تبدأ بالبحث عن المعرفة، ومكان وجودها، والتعرف عليها، وتحقيق المقارنة بين ما هو موجود حالياً في المنظمة من معرفة، وما هو مطلوب، إذ يمثل هذا الفارق الجهود التي تحتاجها المنظمة. ووفق هذا التشخيص يتم وضع الآليات وبرامج العمليات الأخرى، لتحقيق الابتكار المنشود (طالبي وأبو بكر، ٢٠٢٠م).

ومن نتائج عملية تشخيص المعرفة تحديد نوع المعرفة المتوفرة، وتحديد الفجوة، ومعرفة المطلوب. أما الهدف من التشخيص فهو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتحديد مكان القواعد. وتعد عملية تشخيص المعرفة أساساً لأي برنامج في إدارة المعرفة، وعلى المنظمة أن تعرف مصادرها الداخلية التي تتمثل في إمكانات الأفراد وخبراتهم ذات الفائدة للمنظمة، والتعرف على مصادرها الخارجية، وهي البيئة المحيطة بالمنظمة، والسعي لارتباطها بالمنظمة. وتعد عملية تشخيص المعرفة من أهم التحديات التي تواجه منظمة الأعمال، إذ يتوقف نجاح إدارة المعرفة على مدى دقة تشخيصها (مقدادي، ٢٠١٦م).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن عملية تشخيص المعرفة من العمليات الأساسية للإدارة المعرفية، كما أنها المفتاح لأي برنامج إداري، حيث يمكن من خلالها تحديد الفجوة المعرفية، ومن ثم التوصل إلى حل لأي مشكلة تعترض مسيرة نجاح المنظمة.

ب- توليد المعرفة:

يعد توليد المعرفة عملية تسعى إلى تطوير أفكار وحلول إبداعية يتحقق من خلالها مزج المعرفة الصريحة بالمعرفة الضمنية وتفاعلها لتكوين حقائق ومعانٍ جديدة (Sousa and Hendriks, 2007).

وذكر تياك (Tyack, 2019) أن عملية توليد المعرفة هي ذلك الجزء من المعلومات الذي يهدف إلى إيجاد معرفة جديدة، وهي عملية مزدوجة بين المعرفة والابتكار؛ فالمعرفة مصدر الابتكار، والابتكار يصبح معرفة. ويمكن تلخيص مكونات عملية توليد المعرفة بأنواعها من خلال النقاط التالية:

- **المعرفة المشتركة:** وهي توليد المعرفة من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين العاملين داخل المنظمة.
- **المعرفة الخارجية المجدسة:** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.
- **المعرفة التركيبية:** ويتم تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة صريحة من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- **المعرفة المدمجة:** حيث يتم تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية، ويتحول ذلك إلى عمل روتيني وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات استراتيجية.

وهكذا يتضح أن عملية توليد المعرفة بحاجة إلى دعم إداري ومالي لتهيئة البيئة المناسبة، وتيسير التفاعل والتواصل بين العاملين بها وإحداث نوع من التكامل بينهم، لتحقيق كافة أنواع المعرفة اللازمة لنجاح المنظمة، واستكمال مسيرة نجاحها.

ج- خزن المعرفة:

تعد عملية خزن المعرفة بمثابة الجسر الذي يربط بين جمع المعرفة واسترجاعها؛ فهي تشكل الذاكرة التنظيمية، لاسيما للمنظمات التي تواجه أخطار فقدان الكثير من المعارف التي يحملها منسوبوها لدى مغادرتهم المنظمة، فهؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد البيانات (قرعان، ٢٠٢٠م). وعلى الرغم من الجهد الذي تبذله المنظمة في اكتساب المعرفة إلا أنها تكون عرضة لفقدانها، وبذلك فإن خزن المعرفة يعد عنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة (سندي، ٢٠١٧م). ويشير الصقري (٢٠١٧م) إلى أن خزن المعرفة يسهم في علاج المشكلات، ويوفر الوقت والجهد؛ فخزن المعرفة عملية تضمن التراكم المستدام لخبرة المنظمة. مما سبق يتضح أن إهمال عملية خزن المعرفة يعني ضياع خبرات المنظمة، لذلك فإن خزن المعرفة يحميها من الضياع، فهي تعد بمثابة نقطة ارتكاز لانطلاق أية أفكار أو خبرات جديدة.

د- توزيع المعرفة:

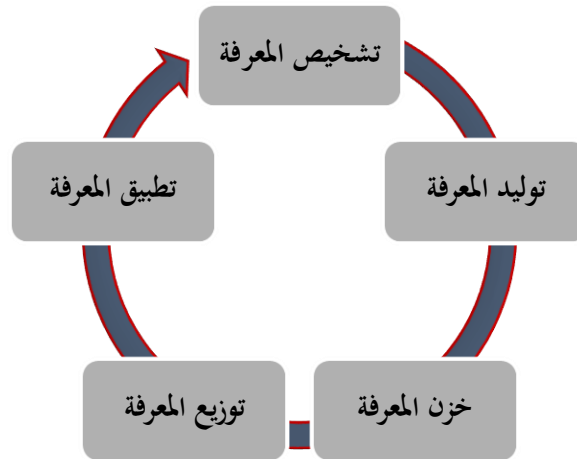
تنمو المعرفة وتتعاظم بزيادة الاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، حيث تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة وتوزيع المعرفة التي تتضمن النشر والتدقيق والنقل والتحريك (الشوبري، ٢٠٢٣م). ويشير توزيع المعرفة إلى ضمان وصول المعارف الملائمة في الوقت المناسب للعاملين والاستفادة منها، لذلك يجب أن تكون هناك طرقاً ووسائل لنقل وتوزيع المعرفة لضمان وصولها دون عوائق (يوسف، ٢٠٢١م). ويكون ذلك عن طريق التعليم، والبرامج التدريبية والنظم المدعومة بالمعرفة المؤمنة وشبكات الأعمال؛ فعبّر هذه العملية تكون

المعرفة متاحة لكل العاملين في المنظمة ليصبحوا قادرين على استغلالها بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة (السمان وبخيت وعبد الله، ٢٠٢١م).

وهكذا نجد أن عملية توزيع المعرفة ومشاركتها تتم من خلال قنوات تؤدي إلى تعزيز قدرات ومهارات وكفايات القائمين على إدارة المعرفة.

هـ- تطبيق المعرفة:

يعد تطبيق المعرفة استكمالاً للتعليم وهذا يحسن من مستوى تعميق المعرفة. لذا، لا بد من وضع تطبيق المعرفة في المقام الأول، ويجب أن ندرك أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، إذ لن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، ومن ذلك يتضح أن قوة وتأثير المعرفة هو في تطبيقها (الفقيه، ٢٠١٧م). وهذا ما أكد عليه الخليفة (٢٠٢٠م) من أن دور عملية تطبيق المعرفة يتمثل في إيجاد الحلول للمشكلات؛ فالقوة لا تكمن في المعرفة ذاتها وإنما في تحويلها إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات. ولن تقود عمليات إدارة المعرفة إلى الإبداع وتحسين الأداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة.



شكل (٥-٣) عمليات إدارة المعرفة

ويتضح من شكل (٥-٣) ترابط عمليات إدارة المعرفة، إذ تتحقق الفائدة منها متى ما تم تفعيل كل مرحلة أو عملية بكل جدارة. ويمكن القول بأن عملية تطبيق المعرفة لها أهمية أكثر من المعرفة ذاتها، وعمليات إدارة المعرفة لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيقاً فاعلاً للمعرفة؛ حيث تظهر قوة المعرفة حال تطبيقها. ويتضح أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية أو الخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تمكن من الوصول إليها ومشاركتها وتخزينها وتوزيعها واسترجاعها. وهذا البحث يأتي ليستكشف هذه العمليات الخاصة بإدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض والتعرف من خلالها على متطلبات تطوير الأداء التنظيمي بهذا القطاع.

مما سبق يتضح أن إدارة عمليات المعرفة هي إحدى وسائل التطوير الإداري التي تتبعها المنظمة في سبيل تطوير الأداء التنظيمي بها؛ بل وتعد إدارة عمليات المعرفة العمود الفقري لأية منظمة تسعى إلى النمو، ورفع مستوى

قدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتطوير إطار فكري معرفي يتناسب مع التحولات التي يشهدها العصر الحديث؛ فعمليات إدارة المعرفة تضع العمل بالمنظمة في إطار واضح ينظم عمل أنشطة المنظمة، وتحسين أداء العمليات بها.

٢-٢ تطوير الأداء التنظيمي:

١-٢-٢ مقدمة:

يتمثل تطوير الأداء التنظيمي في قدرة المنظمة على مواكبة التغيير والحدثة، والاهتمام بالتخطيط الجيد للإسهام في بلوغ أهداف المنظمة. ويعد تطوير الأداء التنظيمي من أهم المتغيرات في الفكر الإداري الحديث، والتي تركز على زيادة فاعلية التنظيم، والتركيز على الجانب الإنساني في تحسين أداء العاملين، وكذلك التكيف مع متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية. ويمثل التطوير التنظيمي وسيلة التوازن والتناسق بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء؛ مما يحقق الكفاءة وفاعلية الإنجاز الإداري ومستويات الإنتاج ومعدلات النمو وتحقيق الأهداف (Robbins & Judge, 2017).

وتم استخدام مصطلح تطوير الأداء التنظيمي لأول مرة عام ١٩٣٦م بولاية كنتاكي الأمريكية في كلية المعلمين، عندما أجرى كل من لوين (Lewin) وبيني (benne) العديد من البحوث التي أسهمت في تطوير حركة التطوير التنظيمي (الشمرخ، ٢٠٢٢م).

٢-٢-٢ مفهوم تطوير الأداء التنظيمي:

يصعب وضع تعريف مبسط ومحدد لتطوير الأداء التنظيمي، حيث لا يوجد اتفاق تام بين المختصين والباحثين على تحديد المقصود به، وبالتالي جاءت تعريفاته متسقة مع المداخل التي تناولها المختصون في طرح مواضيعهم؛ فمنهم من ركز على سلوك الأفراد، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، وغير ذلك. إلا أن معظمها يتفق على أنه العمليات التي تؤدي إلى اتباع التعليمات والوسائل لتحقيق الفاعلية من أجل الوصول إلى الأهداف، وذلك من خلال استغلال الموارد والإمكانات الاستغلال الأمثل (العمار، ٢٠١٨م).

وذكر الخوالدة والشورة (٢٠١٨م) أن تطوير الأداء التنظيمي يعد هدفاً ووسيلة في الوقت ذاته، فهو هدفاً تسعى جميع المنظمات للوصول إليه كونه ضرورة حتمية لضمان بقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل. كما يعد وسيلة لأنه أحد العوامل الأساسية التي تساعد أي منظمة للوصول إلى أهدافها.

ويعرف ثابت (٢٠٢٠م) تطوير الأداء التنظيمي بأنه: "منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية، ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة عبر إحداث تغيير مخطط في عملياتها وسلوكيات أفرادها، والتكنولوجيا المستخدمة" (ص ٧٠).

ويعرفه العمري (٢٠٢٠م) بأنه: "تفعيل المنظمة لتحقيق غرضها وهناك مؤشرات ومقاييس لا بد من توافرها للحكم على أداء المنظمة بشكل كلي منها المالي ومنها غير المالي، ومن هذه المؤشرات والمقاييس نمو المبيعات، نمو العملاء، والتمويل، ومعدل دوران الموظفين، ونسب الكفاءة وغيرها".

كما تعرفه منصور (٢٠٢٠م) بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وقدرتها على البقاء والنمو والاستمرار في بيئة العمل في ضوء إمكانياتها المتاحة".

وبناءً على التعريفات السابقة، يتضح أن تطوير الأداء التنظيمي يعد اتجاهاً إدارياً حديثاً مستمداً من مفاهيم ونماذج إدارية متطورة، فهو عملية متكاملة تنطوي على جهود المنظمة وتعمل على جمع مجموعة من المؤشرات الداخلية والخارجية لتمكن المنظمة من التكيف مع متغيرات البيئة، وتحسين قدرتها على حل المشكلات، ورسم صورة واضحة للمخرجات النهائية لكل من يتعامل مع المنظمة.

٢-٢-٣ أهمية تطوير الأداء التنظيمي:

برزت أهمية تطوير الأداء التنظيمي كونه يساعد على تحسين النظم وأساليب العمل في المنظمة، وذلك لرفع مستوى أدائها، فتطوير الأداء التنظيمي يساعد على ربط المنظمة بالبيئة وقدرتها وفعاليتها على التكيف مع البيئات المختلفة، وإنشاء الهياكل التنظيمية بالشكل الذي يتسم بالكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلى التعرف على إجراءاته من خلال الأدلة التوضيحية، وانعكاس ذلك على قدرة المنظمة على فتح قنوات اتصال مختلفة تساعد على تدفق المعلومات اللازمة ليستفيد منها متخذو القرار، وانعكاسه أيضاً على قدرة المنظمة وقابليتها لتحقيق أهدافها من خلال إيجاد الثقافة الإيجابية. وتتبلور أهمية تطوير الأداء التنظيمي لأية منظمة من خلال البحث عن الكفاءة والتشجيع بطرق جديدة لتحقيق الأهداف، وزيادة فاعلية مشاركة أفراد المنظمة للتحسين المستدام، وتحقيق المصالح المشتركة بين المنظمة والعاملين للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (Rašula, Vukšić, and Štemberger, 2012).

ويعد تطوير الأداء التنظيمي خطوة تحدد الموقع الحالي للمنظمة، ومدى ابتعادها عن نهايات هذا الموقع أو تطابقها معه، فمراقبة عمليات المنظمة والتعرف على أدائها يعد أمراً في غاية الأهمية، وذلك بغرض فهم طريقة عمل المنظمة لرفع مستوى أدائها وتصحيح الانحرافات، وتشكيل الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يجعله فاعلاً وكفواً، إضافة إلى إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى تغييره (العمار، ٢٠١٨م).

مما سبق تتبلور أهمية تطوير الأداء التنظيمي في كونه يعمل على تحسين أداء المنظمة وتنمية خدماتها بشكل إيجابي، كما يعمل على رفع كفاءتها من خلال معالجة خلل الهياكل التنظيمية وتطويرها بما يستجد من تغيرات، وتحسين سلوك العاملين والعمل على مشاركتهم في حل المشكلات، ومواكبة التغيرات. فهو مقياس يساعد على بقاء واستمرار المنظمة.

٢-٢-٤ مجالات تطوير الأداء التنظيمي:

يعمل تطوير الأداء التنظيمي في المنظمة على زيادة فاعلية كل من الفرد والجماعة والتنظيم، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها (Qureshi & Afzal, 2008)، حيث تتضمن مجالات التطوير التنظيمي (المجال الهيكلي)، وهو تحسين الهيكل التنظيمي، و(المجال السلوكي) ويختص بالعاملين من تغير قيمهم واتجاهاتهم، و(المجال التكنولوجي) من خلال توظيف التقنية (السدحان، ٢٠٢٠م). وفيما يلي عرض لتلك المجالات:

أ- مجال الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد طبيعة الاتصال الإداري بين المنظمة والمستويات الإدارية العليا، وتقسيم الوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الحربي، ٢٠٢٣م). إن التطوير يكون في تغيير الهياكل التنظيمية حيث إن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة يتبعها تغييرات في الهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث ذلك إما باستحداث وظائف جديدة تناسب التغير، أو حذف أو تغيير بعضها بما يحقق ملاءمتها للتنظيم القائم (الأحمري، ٢٠٢٣م). ويتم ذلك ببناء هياكل تنظيمية وفق ترتيب منطقي من خلال العلاقات بين المستويات الإدارية ووظائفها بما يحقق أهداف التنظيم، حيث يتم التركيز على تطبيق اللامركزية (الرميدي وأبو زيد، ٢٠٢٠م). وتسعى المنظمات بشكل دائم إلى تطوير الهيكل التنظيمي كمدخل لتغيير نمط عمل المنظمة، ويتكون الهيكل التنظيمي من العناصر الآتية (بلتاجي وآخرون، ٢٠٢٤م):

- التقسيمات الإدارية الرئيسة والفرعية.
- المستويات الإدارية.
- نطاق الإشراف.
- العلاقات التنظيمية.
- مواقع الوحدات التنظيمية.

ويتضح مما سبق أهمية تطوير الهيكل التنظيمي في المنظمة، وذلك نتيجة التطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ فهو أداة تساعد على بلوغ الأهداف التي تسعى لها المنظمة لتحقيقها، والتنسيق بين مهام العاملين فيها وتحقيق التجانس في الوظائف وأداء العمل.

ب- المجال السلوكي:

يتم التطوير في هذا المجال عن طريق تطوير الأفراد بصفة مستدامة، ويكون ذلك عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم، وأنماط شخصياتهم وسلوكياتهم وقدراتهم وتوجهاتهم، وذلك من خلال فرض مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات. ومن ثم، العمل على تحسين العلاقات بين المجموعات، وزيادة التعاون بينهم لتتلاءم مع متطلبات المنظمة (السدحان، ٢٠٢٠م).

كما ذكر البلوشي وآخرون (٢٠٢٣م) أن الهدف من تطوير سلوكيات العاملين بالمنظمة هو زيادة كفاءة المنظمة، وإكسابهم سلوكيات جديدة ذات طابع إيجابي يتقبل التغيير. بالإضافة إلى تقويم السلوكيات السلبية لديهم، حيث يتطلب ذلك جهداً إدارياً مستمراً قد يمتد إلى سنوات لتشكيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية. ويتضح مما سبق أهمية تطوير الجانب السلوكي لدى الأفراد العاملين في المنظمة بصفة مستمرة لأجل تحقيق الانتماء، وزيادة درجة الثقة لديهم، وبالتالي يواكب العمل بالمنظمة متطلبات العصر ومتغيراته.

ج- المجال التقني:

انعكست الثورة التقنية التي يعيشها العصر الحالي على التنظيمات الإدارية بهدف زيادة فاعلية التنظيم، ويعمل التطوير التنظيمي على الاستفادة من المميزات التقنية ومحاولة الكشف عن الأخطاء الناجمة عن ضعف المجال التقني،

حيث يهتم هذا المجال بتطبيق التقنية لزيادة فاعلية التنظيم من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، وعلمية الحفظ والتخزين والاتصال لتحقيق أهداف المنظمة والمستفيدين (العدوان، ٢٠١٩م). ويتضح مما سبق أهمية توظيف وتطبيق التقنية لزيادة فاعلية التنظيم التي لا غنى للمنظمات في العصر الحاضر عن استخدامها والاستفادة منها.

٥-٢-٢ مراحل تطوير الأداء التنظيمي:

تطوير الأداء التنظيمي هو عبارة عن عملية مستمرة وجهد منظم، فقد تعرض العديد من الباحثين في التطوير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير بالمنظمة، وذكر مويروري (Muiruri, 2016) أربع مراحل للتطوير التنظيمي في المنظمة، هي:

- **مرحلة التشخيص:** ويتم في هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة، وذلك من خلال تشخيص المشكلات، ومدى قابليتها للتطوير وصلاحيّة التعامل معها، وفيها يتم جمع البيانات والمعلومات من العاملين وذلك عن طريق المقابلات وقوائم الاستقصاء، ويتم تبليغ القائمين على التطوير التنظيمي بنتائج التشخيص. ومن أجل التحسين والتطوير لابد من الحرص على أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة في هذه المرحلة فهي الخطوة الأولى التي يعتمد عليها تسلسل الخطوات فيما بعد.
 - **مرحلة التخطيط:** ويتم في هذه المرحلة رسم وإعداد خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها، وتحديد الآليات الملائمة لتحقيق الهدف عن طريق بناء خطة تحسين للمنظمة مبنية على بيانات مرحلة التشخيص، بحيث تكون ملائمة لأهداف وإمكانات المنظمة ومحددة بفترة زمنية.
 - **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن ترجمة الخطة وتحويلها لسلوك فعلي في فترة زمنية محددة.
 - **مرحلة التقييم:** يتم من خلالها التأكد من الوصول إلى الأهداف التي من أجلها تمت عملية التطوير، وذلك من خلال مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص المعوقات المرتبطة بالتنفيذ.
- وهكذا يتضح أن التطوير التنظيمي برنامج محدد يمر بمراحل تدريجية تبدأ بالتشخيص ودراسة الوضع الراهن لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، تليها مرحلة التخطيط لوضع الأهداف والخطط لتحسين أداء المنظمة، ثم مرحلة التنفيذ وهي ترجمة فعلية للخطط خلال فترة زمنية معينة، فيما يأتي التقييم كمرحلة أخيرة للتأكد من الوصول إلى الأهداف، ومدى تحقيقها، وتحديد أسباب عدم تحقق بعضها.

٦-٢-٢ معوقات تطوير الأداء التنظيمي:

يواجه التطوير وتطبيقه في أي منظمة مقاومة من بعض منتسبيها؛ فلا يعد إحداث ذلك التغيير بالأمر السهل، حيث إن هناك بعض المعوقات التي تحول دون فاعلية برامج التطوير التنظيمي، وتعيق من نجاحها. والمقصود بالمعوقات القيود التي تحد من تطبيق برنامج تطوير الأداء التنظيمي. وقد حاول بعض الباحثين إبراز هذه المعوقات التي قد تكون سبباً في فشل تطوير الأداء التنظيمي، ومنها ما ذكره سبع (٢٠٢٢م):

(١) **معوقات داخلية:** وتتعلق بمشكلات البيئة الداخلية للمنظمة، من الناحية الاستراتيجية والإجرائية والتقنية، وأيضاً ما يتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

(٢) **معوقات خارجية:** وتتعلق بالمشكلات المرتبطة بالبيئة المحيطة بالمنظمة، من الناحية التشريعية، والإمكانات المالية والهياكل التنظيمية.

كما صنف كردي وبرهومة (٢٠٢٣م) المعوقات التي تواجه تطوير الأداء التنظيمي فيما يلي:

- **معوقات تنظيمية:** وتختص بالاعتماد على السلطة المركزية، وعدم قدرة التنظيم على الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، وسوء توزيع الأجهزة الإدارية، وضعف التمكين الإداري، وعدم الاهتمام بقياس ومتابعة وتقويم عملية التطوير.
- **معوقات بشرية:** ويندرج تحت هذا العامل مقاومة العاملين للتطوير والتغيير، وذلك لجهلهم بالأسباب والنتائج المتعلقة بذلك، ونقص قدرات العاملين والكفاءات المتخصصة، وتولية القيادات العليا لقادة غير مؤهلين، وعدم الاستفادة من تطوير أداء العاملين على مستوى القيادات والعاملين.
- **معوقات تقنية:** هنا تبرز مشكلة ضعف الاهتمام بالتقنيات الحديثة وعدم تزويد المنظمة بتلك التقنية، مما يؤدي إلى تراجع مهارات العاملين، وعدم إلمامهم بالتقنية التي يجب استخدامها للتطوير، ومحدودية الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي من خلال ضعف الدعم الفني التقني في المنظمة وعدم توفر التدريب المناسب للكوادر البشرية.

باستعراض ما سبق يتضح أنه لابد لكل منظمة أن تعمل على مواجهة هذه المعوقات من خلال تأسيس ثقافة التطوير التنظيمي بين أفراد المنظمة، وأن يواكب العمل في المنظمة متطلبات العصر ومتغيراته للنهوض بها نحو مستويات أفضل يمكنها من تجاوز تلك العقبات وتحقيق لها الأداء الأمثل.

٢-٣ دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي:

يرتبط نجاح عمليات إدارة المعرفة بتحسين الأداء التنظيمي، فالأداء التنظيمي متغير متعدد الأبعاد، ويجب مقارنته بأداء المنافسين، حيث إن المنظور الشامل للأداء يأخذ في الاعتبار ليس فقط الأداء المالي وإنما المؤشرات الأخرى التي تخلق القيمة للمنظمة، إن العديد من الدراسات تركز على الأداء المالي من حيث الربحية والكلفة، لتقييم نجاح عمليات إدارة المعرفة، فيما

تتجاهل الأداء غير المالي مثل تمايز المنتج، وتقديم خدمات جديدة، وزيادة القدرة على اجتذاب رأس المال البشري وتطويره (الذبابات، ٢٠١٧م).

وتعد المعرفة والبيانات بمثابة العصب الرئيس في أية منظمة، وهي وسيلة إدارية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر. إذ تعطي الكثير من المنظمات أهمية كبيرة لأساليب وطرق الإدارة المعرفية والمعلوماتية، حيث إنها تزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف والاستجابة للمتغيرات البيئية بفاعلية. فإدارة المعرفة وسيلة استراتيجية يجب إدارتها وتنظيمها بكيفية أصول المنظمة، لاسيما وأنها ترتبط بكافة الأفراد العاملين في المنظمة، وكافة عناصر ومكونات المنظمة الأخرى. وعليه، تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع منتسبي المنظمة؛ مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء التنظيمي ككل؛ فهي مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها، وتزيد من القدرة التنافسية للتنظيم، وزيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها (المنيزل، ٢٠١٨م).

ويشير العمار (٢٠١٨م) إلى أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية للمعرفة التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء التنظيمي والوصول به إلى مستويات الكفاءة العليا، وهي:

(١) **المتطلب التكنولوجي:** ومن أدواته محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

(٢) **المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعبر هذا المتطلب عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

(٣) **المتطلب الاجتماعي للمعرفة:** ويركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعاً من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، ومن أمثلة ذلك رضا المستفيدين، ونمو أنشطة المنظمة.

ويرتكز تطوير الأداء التنظيمي على إدارة المعرفة من ناحية توليد ونقل وتداول المعرفة، بالإضافة إلى حل المشكلات بين الأفراد والجماعات، والتي يكون مصدرها التطوير التنظيمي؛ فإن المنظمات التي تسعى إلى تبني المدخل المعرفي في عملية التطوير التنظيمي لتحقيق أهدافها تعمل على تحديد المعرفة المتاحة لديها واستخدامها في أعمالها وتطبيقها، وتعمل على مساعدتها

لرفع مستوى هذه المعرفة وتطويرها من أجل تحقيق تلك الأهداف (Saqib, Mohammed Udin, and Baluch, 2017).

مما سبق يتضح أن إدارة المعرفة تسهم في تطوير الأداء التنظيمي، وتحقيق أهداف المنظمة، إذ تجعل العملية الإدارية متجددة تعمل على إدارة ما يتوافر لديها من معلومات ومعارف، واستثمارها بشكل فعال وصحيح، الأمر الذي يتطلبه تطوير الأداء التنظيمي في المنظمات، ومنها شركات الاتصالات نظراً لسعيها الدائم نحو التطور والارتقاء إلى مستويات الجودة الشاملة، وسعيها إلى تقديم مستويات متفوقة تواكب متطلبات عصر التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا القسم أبرز الدراسات التي تناولت موضوع دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي. حيث تم عرض الدراسات تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث، وإيضاح الهدف من الدراسة والمنهج المتبع فيها، وعينتها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات، بالإضافة إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتعقيب على الدراسات السابقة وإيضاح أهم أوجه الإفادة منها، وأوجه الاتفاق والاختلاف معها، وما يميز البحث الحالي عنها.

وتم تصنيف الدراسات السابقة في محورين رئيسيين، هما:

(١) دراسات تناولت تطبيقات عمليات إدارة المعرفة بشكل عام.

(٢) دراسات تناولت دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي.

١- دراسات تناولت تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل عام:

دراسة تاياك (Tyack, 2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه القوى العاملة لدى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة، ومدى تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات الأمريكية. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٧) من المديرين التنفيذيين لبعض الشركات في صناعات مختلفة بولاية ميشيغان، فيما استخدمت المقابلات الشخصية أداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أوجه قصور في الاتصال والعمل الجماعي في المنظمات محل الدراسة، بالإضافة إلى تأثير سلبي للهياكل التنظيمية المختلفة، وتفاعلات متضاربة بين العمليات الإدارية، إلى جانب وجود آثار إيجابية لمكافآت الموظفين وبرامج تقويم الأداء الوظيفي.

دراسة الخليفة (٢٠٢٠)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة وكيفية استثمارها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٠) عضو هيئة تدريس، فيما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأهم ما أسفرت عنه الدراسة أن الكلية تعمل على تطوير مناهجها في ضوء إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وتقوم بتطوير أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، في حين تقوم بتطوير طلبتها في ضوء إدارة المعرفة بدرجة متوسطة.

دراسة الربيع والإبراهيم (٢٠٢٠)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المدارس وعلاقتها

بالأداء المدرسي. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في تخطيط المعرفة وتنظيم المعرفة جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وتوجيه المعرفة في المرتبة الثانية، بينما جاء تطبيق العرفة واعتمادها في المرتبة الأخيرة. كما جاء مستوى الأداء المدرسي بدرجة كبيرة.

دراسة السنياني ومحسن (٢٠٢١)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الخاصة اليمنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع النهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٠) موظفاً يعملون في أربع جامعات محلية بمدينة إب. فيما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى توافر عمليات إدارة المعرفة، وتوافر الإبداع التنظيمي بدرجة كبيرة، ووجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الخاصة.

دراسة مخزوم وآخرون (٢٠٢١)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية قدرات الأساتذة الجامعيين في لبنان، فضلاً عن الدور الذي يؤديه الأستاذ الجامعي في تنمية هذه المهارة لدى الطلبة. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث تألفت عينة الدراسة من (٨٦) عضو هيئة تدريس، فيما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأوضحت نتائج الدراسة التزام معظم الجامعات اللبنانية بنسبة مقبولة في اتباع عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في إعداد الخطط الإدارية والأكاديمية لامتلاك المعرفة وإدارتها، كما أظهرت النتائج امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمهارات إدارة المعرفة بدرجة مقبولة.

٢- دراسات تناولت دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي:

دراسة العازمي والهاجري (٢٠١٨)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي لموظفي جامعة الكويت. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٨٤) موظفاً من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية بالجامعة. فيما استخدمت استبانة لقياس الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، واستبانة لقياس الأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد

البشرية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، إلا أنها كان لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي بالجامعة.

دراسة رواشدة وآخرون (Rawashdeh, 2021)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بوساطة التعلم التنظيمي. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف بشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي مباشر على التعلم التنظيمي ومن ثم على الأداء التنظيمي. كما أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير غير مباشر لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي.

دراسة عبيد الرحمن وإقبال (Ubaid Ur Rehman and Iqbal, 2021)، هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة المعرفية على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة والابتكار. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣١٢) عضو من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في باكستان. وأوضحت النتائج أن القيادة المعرفية لها تأثير مباشر وإيجابي على الأداء التنظيمي، علاوة على أن عمليات إدارة المعرفة والابتكار يتوسطان جزئياً في تأثير القيادة المعرفية على الأداء التنظيمي، وهو ما يدل على أهمية ممارسة القيادة المعرفية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة محمد (٢٠٢١)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في إحداث التطوير التنظيمي ورفع مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي بكليات مجمع المحالة بخميس مشيط بجامعة الملك خالد. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٦٢) موظفة وعضوات هيئة تدريس بكليات المجتمع، والتمريض، والهندسة، والعلوم والآداب، والعلوم التطبيقية، فيما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأوضحت النتائج أن جميع عمليات التطوير التنظيمي في الجامعة، وتطوير أداء العاملين جاءت بدرجة مرتفعة. كما أوضحت النتائج ممارسة عمليات اكتساب المعرفة ونشرها بدرجة مرتفعة أيضاً.

دراسة مقدادي (Migdadi, 2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: للقدرة الاستيعابية كمتغير وسيط. ولتحقيق الهدف من

الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) من مديري العموم لإدارات الاتصالات وتقنية المعلومات في مجموعة من المنظمات الأردنية، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على القدرة الاستيعابية، وأن القدرة الاستيعابية تؤثر بدورها على الأداء التنظيمي للمنظمة. حيث يحاول المديرين التأكد من الممارسات الإدارية التي يمكن استخدامها، وتحديد مستوى الجهد والموارد اللازمة لتعزيز القدرة الاستيعابية بهدف تطوير الأداء التنظيمي.

٣- التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- من حيث الهدف، اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (Tyack, 2019؛ الخليفة، ٢٠٢٠؛ الربيع والإبراهيم، ٢٠٢٠؛ السيان ومحسن، ٢٠٢١؛ مخزوم وآخرون، ٢٠٢١) في تناولها عمليات إدارة المعرفة بشكل عام. كما اتفقت مع دراسة كل من (العازمي والهاجري، ٢٠١٨؛ Rawashdeh, 2021؛ Ubaid Ur Rehman and Iqbal, 2021؛ محمد، ٢٠٢١؛ Migdadi, 2021) في تناولها دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي.
- من حيث المنهج، اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (Tyack, 2019؛ الخليفة، ٢٠٢٠؛ الربيع والإبراهيم، ٢٠٢٠؛ السيان ومحسن، ٢٠٢١؛ مخزوم وآخرون، ٢٠٢١؛ العازمي والهاجري، ٢٠١٨؛ Rawashdeh, 2021؛ Ubaid Ur Rehman and Iqbal, 2021؛ محمد، ٢٠٢١؛ Migdadi, 2021) في اتباع المنهج الوصفي المسحي.
- من حيث أداة الدراسة، اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (Tyack, 2019؛ الخليفة، ٢٠٢٠؛ الربيع والإبراهيم، ٢٠٢٠؛ السيان ومحسن، ٢٠٢١؛ مخزوم وآخرون، ٢٠٢١؛ العازمي والهاجري، ٢٠١٨؛ Rawashdeh, 2021؛ Ubaid Ur Rehman and Iqbal, 2021؛ محمد، ٢٠٢١؛ Migdadi, 2021) في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.

■ **من حيث العينة،** اتفق البحث الحالي مع دراسة العازمي والهاجري (٢٠١٨) في التطبيق على موظفي إدارة الموارد البشرية بالجامعة، كما اتفقت مع دراسة كل من (السياني ومحسن، ٢٠٢١؛ محمد، ٢٠٢١) في التطبيق على موظفي الجامعة بشكل عام. في حين اختلفت مع دراسة كل من (الخليفة، ٢٠٢٠؛ مخزوم وآخرون، ٢٠٢١؛ Ubaid Ur Rehman and Iqbal, 2021) التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. كما اختلفت مع بقية الدراسات التي طبقت على المديرين في منظمات غير تربوية.

■ **من حيث إقليمية التطبيق،** اتفق البحث الحالي مع دراسة محمد (٢٠٢١) في التطبيق في المملكة العربية السعودية، في حين اختلفت مع دراسة كل من (الربيع والإبراهيم، ٢٠٢٠؛ Rawashdeh, 2021؛ Migdadi, 2021) التي طبقت في الأردن. وكذلك دراسة (Ubaid Ur Rehman and Iqbal, 2021) التي طبقت في باكستان، ودراسة العازمي والهاجري (٢٠١٨) التي طبقت في الكويت، ودراسة الخليفة (٢٠٢٠) التي طبقت في السودان، ودراسة (Tyack, 2019) التي طبقت في الولايات المتحدة الأمريكية. كما اختلفت مع دراسة مخزوم وآخرون (٢٠٢١) التي طبقت في لبنان، ودراسة السياني ومحسن (٢٠٢١) التي طبقت في اليمن.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد أهم المحاور اللازمة للإطار النظري، وتكوين خلفية مفيدة حول عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء التنظيمي.
- اختيار منهج البحث المناسب وهو المنهج الوصفي المسحي نظراً لاستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات.
- التعرف على مجموعة من المراجع والأدبيات المهمة ونماذج من الدراسات ذات الصلة بموضوع دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي، محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- الاستعانة ببعض الدراسات السابقة في تصميم وبناء محاور أداة البحث.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه.

ما يتميز به البحث الحالي:

- تتميز البحث الحالي بسعيه للكشف عن دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبي القطاع. وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.
- تتميز البحث الحالي بسعيه للتعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة، وواقع تطوير الأداء التنظيمي في الهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبي القطاع، ومن ثم إيجاد العلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين.

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للبحث

الإجراءات المنهجية للبحث

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اتبعت في البحث، من حيث المنهج الذي اتبعه الباحث، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وأداة البحث، والإجراءات المتبعة في التحقق من صدق الأداة وثباتها، وكذلك عرضاً للأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، وفيما يلي تفصيل ذلك:

١-٣ منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي نظراً لمناسبته موضوع البحث، والذي يُعرف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، ٢٠١٢، ص ١٧٩).

٢-٣ مجتمع البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٣٧) موظفاً وموظفة.

٣-٣ عينة البحث:

نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، واعتباره بالكامل عينة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة البحث من (٣٢) تم الحصول على استجاباتهم بالطريقة العشوائية البسيطة بواقع (٨٦,٥٪) من إجمالي مجتمع البحث.

١-٣-٣ خصائص عينة البحث:

للتعرف على خصائص عينة البحث من منتسبي قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة العملية في قطاع إدارة المشاريع)، وذلك كما هو موضح في جدول (٣-١):

جدول (١-٣) خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية	نائب	١	٣,١٣٪
	مدير عام	٤	١٢,٥٠٪
	رئيس قسم	٥	١٥,٦٣٪
	إداري	٢٢	٦٨,٧٥٪
الإجمالي			٣٢
سنوات الخبرة العملية في قطاع إدارة المشاريع	أقل من ٥ سنوات	٤	١٢,٥٠٪
	٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١١	٣٤,٣٨٪
	أكثر من ١٠ سنوات	١٧	٥٣,١٣٪
الإجمالي			٣٢

يشير جدول (١-٣) إلى أن النسبة الأكبر من عينة البحث هي من الإداريين، والتي بلغت ٦٨,٧٥٪، تلتها فئة رئيس قسم بواقع ١٥,٦٣٪، ثم فئة مدير عام والتي بلغت ١٢,٥٪، وأخيراً فئة نائب بنسبة ٣,١٣٪.

ومن حيث عدد سنوات الخبرة العملية في قطاع إدارة المشاريع؛ كانت نسبة من لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات هي الأكبر بواقع ٥٣,١٣٪، تلتها فئة من تتراوح خبرتهم بين خمس إلى عشر سنوات، حيث بلغت ٣٤,٣٨٪، وأخيراً فئة من لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات بواقع ١٢,٥٪.

وتدل خصائص عينة البحث على وجود الخبرة الكافية لدى عينة البحث، الأمر الذي يثري نتائجه ويضفي عليها المصداقية.

٣-٤ أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من وجهة نظر العاملين بقطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث تم تقسيمها إلى قسمين، شمل القسم الأول منها البيانات الديموغرافية المتمثلة في (الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة العملية في قطاع إدارة المشاريع)، أما القسم الثاني من أداة البحث فاحتوى على محورين رئيسين: تمثل المحور الأول في عمليات إدارة المعرفة، واشتمل على (٢٥) عبارة موزعة على (٥) محاور فرعية. أما المحور الرئيس الثاني فتتمثل في تطوير الأداء التنظيمي واشتمل على (١٥) عبارة موزعة على (٣) محاور فرعية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة:

- (١) الحصول على المعرفة في قطاع إدارة المشاريع (٥) عبارات.
- (٢) تشخيص المعرفة في قطاع إدارة المشاريع (٤) عبارات.
- (٣) نشر المعرفة ومشاركتها في قطاع إدارة المشاريع (٥) عبارات.
- (٤) تطبيق المعرفة في قطاع إدارة المشاريع (٦) عبارات.
- (٥) تخزين المعرفة في قطاع إدارة المشاريع (٥) عبارات.

المحور الثاني: تطوير الأداء التنظيمي:

- (١) تطوير العمليات الداخلية بقطاع إدارة المشاريع (٥) عبارات.
- (٢) تحقيق رضا المستفيدات من خدمات قطاع إدارة المشاريع (٥) عبارات.
- (٣) تطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع (٥) عبارات.

٣-٤-١ اختبار الاتساق الداخلي لأداة البحث:

للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة البحث، تم تطبيقها على عينة استطلاعية من (١٠) موظفين من مجتمع البحث. ومن ثم قياس معامل ارتباط بيرسون بين استجاباتهم حول كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور التابعة له، كما هو مبين في جدول (٣-٢).

جدول (٣-٢) قياس الاتساق الداخلي لأداة البحث

إدارة عمليات المعرفة				
١- الحصول على المعرفة في قطاع إدارة المشاريع				
(١) **٠,٧١٥	(٢) **٠,٨٢٢	(٣) **٠,٩٠٢	(٤) **٠,٩١١	(٥) **٠,٧٥٥
٢- تشخيص المعرفة في قطاع إدارة المشاريع				
(١) **٠,٦٩٩	(٢) **٠,٩٥٠	(٣) **٠,٨١٧	(٤) **٠,٨٦٣	(٥) **٠,٩٤٧
٣- نشر المعرفة ومشاركتها في قطاع إدارة المشاريع				
(١) **٠,٧١١	(٢) **٠,٩٣٤	(٣) **٠,٨٦٤	(٤) **٠,٧٢٤	(٥) **٠,٦٨٧
٤- تطبيق المعرفة في قطاع إدارة المشاريع				
(١) **٠,٦٣٢	(٢) **٠,٩١٨	(٣) **٠,٧٢٢	(٤) **٠,٧٤١	(٥) **٠,٨٦٩
٥- تخزين المعرفة في قطاع إدارة المشاريع				
(١) **٠,٨٠٠	(٢) **٠,٩٦٣	(٣) **٠,٦٩٥	(٤) **٠,٧٧٧	(٥) **٠,٧٩٨
تطوير الأداء التنظيمي				
١- تطوير العمليات الداخلية بقطاع إدارة المشاريع				
(١) **٠,٧٩٨	(٢) **٠,٩٤٠	(٣) **٠,٧٢٥	(٤) **٠,٩٩١	(٥) **٠,٦٧١
٢- تحقيق رضا المستفيدات من خدمات قطاع إدارة المشاريع				

(٥) **٠,٧٨٤	(٤) **٠,٩١١	(٣) **٠,٦٤٨	(٢) **٠,٨٥١	(١) **٠,٦١٩
٣- تطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع				
(٥) **٠,٧٨٩	(٤) **٠,٦٩٩	(٣) **٠,٧٩٩	(٢) **٠,٩٨١	(١) **٠,٩٢٠

** ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

ويلاحظ من جدول (٢-٣) أن كافة عبارات أداة البحث مرتبطة مع الدرجة الكلية للمحور التابعة له ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، ما يدل على انتماء كل عبارة للمحور التابعة له ومناسبتها لقياسه.

٣-٤-٢ اختبار ثبات أداة البحث:

لاختبار ثبات أداة البحث؛ تم استخدام أسلوب الفاصل الزمني مع إعادة التطبيق، حيث طبقت أداة البحث على العينة الاستطلاعية المكونة من (١٠) موظفين مرة أخرى بعد مضي أكثر من أسبوعين للحصول على آرائهم، ومن ثم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بين استجابات الموظفين في المرتين الأولى والثانية، كما هو موضح في جدول (٣-٣).

جدول (٣-٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

معامل الثبات	المحور
إدارة عمليات المعرفة	
٠,٨٧	(١) الحصول على المعرفة في قطاع إدارة المشاريع
٠,٨٣	(٢) تشخيص المعرفة في قطاع إدارة المشاريع
٠,٩١	(٣) نشر المعرفة ومشاركتها في قطاع إدارة المشاريع
٠,٩٤	(٤) تطبيق المعرفة في قطاع إدارة المشاريع
٠,٧٩	(٥) تخزين المعرفة في قطاع إدارة المشاريع
تطوير الأداء التنظيمي	
٠,٩٧	(١) تطوير العمليات الداخلية بقطاع إدارة المشاريع
٠,٨٨	(٢) تحقيق رضا المستفيدين من خدمات قطاع إدارة المشاريع
٠,٨٤	(٣) تطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع
٠,٨٨	معامل الثبات العام

يبين جدول (٣-٣) أن معامل الثبات العام لأداة الدراسة بلغ ٨٨٪، وهي نسبة معتبرة إحصائياً، ما يدل على قدرة أداة البحث على قياس ما صممت لقياسه، والتطبيق على كامل مجتمع البحث. كما بلغ معامل ثبات محور الحصول على المعرفة ٨٧٪، ومحور تشخيص المعرفة ٨٣٪، ومحور نشر المعرفة ٩١٪، ومحور تطبيق المعرفة ٩٤٪، ومحور تخزين المعرفة ٧٩٪. وبلغ معامل ثبات محور تطوير العمليات الداخلية ٩٧٪، ومحور تحقيق رضا المستفيدين من خدمات قطاع إدارة المشاريع ٨٨٪، وأخيراً بلغ معامل ثبات محور تطوير التعلم والنمو في

قطاع إدارة المشاريع ٨٤٪. وجميعها معاملات ثبات مرتفعة ما يدل على ثبات كافة محاور أداة الدراسة، وقابليتها للتطبيق.

٣-٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل البيانات من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وتفصيلها كالآتي:

- الإحصاء الوصفي ويشمل: الجداول التكرارية والمتوسطات والنسب المئوية والانحراف المعياري لقياس آراء أفراد العينة، والإجابة عن أسئلة البحث.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين كل من أبعاد إدارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة)، وتطوير الأداء التنظيمي (كمتغير تابع).
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، لقياس الفروق بين آراء عينة البحث التي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار (Least Significant Difference LSD) لتحديد اتجاه الفروق في آراء عينة البحث حول محاورها، إن وجدت من خلال تحليل التباين الأحادي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة البحث.
- تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات العاملين بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وذلك على النحو الآتي:
 - أوافق بشدة = (٥) درجات.
 - أوافق = (٤) درجات.
 - محايد = (٣) درجات.
 - لا أوافق = (٢) درجتان.
 - لا أوافق بشدة = (١) درجة واحدة.

ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، تتراوح درجات استجابات عينة البحث عن كل فقرة بين خمس (٥) درجات ودرجة واحدة (١)، ومن ثم يتم حساب المدى الذي يعادل الفارق بين أكبر

درجة وأقل درجة (١-٥) = ٤ ، ثم حساب طول الفئة بتقسيم المدى على عدد الفئات (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، لتكون فئات اتفاق عينة البحث كما هو موضح في جدول (٣-٤):

جدول (٣-٤) درجات اتفاق عينة البحث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الاتفاق
(١,٨٠-١)	منخفضة جداً
(٢,٦٠-١,٨١)	منخفضة
(٣,٤٠-٢,٦١)	متوسطة
(٤,٢٠-٣,٤١)	مرتفعة
(٥-٤,٢١)	مرتفعة جداً

الفصل الرابع
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، بعد تطبيق أداة الدراسة وتوظيف الأساليب الإحصائية المشار إليها، للإجابة عن أسئلة البحث. بالإضافة إلى تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

١-٤ الإجابة عن السؤال الأول:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبي القطاع؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات عينة البحث حول كل محور فرعي لعمليات إدارة المعرفة، والتي تتمثل في: (الحصول على المعرفة، وتشخيص المعرفة، ونشر المعرفة ومشاركتها، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة). وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً: الحصول على المعرفة في قطاع إدارة المشاريع:

للتعرف على مدى تطبيق عملية الحصول على المعرفة بقطاع إدارة المشاريع تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة التطبيق، ورتبة كل مؤشر في هذا المحور.

جدول (١-٤) تطبيق عملية الحصول على المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

م	عمليات الحصول على المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	الرتبة
١	يعتمد قطاع إدارة المشاريع على شبكة للمعلومات الرقمية.	٣,٦٣	٠,٨٧١	٪٧٢,٧	مرتفعة	١
٢	يستفيد القطاع من مصادر متنوعة للحصول على المعرفة.	٣,٥١	٠,٩٢١	٪٧٠,١	مرتفعة	٢
٤	يعتمد القطاع على الخبراء في مختلف التخصصات للحصول على المعرفة.	٣,٠٨	٠,٩٤٢	٪٦١,٧	متوسطة	٣
٣	يسعى القطاع إلى شراء المعرفة من المختصين.	٢,٩٦	٠,٨٥٨	٪٥٩,٢	متوسطة	٤
٥	يهتم القطاع بالابتكار لإنتاج المعارف الجديدة.	٢,٨٥	٠,٩٩٦	٪٥٧,٠	متوسطة	٥
	متوسط تطبيق عملية الحصول على المعرفة	٣,٢١	٠,٩١٧	٪٦٤,١	متوسطة	

يشير جدول (١-٤) إلى أن عملية الحصول على المعرفة يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور

(٣,٢١ من ٥,٠٠)، فيما بلغت نسبة التطبيق ٦٤,١٪، كما يلاحظ انخفاض قيمة الانحراف المعياري عن الواحد الصحيح، ما يدل على تقارب استجابات عينة البحث وعدم تشتتها.

■ وجاءت عمليات الحصول على المعرفة التي يتم تطبيقها **بدرجة مرتفعة** كما يلي: "يعتمد قطاع إدارة المشاريع على شبكة للمعلومات الرقمية"، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٦٣، ونسبة تطبيق ٧٢,٧٪، تلتها "يستفيد القطاع من مصادر متنوعة للحصول على المعرفة"، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٥١، ونسبة تطبيق ٧٠,١٪.

■ كما جاءت عمليات الحصول على المعرفة التي يتم تطبيقها **بدرجة متوسطة** على النحو التالي: "يعتمد القطاع على الخبراء في مختلف التخصصات للحصول على المعرفة"، وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٠٨، ونسبة تطبيق ٦١,٧٪، تلاها "يسعى القطاع إلى شراء المعرفة من المختصين" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢,٩٦، ونسبة تطبيق ٥٩,٢٪، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة "يهتم القطاع بالابتكار لإنتاج المعارف الجديدة" بمتوسط حسابي ٢,٨٥، ونسبة تطبيق ٥٧٪.

وقد يُعزى تطبيق عملية الحصول على المعرفة بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض إلى ضعف مصادر الحصول على البيانات في القطاع وتنوعها، مثال ذلك عدم وجود مكتبة خاصة للحصول على البيانات، وضعف الإفادة من الخبراء المتخصصين سواءً من داخل الهيئة أو خارجها للحصول على المعارف المختلفة، بالإضافة إلى انخفاض مستوى اهتمام القطاع بتطوير المهارات الابتكارية لدى العاملين به ليكونوا منتجين للمعرفة بدلاً من كونهم مستهلكين لها.

وتتفق هذه النتائج مع ما استنتجته دراسة الصقري (٢٠١٧) من استخدام قواعد معرفية للوصول إلى المعرفة بشكل سريع بدرجة متوسطة، وكذلك تيسير عملية الوصول إلى المعرفة المتاحة بدرجة متوسطة. كما تتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة الجعيد (٢٠١٧) من أن عملية الحصول على المعرفة يجب تفعيلها في المنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية نظراً لأهميتها وكونها تمثل (٦٠٪) من الوزن النسبي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة. كما تتفق مع دراسة الهويش (٢٠١٧) التي توصلت إلى أهمية عملية الحصول على المعرفة لنجاح أي منظمة وضرورة الاحتفاظ بها وتطبيقها.

ثانياً: تشخيص المعرفة في قطاع إدارة المشاريع:

للتعرف على مدى تطبيق عملية تشخيص المعرفة في قطاع إدارة المشاريع تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة التطبيق، ورتبة كل مؤشر في هذا المحور.

جدول (٤-٢) تطبيق عملية تشخيص المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

م	عمليات تشخيص المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	الرتبة
٣	يعتمد تشخيص المعرفة على الخبرات الداخلية لقيادات القطاع.	٣,٥٥	٠,٩٩٣	٧١,٠٪	مرتفعة	١
٢	يتم تشخيص المعرفة في القطاع من خلال الاستكشاف عبر شبكة المعلومات.	٣,٢٦	١,٠٠١	٦٥,٢٪	متوسطة	٢
١	يركز قطاع إدارة المشاريع على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها.	٣,١٠	٠,٩٧٠	٦٢,٠٪	متوسطة	٣
٤	يتم تشخيص المعرفة من خلال مصادرها الخارجية.	٢,٩٩	٠,٧٨٥	٥٩,٩٪	متوسطة	٤
	متوسط تطبيق عملية تشخيص المعرفة	٣,٢٣	٠,٩٣٧	٦٤,٥٪	متوسطة	

يشير جدول (٤-٢) إلى أن عملية تشخيص المعرفة يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٢٣ من ٥,٠٠)، فيما بلغت نسبة التطبيق ٦٤,٥٪، كما يلاحظ انخفاض قيمة الانحراف المعياري عن الواحد الصحيح، ما يدل على تقارب استجابات عينة البحث وعدم تشتتها.

■ وجاءت أكثر عمليات تشخيص المعرفة تطبيقاً بدرجة مرتفعة كما يلي: "يعتمد تشخيص المعرفة على الخبرات الداخلية لقيادات القطاع"، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٥٥، ونسبة تطبيق ٧١٪.

■ كما جاءت عمليات تشخيص المعرفة التي يتم تطبيقها بدرجة متوسطة على النحو التالي: "يتم تشخيص المعرفة في القطاع من خلال الاستكشاف عبر شبكة المعلومات"، حيث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٢٦، بنسبة تطبيق ٦٥,٢٪، تلاها "يركز قطاع إدارة المشاريع على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,١٠، بنسبة تطبيق ٦٢٪، وأخيراً "يتم تشخيص المعرفة من خلال مصادرها الخارجية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢,٩٩، ونسبة تطبيق ٥٩,٩٪.

وربما يُعزى تطبيق عملية تشخيص المعرفة بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض إلى ضعف تصنيف المعارف في العمادة وتوصيفها والتعريف بها من خلال الشبكة الداخلية للمعلومات، بالإضافة إلى ندرة تطبيق استقصاءات رأي العاملين والعاملات بالقطاع للتعرف على البيانات والمعلومات التي يتطلبها العمل بالقطاع في كافة مستوياته الإدارية. بالإضافة إلى تقاعس القطاع في بعض الأحيان عن الإفادة من المصادر الخارجية لتشخيص وتصنيف المعرفة، والتعمق في توصيف المعارف المطلوبة للنهوض بالخدمات التي يقدمها القطاع، حيث من المفترض أن يتماشى مستوى العاملين في القطاع واحتياجاتهم التدريبية مع متطلبات حصولهم على المعرفة على المستوى الشخصي، أي أن يكون تشخيص المعرفة المطلوبة قائماً على الكفاءات الشخصية للعاملين به.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة الهويش (٢٠١٧) التي أسفرت عن ضعف إلمام بعض القيادات بمفاهيم إدارة المعرفة، ونقص الدافعية لدى العاملين للانخراط في مجتمع المعرفة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشخي والقضاة (٢٠١٨) من الحاجة إلى تشخيص المعرفة من خلال الاستقصاء عبر شبكة الإنترنت، ومن خلال الخبرات الداخلية، وكذلك المصادر الخارجية، وهو ما يطبق فعلياً بدرجة متوسطة. كما تتفق مع دراسة الصقري (٢٠١٧) التي توصلت إلى تطبيق إدارة المعرفة من خلال استخدام قواعد البيانات لتشخيص المعرفة والوصول إليها بدرجة متوسطة.

ثالثاً: نشر المعرفة ومشاركتها في قطاع إدارة المشاريع:

للتعرف على مدى تطبيق عملية نشر المعرفة ومشاركتها في قطاع إدارة المشاريع تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة التطبيق، ورتبة كل مؤشر.

جدول (٤-٣) تطبيق عملية نشر المعرفة ومشاركتها في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

م	عمليات نشر المعرفة ومشاركتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	الرتبة
١	يتبادل العاملون بالقطاع الرسائل عبر البريد الإلكتروني الخاص بالعمل.	٣,٨٢	٠,٩٥٧	٪٧٦,٣	مرتفعة	١
٢	ترتبط المعلومات داخل القطاع وخارجه بشبكة معلوماتية محوسبة.	٣,٧٨	٠,٩٥٤	٪٧٥,٦	مرتفعة	٢
٣	يلتزم القطاع بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين فيها.	٣,٣٣	١,٠٢٣	٪٦٦,٦	متوسطة	٣

م	عمليات نشر المعرفة ومشاركتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	المرتبة
٥	يوفر القطاع عناوين الخبراء والمختصين الذين يمكن الرجوع إليهم.	٢,٥١	١,٠٧٠	٥٠,١%	منخفضة	٤
٤	يقيم القطاع مؤتمرات داخلية وخارجية لتبادل المعرفة.	٢,٢٨	١,١٣٢	٤٥,٦%	منخفضة	٥
	متوسط تطبيق عملية نشر المعرفة ومشاركتها	٣,١٤	١,٠٢٧	٦٢,٩%	متوسطة	

يشير جدول (٤-٣) إلى أن عملية نشر المعرفة ومشاركتها يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,١٤ من ٥,٠٠)، فيما بلغت نسبة التطبيق ٦٢,٩٪، كما يلاحظ ارتفاع قيمة الانحراف المعياري، ما يدل على وجود تباين في استجابات عينة البحث وتشتتها.

■ وجاءت عمليات نشر المعرفة ومشاركتها التي يتم تطبيقها بدرجة مرتفعة كما يلي: "يتبادل العاملون بالقطاع الرسائل عبر البريد الإلكتروني الخاص بالعمل" حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨٢، ونسبة تطبيق ٧٦,٣٪، ثم "ترتبط المعلومات داخل القطاع وخارجه بشبكة معلوماتية محوسبة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٧٨، ونسبة تطبيق ٧٥,٦٪.

■ كما جاءت عمليات الحصول على المعرفة التي يتم تطبيقها بدرجة متوسطة على النحو التالي: "يلتزم القطاع بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين فيه" والتي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٣٣، ونسبة تطبيق ٦٦,٦٪.

■ أما عمليات نشر المعرفة ومشاركتها التي يتم تطبيقها بدرجة منخفضة فكانت "يوفر القطاع عناوين الخبراء والمختصين الذين يمكن الرجوع إليهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢,٥١، ونسبة تطبيق ٥٠,١٪، وأخيراً في المرتبة الخامسة "يقيم القطاع مؤتمرات داخلية وخارجية لتبادل المعرفة" بمتوسط حسابي ٢,٢٨، ونسبة تطبيق ٤٥,٦٪.

وقد يُعزى تطبيق عملية نشر المعرفة ومشاركتها مع الآخرين بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض إلى ضعف توافر البيانات والمعلومات التي يحتاجها العاملين بالقطاع لإتمام مهامهم بكفاءة، كما أن القطاع قد يكون لا يوفر قاعدة بيانات للخبراء الذين يمكن للعاملين الرجوع إليهم للحصول على المعرفة في حال وجود مشكلات معقدة تتطلب حلاً في إطار منهجي وقانوني، فهذه المرجعية غير متوافرة بالقطاع. أضف إلى ذلك أن القطاع ربما لا

يقيم مؤتمرات داخلية أو خارجية لتبادل المعارف والآراء حول ما يقابله في الهيئات الأخرى، حيث إن تبادل المعرفة بين المنظمات يؤدي إلى الاستفادة من التجارب الناجحة للآخرين، والتي يمكن تطبيقها في قطاع إدارة المشاريع، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين بالقطاع.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة الصقري (٢٠١٧) التي استنتجت ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة. وتتفق كذلك مع دراسة الجعيد (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن عملية توزيع المعرفة تتم بمستوى متوسط في المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية. كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الدوسري والمخلافي (٢٠٢٠) من تطبيق عملية نشر المعرفة ومشاركتها بدرجة متوسطة.

رابعاً: تطبيق المعرفة في قطاع إدارة المشاريع:

للتعرف على مدى تطبيق عملية تطبيق المعرفة في قطاع إدارة المشاريع تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة التطبيق، ورتبة كل مؤشر في هذا المحور.

جدول (٤-٤) تطبيق عملية تطبيق المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

م	عمليات تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	الرتبة
٣	يتابع قيادات القطاع تطبيق الرؤوسين لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها.	٣,٤٧	٠,٩٨٧	٦٩,٤%	مرتفعة	١
٢	يعالج القطاع المعلومات الواردة إليه من الخارج.	٣,٣٤	٠,٨١٦	٦٦,٨%	متوسطة	٢
١	يتبنى قطاع إدارة المشاريع طرقاتاً حديثة لتطبيق المعرفة ومن ثم تحقيق الأهداف.	٣,١٣	١,٠١٠	٦٢,٥%	متوسطة	٣
٤	ينشر القطاع ثقافة إدارة المعرفة على العاملين فيه.	٣,١٣	١,٢٠٢	٦٢,٥%	متوسطة	٤
٥	يتبنى القطاع نتائج أبحاث العاملين به ويطبقها.	٢,٧٠	١,٠٢٣	٥٤,١%	متوسطة	٥
٦	يطور القطاع هيكله التنظيمي بما يتناسب مع إدارة المعرفة.	٢,٦١	١,١١٢	٥٣,٥%	متوسطة	٦
	متوسط تطبيق عملية تطبيق المعرفة	٣,٠٦	١,٠٢٥	٦١,٥%	متوسطة	

يشير جدول (٤-٤) إلى أن عملية تطبيق المعرفة يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٠٦)

من ٥,٠٠)، فيما بلغت نسبة التطبيق ٦١,٥٪، كما يلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري، ما يدل على تباين استجابات عينة البحث وتشتتها.

■ وجاءت أكثر عمليات تطبيق المعرفة تطبيقاً بدرجة مرتفعة كما يلي: "يتابع قيادات القطاع تطبيق المرؤوسين لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها"، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٤٧، ونسبة تطبيق ٦٩,٤٪.

■ كما جاءت عمليات تطبيق المعرفة التي يتم تطبيقها بدرجة متوسطة على النحو التالي: "يعالج القطاع المعلومات الواردة إليه من الخارج"، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٣٤، ونسبة تطبيق ٦٦,٨٪، تلاها "يتبنى قطاع إدارة المشاريع طرقاً حديثة لتطبيق المعرفة ومن ثم تحقيق الأهداف"، و"ينشر القطاع ثقافة إدارة المعرفة على العاملين فيه" في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي ٣,١٣، ونسبة تحقق ٦٢,٥٪، ثم "يتبنى القطاع نتائج أبحاث العاملين به ويطبّقها" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ٢,٧٠، ونسبة تطبيق ٥٤,١٪، وفي المرتبة السادسة والأخيرة "يطور القطاع هيكله التنظيمي بما يتناسب مع إدارة المعرفة" بمتوسط حسابي ٢,٦١، ونسبة تحقق ٥٣,٥٪.

وربما يُعزى تطبيق عملية تطبيق المعرفة بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض إلى استخدام البيانات التي يمكن الحصول عليها في القطاع من الخارج كما هي دون موافقتها للتوافق مع طبيعة العمل ومتطلباتها؛ مما قد يؤدي إلى بروز مشكلات جديدة لم تكون موجودة من قبل. بالإضافة إلى ضعف تبني قطاع إدارة المشاريع الأساليب الحديثة لتطبيق المعرفة، والتي تعتمد بقدر كبير على تطوير التقنيات الحديثة في تداول البيانات وتطبيقها، واستخدام البرامج الحديثة لإدارة شؤون المستفيدين من خدمات القطاع، حيث تواجه هذه البرامج العديد من المشكلات وعدم الدقة نتيجة التقاعس عن تحديثها بشكل دائم لتواكب آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا في هذا المجال. كما أن القطاع ربما لا يُقدم على الاستفادة من الأبحاث العلمية في الجامعات، والتي يمكن الاستفادة منها بشكل كبير في تطوير العمل بالقطاع، حيث إنها تطبق بشكل عملي يعكس الواقع.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة الربيع والإبراهيم (٢٠٢٠) من انخفاض مستوى تطبيق المعرفة والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بين عمليات إدارة المعرفة. وتتفق كذلك مع دراسة الرشدي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى ضرورة التوسع في استخدام نظم الاتصال الحديثة

لكافة العاملين في المنظمات، وإنشاء مكتبة رقمية تساعد على الحفاظ على الخبرات والمعارف المكتسبة وتداولها ونشرها، وتوفير هذه المعارف على شبكة داخلية بالمنظمة.

خامساً: تخزين المعرفة في قطاع إدارة المشاريع:

للتعرف على مدى تطبيق عملية تخزين المعرفة في قطاع إدارة المشاريع تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لدرجة التطبيق، ورتبة كل مؤشر في هذا المحور.

جدول (٤-٥) تطبيق عملية تخزين المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

م	عمليات تخزين المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	الرتبة
١	يوجد بالقطاع أرشيف للمستندات الورقية لتخزين المعرفة.	٣,٥٤	١,١٥٩	٧٠,٨%	مرتفعة	١
٤	يحتفظ القطاع بقاعدة بيانات متكاملة لكل من التحقق به منذ إنشائه.	٣,٣٩	١,٠٩٧	٦٧,٧%	متوسطة	٢
٣	يوفر القطاع قواعد بيانات للتزود بالمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.	٣,٢٣	١,٠٨١	٦٤,٥%	متوسطة	٣
٢	يملك القطاع أرشيفاً للمستندات الرقمية لتخزين المعرفة.	٢,٩٩	١,٢٣٥	٥٩,٩%	متوسطة	٤
٥	يحتفظ القطاع بأرشيف مصنف بدقة للعديد من السير الذاتية لموظفين محتملين.	٢,٩٦	١,١٧٨	٥٩,٢%	متوسطة	٥
	متوسط تطبيق عملية تخزين المعرفة	٣,٢٢	١,١٥٠	٦٤,٤%	متوسطة	

يشير جدول (٤-٥) إلى أن عملية تخزين المعرفة يتم تطبيقها بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٢٢ من ٥,٠٠)، فيما بلغت نسبة التطبيق ٦٤,٤٪، كما يلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري، ما يدل على تباين استجابات عينة الدراسة وتشتتها.

■ وجاءت أكثر عمليات تخزين المعرفة تطبيقاً بدرجة مرتفعة كما يلي: "يوجد بالقطاع أرشيف للمستندات الورقية لتخزين المعرفة"، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٥٤، ونسبة تطبيق ٧٠,٨٪.

■ كما جاءت عمليات تخزين المعرفة التي يتم تطبيقها بدرجة متوسطة على النحو التالي: "يحتفظ القطاع بقاعدة بيانات متكاملة لكل من التحقق به منذ إنشائه"، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٣٩، ونسبة تطبيق ٦٧,٧٪، تلاها "يوفر القطاع

قواعد بيانات للتزود بالمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٢٣، ونسبة تطبيق ٦٤,٥٪، ثم "يمتلك القطاع أرشيفاً للمستندات الرقمية لتخزين المعرفة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢,٩٩، ونسبة تطبيق ٥٩,٩٪، وأخيراً في المرتبة الخامسة "يحتفظ القطاع بأرشيف مصنف بدقة للعديد من السير الذاتية لموظفين محتملين" بمتوسط حسابي ٢,٩٦، ونسبة تطبيق ٥٩,٢٪.

وقد يُعزى تطبيق عملية تخزين المعرفة بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض إلى ضعف عمليات أرشفة البيانات رقمياً حتى يسهل الحصول عليها في أي وقت دون عناء، بل يتم الاعتماد بشكل أساسي على الأرشيف الورقي، وهو ما يعكس واقع عدم مواكبة الحداثة في هذا المجال، كما قد يفتقر القطاع إلى قواعد بيانات متكاملة تزود العاملين به بالمعلومات اللازمة لانطلاق مسيرة العمل بسلاسة وموضوعية. كما أن الأرشيف الورقي الذي يحتفظ به القطاع للموظفين المحتملين به يفقد عملية التصنيف الموضوعي الذي يوضح احتياجات العمل بدقة والذي من خلاله يمكن اختيار السير الذاتية المنافسة للموظفين المطلوب تعيينهم في مناصب شاغرة بسهولة.

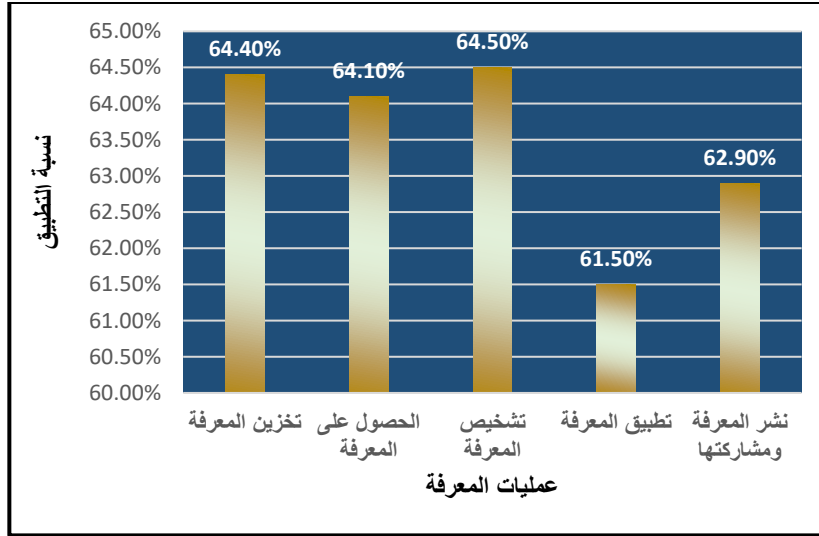
وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة الرشيد (٢٠٢٠) من ضرورة تسجيل الأصول المعرفية وتحويلها إلى محتوى رقمي مخزن على الحاسب الآلي للإفادة منه في الوقت المناسب في أية منظمة تربوية. وتتفق هذه النتائج كذلك مع دراسة الدوسري والمخلافي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى تطبيق استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة بدرجة متوسطة في المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص الإجابة عن السؤال الأول كما يلي:

جدول (٤-٦) درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

الرتبة	عمليات المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق
١	تخزين المعرفة	٣,٢٢	١,١٥٠	٦٤,٤٪	متوسطة
٢	الحصول على المعرفة	٣,٢١	٠,٩١٧	٦٤,١٪	متوسطة
٣	تشخيص المعرفة	٣,٢٣	٠,٩٣٧	٦٤,٥٪	متوسطة
٤	تطبيق المعرفة	٣,٠٦	١,٠٢٥	٦١,٥٪	متوسطة

الرتبة	عمليات المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق
٥	نشر المعرفة ومشاركتها	٣,١٤	١,٠٢٧	٦٢,٩%	متوسطة
	متوسط تطبيق عمليات إدارة المعرفة	٣,١٧	١,٠١١	٦٣,٤٨%	متوسطة



شكل (١-٤) درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض يشير جدول (٦-٤) وشكل (١-٤) إلى أن عمليات إدارة المعرفة يتم تطبيقها بشكل عام بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٧ من ٥,٠٠)، فيما بلغت نسبة التطبيق ٦٣,٤٨%. ويلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري، الأمر الذي يشير إلى تباين استجابات عينة البحث وتشتتها.

وجاءت عمليات تخزين المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٤٤، وبنسبة تطبيق ٦٤,٤%، تلتها عمليات الحصول على المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٢١، وبنسبة تطبيق ٦٤,١%، ثم عمليات تشخيص المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٢٣، وبنسبة تطبيق ٦٤,٥%، وفي المرتبة الرابعة جاءت عمليات تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي ٣,٠٦، وبنسبة تطبيق ٦١,٥%، وأخيراً جاءت عمليات نشر المعرفة ومشاركتها في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي ٣,١٤، وبنسبة تطبيق ٦٢,٩%.

وبناءً على ما سبق، فإن تطبيق عمليات المعرفة بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض ربما يعود إلى عدم انفتاح القطاع على العالم الخارجي من خلال

عقد لقاءات ومؤتمرات تتيح عملية الإفادة من التجارب الناجحة للهيئات والوزارات الموازية، ويبدو ذلك واضحاً في أن عملية نشر المعرفة ومشاركتها جاء في المرتبة الأخيرة، كما أن عملية التحول الرقمي في القطاع لم تتل حظاً وافراً من الاهتمام، ويتجسد ذلك في الاستمرار على الاحتفاظ بأرشيف ورقي غير مصنف بدقة، وضعف تقديم الخدمات الإلكترونية للمستفيدين؛ الأمر الذي يترتب عليه كثرة المراحل وطول الإجراءات التي يتطلبها حصول المستفيد على خدمة ما، فبعض الخدمات الشخصية التي قد يحتاجها أحد المستفيدين، والتي يمكن إنجازها في دقائق معدودة؛ قد يتطلب إنجازها أياماً بسبب الاعتماد على تداول المعاملات الورقية والحصول على الموافقات خطياً. كما تأتي عملية تطبيق المعرفة في المرتبة قبل الأخيرة، وهو ما يعكس ضعف توجه القطاع إلى الأخذ بأسباب التطوير باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تبدأ بتوفير قواعد بيانات للحصول على المعرفة بسهولة، والانفتاح على المنظمات الخبيرة خارج أسوار الهيئة أو داخلها للتزود بالمعرفة والحصول على إجابات عن الاستفسارات التي تفرضها طبيعة العمل للبت فيها بشكل موضوعي وفي إطار قانوني سليم، فتبادل المعلومات مع الخبراء أمر في غاية الأهمية في أية منظمة تسعى إلى النجاح، والنهوض بمستوى خدماتها.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة سندي (٢٠١٧) التي أكدت وجود معوقات تحول دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة في قطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط السعودية، أبرزها أن البرامج التدريبية التي تقدمها الشركة تحتاج إلى إثراء وتحديث للمعلومات لمواكبة كل ما هو جديد بمجال الموارد البشرية، بالإضافة إلى ضعف تبني إبداعات الموظفين مما يعوق تطبيق إدارة المعرفة. كما تتفق هذه النتائج إلى ما توصلت إليه دراسة الحرتسي وربحي (٢٠٢٠) من ضعف تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية، وعدم وجود إدارة متخصصة لإدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة. وتتفق هذه النتائج كذلك مع ما جاءت به دراسة الخليفة (٢٠٢٠) من تطبيق عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة. وتتفق النتائج كذلك مع ما توصلت إليه دراسة السياني ومحسن (٢٠٢١) من تطبيق عمليات إدارة المعرفة باليمن بدرجة متوسطة.

٤-٢ الإجابة عن السؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما واقع تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبي القطاع؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات عينة البحث حول كل محور فرعي من محاور تطوير الأداء التنظيمي في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، والتي تتمثل في:

(تطوير العمليات الداخلية، وتحقيق رضا المستفيدين من خدمات قطاع إدارة المشاريع، وتطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع). وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولاً: تطوير العمليات الداخلية في قطاع إدارة المشاريع:

للتعرف على واقع تطوير العمليات الداخلية في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاتفاق عينة الدراسة حول هذا المحور.

جدول (٧-٤) تطوير العمليات الداخلية في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

م	تطوير العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	المرتبة
٥	يستخدم القطاع التقنيات الحديثة في عملياته الإدارية والمكتبية.	٣,٣٨	١,٠٤٣	٦٧,٦%	متوسطة	١
١	يعتمد قطاع إدارة المشاريع برامج تدريبية داخل وخارج الهيئة تمكّن منتسبيه من الابتكار والتجديد.	٣,٠٢	١,١٨٢	٦٠,٤%	متوسطة	٢
٣	يشجع المديرون بالقطاع المبدعين ويتبنون أفكارهم.	٢,٨٢	١,١٠٠	٥٦,٥%	متوسطة	٣
٤	يستثمر القطاع في رأس المال البشري ويدربه وينمي.	٢,٨٢	١,١١٥	٥٦,٣%	متوسطة	٤
٢	يبث القطاع ثقافة الإبداع والتميز بين منتسبيه.	٢,٨٢	١,٢١٠	٥٦,٥%	متوسطة	٥
	متوسط تطوير العمليات الداخلية	٢,٩٧	١,١٣٠	٥٩,٥%	متوسطة	

يشير جدول (٧-٤) إلى أن تطوير العمليات الداخلية يتم تطبيقه بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,٩٧ من ٥,٠٠)، فيما بلغت نسبة التطبيق ٥٩,٥٪، كما يلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري، ما يدل على تباين استجابات عينة البحث وتشتتها.

■ وجاءت جميع مؤشرات تطوير العمليات الداخلية بدرجة متوسطة، حيث جاء مؤشر "يستخدم القطاع التقنيات الحديثة في عملياته الإدارية والمكتبية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٣٨، ونسبة تطبيق ٦٧,٦٪، تلاه مؤشر "يعتمد قطاع إدارة المشاريع برامج تدريبية داخل وخارج الهيئة تمكّن منتسبيه من الابتكار والتجديد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٠٢، ونسبة تطبيق ٦٠,٤٪، ثم مؤشر "يشجع المديرون بالقطاع المبدعين ويتبنون أفكارهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢,٨٢،

ونسبة تطبيق ٥٦,٥٪، وفي المرتبة الرابعة جاء مؤشر "يستثمر القطاع في رأس المال البشري ويدربه وينميه" بمتوسط حسابي ٢,٨٢، ونسبة تطبيق ٥٦,٣٪، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مؤشر "يبث القطاع ثقافة الإبداع والتميز بين منتسبيه" بمتوسط حسابي ٢,٨٢، ونسبة تطبيق ٥٦,٥٪.

وقد يُعزى تطوير العمليات الداخلية في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض بدرجة متوسطة إلى ضعف استخدام القطاع للتقنيات الحديثة في عملياته الإدارية والمكتبية، وضعف تحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبيه لتطويرهم من خلال البرامج التدريبية التي يحتاجونها فعلياً حتى يكتسبوا مهارات ابتكارية وكفاءات جديدة يتطلبها العمل. كما قد يعود ذلك إلى أن أفكار بعض الموظفين الذين يتميزون بالإبداع والابتكار في العمليات الداخلية لا تؤخذ بعين الاعتبار من القيادات القائمة على القطاع، ولا تجد الاهتمام اللازم. كما أن القطاع لا يحرص بشكل كبير على تنمية موظفيه مهنيّاً، سواءً من خلال التدريب أو من خلال نشر ثقافة الإبداع وكيفية التحول إلى التميز الإداري في بيئة العمل داخل القطاع.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة (Harb, 2014) التي أشارت إلى أهمية تطوير العمليات الداخلية لتطوير الأداء التنظيمي. كما تتفق مع دراسة (Ibrahim, 2014) التي توصلت إلى أن معايير تطوير العمليات الداخلية على جانب كبير من الأهمية لتطوير الأداء التنظيمي في أية منظمة. كما تتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة العمري (٢٠٢٠) من الحاجة إلى تطوير أبعاد منظمة التعلم لتطوير العمليات الداخلية والأداء التنظيمي في المنظمات. وتتفق كذلك مع دراسة ثابت (٢٠٢٠) من وجود حاجة إلى وضع خطط استراتيجية شاملة لبرامج التطوير التنظيمي من قبل صناع القرار لتحسين إجراءات العمليات الداخلية.

ثانياً: تحقيق رضا المستفيدين من خدمات قطاع إدارة المشاريع:

للتعرف على واقع تحقيق رضا المستفيدين من خدمات قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض؛ تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاتفاق عينة البحث حول هذا المحور.

جدول (٨-٤) تحقيق رضا المستفيدين من خدمات قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

م	تحقيق رضا المستفيدين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	الرتبة
---	----------------------	-----------------	-------------------	------------	--------------	--------

م	تحقيق رضا المستفيدين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	المرتبة
١	يعمل القطاع على تيسير إجراءات العمل لإرضاء المستفيدين.	٣,٥٦	١,٠٠٠	٧١,٣٪	مرتفعة	١
٥	يوفر القطاع أنظمة متميزة للاتصالات تلبي احتياجات المستفيدين بأسرع وقت.	٣,١٧	١,١٧٩	٦٣,٤٪	متوسطة	٢
٣	يسعى القطاع إلى استقطاب الكوادر المتخصصة ذات الكفاءة المميزة.	٣,٠٤	١,١٣٩	٦٠,٧٪	متوسطة	٣
٢	يقدم القطاع الاستشارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع على المجتمع.	٢,٨٠	١,٠٢٦	٥٦,١٪	متوسطة	٤
٤	يستخدم القطاع أنظمة الحوافز والمكافآت لتحقيق رضا منتسبيه.	٢,٠١	١,١٠٤	٤٠,٣٪	منخفضة	٥
متوسط تحقيق رضا المستفيدين		٢,٩٢	١,٠٩٠	٥٨,٣٪	متوسطة	

يشير جدول (٤-٨) إلى أن تحقيق رضا المستفيدين يتم تطبيقه بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,٩٢ من ٥,٠٠)، فيما بلغت نسبة التطبيق ٥٨,٣٪، كما يلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري، ما يدل على تباين استجابات عينة البحث وتشتتها.

- وجاء أعلى مؤشرات تحقيق رضا المستفيدين من خدمات القطاع بدرجة مرتفعة في المرتبة الأولى "يعمل القطاع على تيسير إجراءات العمل لإرضاء المستفيدين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر ٣,٥٦، بنسبة تطبيق ٧١,٣٪.
- كما جاء عدد من مؤشرات تحقيق رضا المستفيدين من خدمات القطاع بدرجة متوسطة، كما يلي: "يوفر القطاع أنظمة متميزة للاتصالات تلبي احتياجات المستفيدين بأسرع وقت" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,١٧، ونسبة تطبيق ٦٣,٤٪، تلاه مؤشر "يسعى القطاع إلى استقطاب الكوادر المتخصصة ذات الكفاءة المميزة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٠٤، ونسبة تطبيق ٦٠,٧٪، فيما جاء مؤشر "يقدم القطاع الاستشارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع على المجتمع" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢,٨٠، بنسبة تطبيق ٥٦,١٪.
- وكان أقل المؤشرات تحققاً بدرجة منخفضة في المرتبة الخامسة والأخيرة "يستخدم القطاع أنظمة الحوافز والمكافآت لتحقيق رضا منتسبيه"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر ٢,٠١، بنسبة تطبيق ٤٠,٣٪.

وقد يُعزى تحقيق رضا المستفيدين من خدمات قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض بدرجة متوسطة إلى عدم توفير القطاع للأنظمة والبرامج المتطورة التي تلبي احتياجات المستفيدين للحصول على الخدمات في وقت قياسي. كما أن محاولات القطاع لاستقطاب الكوادر المتخصصة ذات الكفاءة المميزة لم تؤت ثمارها بشكل واضح، حيث لم ينعكس ذلك على الخدمات المقدمة، ومن ثم لم ينعكس على رضا المستفيدين من هذه الخدمات. وقد يعود انخفاض مستوى رضا المستفيدين إلى عدم تقديم القطاع الاستشارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع على المستفيدين، وعدم تطبيق أنظمة مناسبة لتحفيز العاملين به مادياً ومعنوياً؛ مما ينعكس على انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى منتسبي القطاع، وعدم رضاهم عن بيئة العمل غير المحفزة، الأمر الذي ينعكس مباشرة على ضعف الخدمات التي يقدمونها للمستفيدين.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة الرميدي وأبو زيد (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن جودة الحياة الوظيفية أثر فاعل على الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية في المنظمة، وتعمل على رفع مستوى الرضا لدى المستفيدين بشكل عام.

ثالثاً: تطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع:

للتعرف على واقع تطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لاتفاق عينة الدراسة.

جدول (٤-٩) تطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

م	تطوير التعلم والنمو	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التطبيق	الترتبة
٢	يحرص القطاع على تدريب منتسبيه على استخدام التقنيات الحديثة.	٣,٢٥	١,٠٩٤	٦٥,١%	متوسطة	١
٥	يسعى القطاع إلى تحقيق الريادة في تطوير خدمات إدارة المشاريع.	٣,٠١	١,٢١٧	٦٠,١%	متوسطة	٢
١	يهتم القطاع بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والبرامج التدريبية المناسبة لها.	٢,٩٨	١,١٣٩	٥٩,٦%	متوسطة	٣
٣	يستقطب القطاع قيادات ذات قدرات متفوقة في ابتكار الحلول.	٢,٧١	١,١٠٢	٥٤,٢%	متوسطة	٤
٤	يوفر القطاع مركزاً استشارياً للدورات التدريبية.	٢,٥٦	١,١٧٠	٥١,١%	منخفضة	٥
	متوسط تطوير التعلم والنمو	٢,٩٠	١,١٤٥	٥٨,٠%	متوسطة	

يشير جدول (٤-٩) إلى أن تطوير التعلم والنمو يتم تطبيقه بدرجة متوسطة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٢,٩٠) من (٥,٠٠)، فيما بلغت نسبة التطبيق ٥٨٪، كما يلاحظ الارتفاع الكبير في قيمة الانحراف المعياري، مما يدل على تباين استجابات عينة البحث وتشتتها.

■ وجاءت بعض مؤشرات تطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع بدرجة متوسطة كما يلي: "يحرص القطاع على تدريب منتسبيه على استخدام التقنيات الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٢٥، ونسبة تحقق ٦٥,١٪، تلاه مؤشر "يسعى القطاع إلى تحقيق الريادة في تطوير خدمات إدارة المشاريع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣,٠١، ونسبة تحقق ٦٠,١٪، وفي المرتبة الثالثة جاء مؤشر "يهتم القطاع بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والبرامج التدريبية المناسبة لها" بمتوسط حسابي ٢,٩٨، ونسبة تحقق ٥٩,٦٪، فيما جاء مؤشر "يستقطب القطاع قيادات ذات قدرات متفوقة في ابتكار الحلول" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي ٢,٧١، ونسبة تحقق ٥٤,١٪.

■ كما جاء مؤشر "يوفر القطاع مركزاً استشارياً للدورات التدريبية" في المرتبة الخامسة والأخيرة، وبدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي ٢,٥٦، ونسبة تحقق ٥١,١٪.

وقد يُعزى تطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض بدرجة متوسطة إلى ضعف تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، ومنها برامج تنظيم العمل والحصول على المعرفة المتخصصة في إدارة المشاريع، كما أن القطاع لا يلقى اهتماماً كبيراً لتحقيق الريادة في عمله، بل يسعى إلى تحقيق الاستقرار دون محاولة اتخاذ خطوات نحو التطور، والذي يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبيه حتى يتعرف على احتياجات كل موظف بشكل شخصي، وتقديم البرامج التدريبية الداعمة له لتطويره وتنميته مهنيًا. حتى أن البرامج التدريبية التي تقدم في القطاع تكون عامة لكافة منتسبيه، إلا أن ما يحتاجه أحد الموظفين، كتطوير اللغة الإنجليزية مثلاً، قد لا يكون أولوية عند الآخرين. أضف إلى ذلك أن عملية التعلم والنمو في الأداء التنظيمي تتطلب قيادات ذات قدرات خاصة لديها الخبرات والقدرات الكافية على الابتكار والإبداع في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل في القطاع. كما تتطلب عملية تطوير الأداء

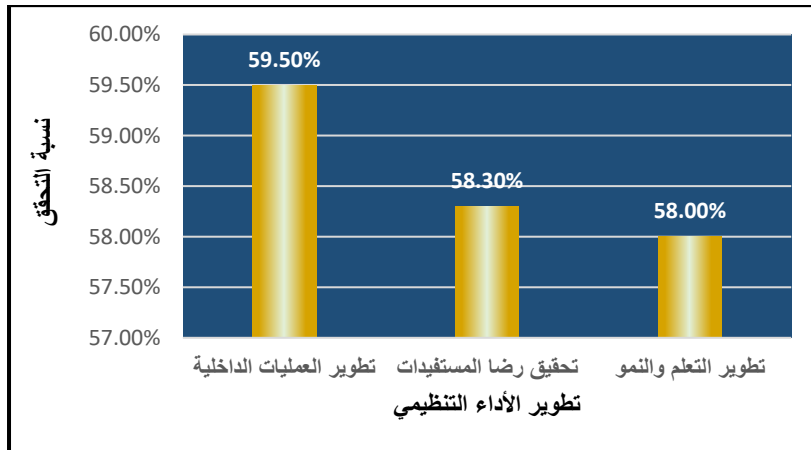
التنظيمي وتنميته في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض توفير مركز استشاري متخصص لتحديد الدورات التدريبية اللازمة لمنتسبيه.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة ثابت (٢٠٢٠) من انخفاض مستوى أنشطة التعلم التنظيمي والحاجة إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين الإبداعية، وتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة بما يضمن خلق ميزة تنافسية لها تدعم استدامتها.

بناءً على ما سبق، يمكن تلخيص مستوى تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض كما هو موضح في الآتي:

جدول (٤-١٠) مستوى تطوير الأداء التنظيمي في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

الرتبة	تطوير الأداء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	درجة التحقق
١	تطوير العمليات الداخلية	٢,٩٧	١,١٣٠	٥٩,٥%	متوسطة
٢	تحقيق رضا المستفيدين	٢,٩٢	١,٠٩٠	٥٨,٣%	متوسطة
٣	تطوير التعلم والنمو	٢,٩٠	١,١٤٥	٥٨,٠%	متوسطة
	متوسط تطوير الأداء التنظيمي	٢,٩٣	١,١٢٢	٥٨,٦%	متوسطة



شكل (٤-٢) مستوى تطوير الأداء التنظيمي في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض

٣-٤ الإجابة عن السؤال الثالث:

السؤال الثالث: أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال والتعرف على العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، وتطوير الأداء التنظيمي؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة، وبين تطوير الأداء التنظيمي كمتغير تابع. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة ككل وبين تطوير الأداء التنظيمي. وفيما يلي تفصيل ذلك:

جدول (١١-٤) ارتباط أبعاد إدارة المعرفة بتطوير الأداء التنظيمي

عمليات إدارة المعرفة					المتغيرات
الحصول على المعرفة	تشخيص المعرفة	نشر المعرفة ومشاركتها	تطبيق المعرفة	تخزين المعرفة	
**٠,٧١٠	**٠,٦٩٦	**٠,٧٩٢	**٠,٧٢٣	**٠,٦١٤	تطوير الأداء التنظيمي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	

** دال عند مستوى ٠,٠١.

يشير جدول (١١-٤) إلى ارتباط كافة عمليات إدارة المعرفة مع تطوير الأداء التنظيمي ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، حيث بلغ مستوى الدلالة لجميع معاملات الارتباط ٠,٠٠٠؛ مما يدل على أن تطوير الأداء التنظيمي يتأثر بعمليات إدارة المعرفة ويرتبط بها ارتباطاً طردياً. وجاءت عملية نشر المعرفة ومشاركتها في المرتبة الأولى، حيث بلغ معامل ارتباطها بتطوير الأداء التنظيمي ٠,٧٩٢، تلتها عملية تطبيق المعرفة، والتي بلغ معامل ارتباطها بتطوير الأداء التنظيمي ٠,٧٢٣، وفي المرتبة الثالثة جاءت عملية الحصول على المعرفة بمعامل ارتباط ٠,٧١٠، ثم عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط ٠,٦٩٦، وأخيراً في المرتبة الخامسة جاءت عملية تخزين المعرفة بمعامل ارتباط بلغ ٠,٦١٤.

وللكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ككل بأبعادها الخمسة، وأبعاد تطوير الأداء التنظيمي في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض؛ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في جدول (١٢-٤):

جدول (١٢-٤) ارتباط عمليات إدارة المعرفة ككل بأبعاد تطوير الأداء التنظيمي

المتغير	عمليات إدارة المعرفة	تطوير الأداء التنظيمي	الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	١,٠٠٠	*٠,٨٤٦	٠,٠٠٠
تطوير الأداء التنظيمي	*٠,٨٤٦	١,٠٠٠	
الارتباط (R)	مربع الارتباط (R^2)	مربع الارتباط المصحح	

٠,٧٠٥	٠,٧١٦	٠,٨٤٦
* ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥		

ويشير جدول (٤-١٢) إلى وجود ارتباط طردي دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ بين كل من عمليات إدارة المعرفة وتطوير الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠,٨٤٦، كما بلغ مستوى دلالة الارتباط (٠,٠٠٠). وبلغت قيمة التباين المفسر المصحح (R^2) ٠,٧٠٥، الأمر الذي يعني أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في الأداء التنظيمي بنسبة ٧١,٦٪، أما النسبة المتبقية وهي ٢٨,٤٪ فتعود لعوامل أخرى خارج إطار العلاقة بين متغيري البحث. ولم يتم اختيار مربع الارتباط المصحح، نظراً صغر حجم عينة البحث لأقل من مئة مفردة، حيث بلغت (٣٢) مفردة.

جدول (٤-١٣) التباين الأحادي ANOVA بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير الأداء التنظيمي

الدالة	(ف)	درجات الحرية	مصدر التباين
٠,٠٠٠	٦٨,٤٤٦	٥	تباين الانحدار
		٢٦	التباين المتبقي
		٣١	المجموع

قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية ١٣٦/٥ تساوي ٢,٣١

وتؤكد بيانات جدول (٤-١٣) ارتفاع التباين بين متوسطات كل من عمليات إدارة المعرفة وتطوير الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ٦٨,٤٤٦، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (٢,٣١)، وهي دالة إحصائياً حيث بلغت دلالة معامل (ف) (٠,٠٠٠)، ويشير ذلك إلى صحة نموذج الانحدار ومناسبته لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي عمليات إدارة المعرفة، والمتغير التابع، وهو أبعاد تطوير الأداء التنظيمي.

وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة العازمي والهاجري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن لعمليات إدارة المعرفة دور إيجابي في تطوير الأداء التنظيمي. وتتفق كذلك مع دراسة (Rawashdeh, 2021) التي أظهرت أن لإدارة المعرفة تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي. وتتفق مع دراسة (Ubaid Ur Rehman and Iqbal, 2021) التي توصلت إلى أن عمليات إدارة المعرفة والابتكار لها تأثير مباشر وإيجابي على تطوير الأداء التنظيمي. وتتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة محمد (٢٠٢١) التي أسفرت عن وجود دور إيجابي لإدارة المعرفة في إحداث التطوير التنظيمي ورفع مستوى أداء العاملين. كما تتفق كذلك مع دراسة (Migdadi,

2021) التي توصلت إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على القدرة الاستيعابية، وأن القدرة الاستيعابية تؤثر بدورها على الأداء التنظيمي للمنظمة. حيث يحاول المديرين التأكد من الممارسات الإدارية التي يمكن استخدامها، وتحديد مستوى الجهد والموارد اللازمة لتعزيز القدرة الاستيعابية بهدف تطوير الأداء التنظيمي.

٤-٤ الإجابة عن السؤال الرابع:

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء منتسبي قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض تُعزى إلى متغيري (الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في إدارة المشاريع)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Own way ANOVA)، لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول محوري عمليات إدارة المعرفة، وتطوير الأداء التنظيمي، والتي تعزى إلى متغيري (الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة في قطاع إدارة المشاريع).

جدول (٤-١٤) تباين آراء أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	٣,٠١٣	٢	١,٥٠٧	٣,٥٠٠	٠,٠٣٣
	داخل المجموعات	٥٩,٨٣٦	١٣٩	٠,٤٣٠		
	المجموع	٦٢,٨٤٩	١٤١			
تطوير الأداء التنظيمي	بين المجموعات	٢,٠٦٧	٢	١,٠٣٤	١,٣٢٤	٠,٢٦٩
	داخل المجموعات	١٠٨,٥٣٩	١٣٩	٠,٧٨١		
	المجموع	١١٠,٦٠٦	١٤١			

قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية ٢/٢٩ تساوي ٣,٣٣

يوضح جدول (٤-١٤) أن قيمة (ف) المحسوبة لمحور عمليات إدارة المعرفة بلغت (٣,٥٠٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (٣,٣٣) عند درجات حرية (٢/٢٩)، كما أنها دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى دلالتها (٠,٠٣٣) وهو أصغر من (٠,٠٥)؛ مما يعني أن هناك

فروقاً دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى اختلاف الدرجة الوظيفية.

كما يتضح من الجدول أن قيمة (ف) المحسوبة لمحور تطوير الأداء التنظيمي بلغت (١,٣٢٤)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (٣,٣٣) عند درجات حرية (٢٩/٢)، وهي غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى دلالتها (٠,٢٦٩) وهو أكبر من (٠,٠٥)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث حول محور تطوير الأداء التنظيمي تُعزى إلى اختلاف الدرجة الوظيفية.

ولتحديد اتجاه الفروق بين آراء أفراد عينة البحث حول محور عمليات إدارة المعرفة تم استخدام مؤشر (LSD) للتعرف على الفئات التي يقع الاختلاف فيما بينها، كما هو موضح في جدول (١٥-٤).

جدول (١٥-٤) اتجاه الفروق بين آراء عينة البحث حول مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل عام والتي تُعزى إلى اختلاف الدرجة الوظيفية

المحور	فئة-١	المتوسط	فئة-٢	المتوسط	الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	نائب	٢,٦٩	إداري*	٣,٢٤	٠,٠١٨

يشير جدول (١٥-٤) إلى أن الفروق بين آراء منتسبي قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض فيما يخص عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية تقع بين فئة نائب بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، وفئة إداري بمتوسط حسابي (٣,٢٤)، لصالح فئة إداري، كما بلغ مستوى دلالة الفروق ٠,٠١٨، وهو أقل من ٠,٠٥.

وقد يكون السبب في ذلك هو أن الإداريين ينخرطون بشكل أكبر في كافة العمليات الإدارية، ويكونوا على احتكاك مباشر بالمستفيدين، الأمر الذي يجعلهم أكثر ممارسة وتطبيقاً لعمليات إدارة المعرفة على عدة محاور، وبمراحلها المختلفة.

جدول (١٦-٤) تباين آراء أفراد عينة الدراسة التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرات في قطاع إدارة المشاريع

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	٢,١٤٣	٢	١,٠٧١	٢,٤٥٣	٠,٠٩٠
	داخل المجموعات	٦٠,٧٠٦	١٣٩	٠,٤٣٧		
	المجموع	٦٢,٨٤٩	١٤١			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة
تطوير الأداء التنظيمي	بين المجموعات	٠,٣١٣	٢	٠,١٥٧	٠,١٩٧	٠,٨٢١
	داخل المجموعات	١١٠,٢٩٣	١٣٩	٠,٧٩٣		
	المجموع	١١٠,٦٠٦	١٤١			

قيمة (ف) الجدولية عند درجات حرية ٢٩/٢ تساوي ٣,٣٣

يوضح جدول (٤-١٦) أن قيمة (ف) المحسوبة لمحور عمليات إدارة المعرفة بلغت (٢,٤٥٣)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (٣,٣٣) عند درجات حرية (٢٩/٢)، كما أنها غير دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى دلالتها (٠,٠٩) وهو أكبر من (٠,٠٥)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة العملية في قطاع إدارة المشاريع. كما يتضح من الجدول أن قيمة (ف) المحسوبة لمحور تطوير الأداء التنظيمي بلغت (٠,١٩٧)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية التي تبلغ (٣,٣٣) عند درجات حرية (٢٩/٢)، وهي غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى دلالتها (٠,٨٢١) وهو أكبر من (٠,٠٥)؛ مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث حول محور تطوير الأداء التنظيمي تُعزى إلى سنوات الخدمة في قطاع إدارة المشاريع.

وقد يكون السبب في هذه النتيجة أن النسبة الأكبر من عينة البحث لديها سنوات خبرة كبيرة، حيث إن ٥٣,١٣٪ لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات، كما أن ما نسبته ٣٤,٣٨٪ لديهم خبرة تتراوح بين ٥-١٠ سنوات، أي بأكثر من ٨٨٪ من إجمالي عينة البحث، أي أن معظم أفراد عينة البحث على مستوى متقارب من الخبرة، لذلك لا يوجد تأثير لعدد سنوات الخبرة على آرائهم.

الفصل الخامس
ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمخلص البحث، وتقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، واقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي قد تكمل نتائج هذا البحث.

١-٥ ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض من وجهة نظر منتسبيه، وكذلك واقع تطوير الأداء التنظيمي بالقطاع، والكشف عن العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتطوير الأداء التنظيمي. ولتحقيق الهدف من البحث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة البحث من (٣٢) موظفاً وموظفة، فيما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وأهم ما توصل إليه البحث من نتائج ما يلي:

- تطبيق عمليات إدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض بدرجة متوسطة، وجاءت درجة تطبيقها مرتبة تنازلياً كالاتي (تخزين المعرفة، الحصول على المعرفة، تشخيص المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة).
- تطوير الأداء التنظيمي في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاده مرتبة تنازلياً كالاتي (تطوير العمليات الداخلية، تحقيق رضا المستفيدين، تطوير التعلم والنمو).
- وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتطوير الأداء التنظيمي في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى اختلاف الدرجة الوظيفية لصالح الإداريين.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث حول تطوير الأداء التنظيمي تُعزى إلى سنوات الخبرة العملية في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض.

٢-٥ توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي كشف عنها البحث يوصي الباحث بما يلي:

(١) الاهتمام في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض بنشر ما يتم اكتسابه من معرفة بالصورة التي تسمح بوصول كافة الأطراف إليها بسهولة، وذلك من خلال توفير قواعد بيانات رقمية، ونشر المعرفة بشكل دوري على الشبكة الداخلية للهيئة والقطاع حتى يمكن الاستفادة منها.

(٢) نشر ثقافة إدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض والحث على تفعيل تطبيقها في سبيل تطوير الأداء بالقطاع وتطوير خدماته المقدمة للمستفيدين، وذلك من خلال عقد دورات توعوية لشرح أهمية إدارة المعرفة، ومراحلها وعملياتها.

(٣) ضرورة الاهتمام بتشخيص وتصنيف المعارف التي تحتاج إليها طبيعة العمل بالقطاع، وتحديد أولويات الحصول عليها، وذلك من خلال تحديد المعارف التي تساعد على تطوير الخدمات، وتصنيفها تصنيفاً موضوعياً ووضعها موضع التنفيذ.

(٤) العمل على تطوير العمليات الداخلية قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، وذلك من خلال مواكبة التقنيات الحديثة والبرامج التي تساعد على إنجاز العمليات آلياً، وخفض الاعتماد على تداول المعاملات الورقية، وتقليص الإجراءات.

(٥) توفير أنظمة اتصالات مناسبة لتبادل المعلومات وتحقيق رضا المستفيدين من خدمات القطاع بشكل أفضل، واستقطاب كوادر متخصصة في إدارة المشاريع لديها الخبرة الكفاءة لتحسين وتيرة العمل.

(٦) الاهتمام بتطوير العاملين بالقطاع مهنيّاً وتنمية مهاراتهم، ورفع مستوى الابتكار والإبداع الإداري لديهم، وذلك من خلال عقد ورش عمل بشكل دوري لتحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف، وطرح البرامج التدريبية اللازمة لتطويرهم.

٣-٥ مقترحات البحث:

في ضوء نتائج البحث وربطها بالدراسات السابقة يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

(١) عمليات إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

٢) دور إدارة المعرفة في تطوير التعلم التنظيمي بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

٣) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الحكومية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، ياسر. (٢٠٢٣م). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة*، ١٤ (٣)، ٢٧٩-٣٠٥.

الأحمري، وليد. (٢٠٢٣م). دور رأس المال الاجتماعي في الأداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية في المنطقة الشرقية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، ١٤ (١)، ٩٦-٥١.

بخش، عبدالرحمن. (٢٠٢٠م). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ١٦ (١)، ٤٤-٣٦.

بلتاجي، هيام؛ أبو وردة، شرين؛ السنديوني، منى. (٢٠٢٤م). أثر سلوكيات الانحراف الإيجابي لكفاءة أداء مهام العمل للعاملين على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ١٠ (١٧)، ٢٣٩-١٩٠.

البلوشي، فهد؛ حسانين، إسماعيل؛ صالح، محمد. (٢٠٢٣م). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: تحليل متعدد المجموعات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣١)، ٣٢٢-٢٩٣.

بيوض، صبرية؛ خمان، فاطمة. (٢٠١٦م). دور إدارة المعرفة في تفعيل عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.

ثابت، وائل. (٢٠٢٠م). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة: التعلم التنظيمي متغير وسيط. *مجلة جامعة الأزهر*، ٢٢ (٢)، ٦٣-١٠٠.

الجعيد، عبدالله. (٢٠١٧م). أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية: دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الدراسات النظرية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الحربي، مريم. (٢٠٢٣م). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٥ (١)، ٦٨-١.

الحرثسي، حياة؛ ربحي، كريمة. (٢٠٢٠م). واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية وسبل تدعيمها. دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢(١)، ٣٦-٥١.

الحسني، زيد. (٢٠١٩م). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

حلاق، ريماء. (٢٠١٤م). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

خاطر، السيد؛ المنهاوي، عبدالحكيم؛ القللي، عبدالكريم. (٢٠٢٠م). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٦(٢)، ٦٧٥-٦٩٤.

الخليفة، الزين. (٢٠٢٠م). إدارة المعرفة ومدى استثمارها في تطوير العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤(١٦)، ٢٢٣-٢٥٠.

الخالدة، رياض؛ الشورة، محمد. (٢٠١٨م). أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤(٤)، ٥٥٥-٥٨٣.

الدوسري، صالح؛ المخلافي، محمد. (٢٠٢٠م). استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام. مجلة العلوم التربوية، ١(٣)، ٣٥١-٤١١.

الذيابات، بسام. (٢٠١٧م). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٥(٢)، ١٥٧-١٧٦.

الربيع، تمام؛ الإبراهيم، عدنان. (٢٠٢٠م). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٢)، ٦٦١-٦٩١.

الرميدي، رضا؛ أبو زيد، بسام. (٢٠٢٠م). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. *مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات*، ٤ (١)، ٢٥-١.

سبع، سنية. (٢٠٢٢م). تأثير غموض الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي بتوسيط الإحباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، ١٤ (١)، ٩٣-٦٣.

السدحان، هند. (٢٠٢٠م). *متطلبات تطوير الأداء التنظيمي للجامعات السعودية الأهلية في ضوء إدارة المعرفة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.

السمان، محمد؛ بخيت، أحمد؛ عبدالله، عمرو. (٢٠٢١م). العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١١ (٢)، ٣٧-١.

سندي، ياسر. (٢٠١٧م). تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري: دراسة حالة على قطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط الجوية السعودية للنقل الجوي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ١ (١)، ١٨٢-١٩٧.

السياني، ماجد؛ محسن، رويدا. (٢٠٢١م). أثر عمليات المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية. *مجلة ربحان للنشر العلمي*، (٧)، ٧٧-٤٩.

الشمروخ، فيصل. (٢٠٢٢م). دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣ (٣)، ٣٩٤-٣٧٥.

الشمري، أميرة. (٢٠٢٣م). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة حائل. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣٣)، ٩٢-٦٥.

الشمري، وضحة. (٢٠٢٢م). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ١٣ (٣)، ١٠٩٢-١٠٧٩.

الشهري، عبدالمنعم؛ عقيلي، عثمان. (٢٠٢٤م). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، ٣ (١)، ١٧٢-١٢٢.

الشوبري، مها. (٢٠٢٣م). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في شركات البترول المصرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٦٠ (٦)، ٧٩-١٣١.

الصقري، فهد. (٢٠١٧م). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٩١)، ٥٢٨-٥٠٣.

ضليمي، سوسن. (٢٠٢٢م). اتجاهات الخبراء في إدارة المعرفة عن التطبيقات الذكية في مؤسسات حماية البيئة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، ١ (٤)، ٦٢-١٥.

طالبي، صلاح الدين؛ أبو بكر، بوسالم. (٢٠٢٠م). دور التسيير العمومي الجديد في إرساء إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢ (٤)، ٢٤١-٢٥٥.

طاهر، أسهمان. (٢٠١٢م). إدارة المعرفة. ط٢، عمان: دار وائل للنشر.
طه، حسنين؛ عبده، أسماء. (٢٠٢٢م). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (٣)، ٧٢٨-٧٠٠.

الغازمي، منى؛ الهاجري، سالم. (٢٠١٨م). واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي. المجلة التربوية، ٣٢ (١٢٨)، ١٥-٥٥.

عبدالحميد، عبير. (٢٠٢٢م). إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ١٢ (١)، ٢٧-٧٣.

عبدالغني، محمد؛ شمعة، رانية؛ صالح، منى. (٢٠٢٣م). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، ٣ (٤)، ١١٣-١٧٤.

عبيدات، ذوقان؛ وعبدالحق، كايد؛ وعدس، عبدالرحمن (٢٠١٢م). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. ط٤. عمان: دار الفكر.

العدوان، لما. (٢٠١٩م). أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

عطية، رحاب. (٢٠٢١م). إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري من منظور معلوماتي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٣١ (٣١)، ١٠٢٣-١٠٥٦.

العمار، مصعب. (٢٠١٨م). أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

العمرى، غسان. (٢٠٢٠م). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٨ (١)، ١-١٩.

عيسى، عبدالقادر. (٢٠٢٢م). إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء دراسة تطبيقية على ديوان مراقبة التربية والتعليم في مدينة القبة بليبيا. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، ١ (٤)، ٢٠٧-١٨١.

الفقيه، عيسى. (٢٠١٧م). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الإدارية. مجلة العلوم التربوية، ٣ (١)، ٤٣٣-٣٨٨.

قرعان، هيفاء. (٢٠٢٠م). إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

كردي، أحمد؛ برهومة، عبير. (٢٠٢٣م). أثر رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٣ (٤)، ٣٢٨-٢٨٥.

محجوب، إبراهيم. (٢٠٢٣م). تأثير ممارسات التمكين والتطوير والتدريب المهني للعاملين على المزايا التنافسية للشركات بتوسيط الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٤ (٢)، ٧٥٥-٧١٧.

مخزوم، فيولا؛ عجمي، زينب؛ بري، أمين. (٢٠٢١م). الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تطوير الجامعات الخاصة في لبنان. مجلة المنافذ الثقافية، ٣٥ (٣٥)، ١٤٩-١٣١.

مصطفى، حوحو. (٢٠٢٠م). أثر تبني المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، ١٠ (٤)، ٢٩٧-٢٧٨.

- المطلق، تركي. (٢٠١٥م). دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٤(١٢)، ٢٤٤-٢١٥.
- مقدادي، مؤيد. (٢٠١٦م). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- منصور، منار. (٢٠٢٠م). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (٢١)، ٤٥-١.
- المنيزل، عبدالرحمن. (٢٠١٨م). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- همشري، عمر. (٢٠١٣م). *إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الوكيل، منال. (٢٠١٧م). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة السياحة المصرية. *مجلة مصر المعاصرة*، ١٠٨(٥٢٦)، ٤٨٧-٥٢٠.
- يوسف، ياسمين. (٢٠٢١م). إدارة المعرفة وآثارها على الأداء المؤسسي مقارنة سوسيو تنظيمية. *مجلة كلية الآداب جامعة القاهرة*، ٨١(٧)، ٦١٢-٥٥٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Gattnar, E., Schneider, J., Stroetmann, B., & Ekinici, O. (2014). *Knowledge Management in Consulting Activities*. Erlangen, Germany: Siemens.
- Kimble, C. & Ubon, A.N. (2012). Knowledge Management in Online Distance Education. Networked Learning, *in Proceedings of the*

- 3rd International Conference Networked Learning*, University of Sheffield, UK, March, pp.465-473.
- McShane, S.L. & Glinow, M.A. (2007). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Muiruri, Kamau Sylvester. (2016). *Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Case Study of United States International University, Africa*. Unpublished Master thesis, United States International University, Africa.
- Novak, A. (2017). Knowledge Management and Organizational Performance – Literature Review. *Management Challenges in a Network Economy, Management, Knowledge and Learning International Conference, 17-19 May, Lublin, Poland*.
- Peet, M. R. (2010). Generative Knowledge Interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan. *International Journal Educational Advancement*, 10(2), 71-85.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 7th Edition. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.
- Qureshi, A. A. & Afzal, S. (2008). Applications of Organization Development Techniques in Improving the Quality of Education. *Paper presrnted at the 11th QMOD Conference, Helsingborg, Sweden*.
- Rašula, J., Vukšić, V.B. & Štemberger, M.I. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.

- Rigassi, J., & Campos, C. R. (2018). Project management office in central banks: relationship between the practice of projects and economic stability. *Revista IPecege*, 4(3), 49-64.
- Robbins S. & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. 17th, Boston: Pearson Education Limited.
- Saqib, M., Mohammed Udin, Z., & Baluch, N. (2017). The impact of knowledge management on organizational performance in today's economy. *Southeast Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 12(3), 25-33.
- Sousa, A.; Hendriks, J. (2007), That Obscure Object of Desire the Management of Academic Knowledge, *Minerva: A Review of Science. Learning and Policy*, 45 (3), 259-274.
- Tyack, C. (2019). *Workforce challenges to a knowledge management initiative implementation*. Doctor thesis, Baker College, Flint, Michigan.

الملاحق

أعزائي منتسبي قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض وفقكم الله

تحية طيبة، وبعد،
يجري الباحث دراسة بعنوان "أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي بقطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة مشاريع. بهدف الكشف عن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في القطاع من حيث عمليات الحصول على المعرفة، وتشخيصها، ونشرها، وتطبيقها، وتخزينها، ودورها في تطوير الأداء التنظيمي فيما يخص العمليات الداخلية، ورضا المستفيدين، والتعليم والنمو، وذلك من وجهة نظر العاملين بقطاع إدارة المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض.
وتنقسم الاستبانة إلى قسمين؛ الأول يشمل المتغيرات الديموغرافية (الدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة العملية في قطاع إدارة المشاريع). فيما يحتوي القسم الثاني على محاور الاستبانة. ونظراً لخبرتكم العملية في قطاع إدارة المشاريع؛ أمل التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة وإبداء استجاباتكم التي ترونها مناسبة.
علماً بأن استجاباتكم ستكون محل اهتمام وتقدير، شاكر لكم حسن تعاونكم، على منحي جزءاً من وقتكم.

الباحث

(ملحوظة: جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.)

البيانات الديموغرافية:

الدرجة الوظيفية:

	إداري		رئيس قسم		مدير عام		نائب
--	-------	--	----------	--	----------	--	------

سنوات الخبرة العملية في قطاع إدارة المشاريع:

	أكثر من ١٠ سنوات		٥ سنوات إلى ١٠ سنوات		أقل من ٥ سنوات
--	------------------	--	----------------------	--	----------------

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة:

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب أمام كل فقرة.. علماً بأن لكل فقرة إجابة واحدة فقط:

م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: الحصول على المعرفة في قطاع إدارة المشاريع						
١	يعتمد قطاع إدارة المشاريع على شبكة للمعلومات الرقمية.					
٢	يستفيد القطاع من مصادر متنوعة للحصول على المعرفة.					
٣	يسعى القطاع إلى شراء المعرفة من المختصين.					
٤	يعتمد القطاع على الخبراء في مختلف التخصصات للحصول على المعرفة.					
٥	يهتم القطاع بالابتكار لإنتاج المعارف الجديدة.					
ثانياً: تشخيص المعرفة في قطاع إدارة المشاريع						
١	يركز قطاع إدارة المشاريع على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها.					
٢	يتم تشخيص المعرفة في القطاع من خلال الاستكشاف عبر شبكة المعلومات.					
٣	يعتمد تشخيص المعرفة على الخبرات الداخلية لقيادات القطاع.					
٤	يتم تشخيص المعرفة من خلال مصادرها الخارجية.					
ثالثاً: نشر المعرفة ومشاركتها في قطاع إدارة المشاريع						
١	يتبادل العاملون بالقطاع الرسائل عبر البريد الإلكتروني الخاص بالعمل.					
٢	ترتبط المعلومات داخل القطاع وخارجه بشبكة معلوماتية محوسبة.					
٣	يلتزم القطاع بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين فيه.					
٤	يقيم القطاع مؤتمرات داخلية وخارجية لتبادل المعرفة.					
٥	يوفر القطاع عناوين الخبراء والمختصين الذين يمكن الرجوع إليهم.					
رابعاً: تطبيق المعرفة في قطاع إدارة المشاريع						
١	يتبنى قطاع إدارة المشاريع طرقات حديثة لتطبيق المعرفة ومن ثم تحقيق الأهداف.					

م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢	يعالج القطاع المعلومات الواردة إليه من الخارج.					
٣	يتابع قيادات القطاع تطبيق الرؤوسين لأساليب العمل التي تم تدريبهم عليها.					
٤	ينشر القطاع ثقافة إدارة المعرفة على العاملين فيه.					
٥	يتبنى القطاع نتائج أبحاث العاملين به ويطبقها.					
٦	يطور القطاع هيكله التنظيمي بما يتناسب مع إدارة المعرفة.					
خامساً: تخزين المعرفة في قطاع إدارة المشاريع						
١	يوجد بالقطاع أرشيف للمستندات الورقية لتخزين المعرفة.					
٢	يمتلك القطاع أرشيفاً للمستندات الرقمية لتخزين المعرفة.					
٣	يوفر القطاع قواعد بيانات للتزود بالمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.					
٤	يحتفظ القطاع بقاعدة بيانات متكاملة لكل من التحقق به منذ إنشائه.					
٥	يحتفظ القطاع بأرشيف مصنف بدقة للعديد من السير الذاتية لموظفين محتملين.					

المحور الثاني: تطوير الأداء التنظيمي:

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب أمام كل فقرة.. علماً بأن لكل فقرة إجابة واحدة فقط:

م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: تطوير العمليات الداخلية بقطاع إدارة المشاريع						
١	يعتمد قطاع إدارة المشاريع برامج تدريبية داخل وخارج الهيئة تمكّن منتسبيه من الابتكار والتجديد.					
٢	يبث القطاع ثقافة الإبداع والتميز بين منتسبيه.					
٣	يشجع المدبرون بالقطاع المبدعين ويتبنون أفكارهم.					
٤	يستثمر القطاع في رأس المال البشري ويدربه وينمي.					
٥	يستخدم القطاع التقنيات الحديثة في عملياته الإدارية والمكتبية.					

م	المحاور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ثانياً: تحقيق رضا المستفيدين من خدمات قطاع إدارة المشاريع						
١	يعمل القطاع على تيسير إجراءات العمل لإرضاء المستفيدين.					
٢	يقدم القطاع الاستشارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع على المجتمع.					
٣	يسعى القطاع إلى استقطاب الكوادر المتخصصة ذات الكفاءة المميزة.					
٤	يستخدم القطاع أنظمة الحوافز والمكافآت لتحقيق رضا منتسبيه.					
٥	يوفر القطاع أنظمة متميزة للاتصالات تلبي احتياجات المستفيدين بأسرع وقت.					
ثالثاً: تطوير التعلم والنمو في قطاع إدارة المشاريع						
١	يهتم القطاع بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية والبرامج التدريبية المناسبة لها.					
٢	يحرص القطاع على تدريب منتسبيه على استخدام التقنيات الحديثة.					
٣	يستقطب القطاع قيادات ذات قدرات متفوقة في ابتكار الحلول.					
٤	يوفر القطاع مركزاً استشارياً للدورات التدريبية.					
٥	يسعى القطاع إلى تحقيق الريادة في تطوير خدمات إدارة المشاريع.					