

العنوان:

عرض طريقتين مختلفتين لأساليب صياغة الدراسات
السابقة من واقع أبحاث في مجال التخصص

إعداد:

الباحث: م. عماد بن جابر السلمي
الرقم الجامعي: 241001687

مهارات بحثية 2



سوف نستعرض أساليب صياغة
وعرض دراستين لبحثين مختلفين



Chapter 02

التمهيد:

في الأبحاث الأكاديمية، يُعدّ عرض الدراسات السابقة أحد أهم العناصر في بناء الإطار النظري لأي دراسة علمية. فهو الذي يُبرز موقع البحث الحالي ضمن الأدبيات المنشورة، ويكشف عن مدى إسهامه في سدّ فجوة علمية محددة. وتُعدّ طريقة عرض الدراسات السابقة مؤشراً مباشراً على نضج الباحث منهجياً وقدرته على الربط بين المعرفة النظرية والتطبيقية. وانطلاقاً من هذا المبدأ، تسعى هذه المهمة إلى تحليل أسلوب عرض الدراسات السابقة في دراستين ميدانيتين من مجال الإدارة والحوكمة، مع تقييم مدى التزام الباحثين بالأساليب العلمية المتعارف عليها (التاريخية، الموضوعية، المقارنة...) كما تم شرحها في المحاضرة الثالثة من مقرر مهارات بحثية 2.

Chapter
02

عنوان البحث: أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي – دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات

أسلوب عرض الدراسات السابقة:

- اعتمد الباحثان الأسلوب الموضوعي المقارن في تنظيم الدراسات السابقة، حيث قُسمت إلى قسمين رئيسيين:
- الدراسات العربية (الدهدار 2020 – الوكيل 2019 – بقاش وبعلة 2019 – السلمي 2006).
 - الدراسات الأجنبية (Nginyo et al., 2018 – Mahmoud, 2016 – Nadler et al., 2010).

عند فحص نص الدراسة كاملاً، تبين أن الباحثان تناولوا الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع الحوكمة الإدارية بشكل موسّع، إلا أنه لم يضمن قسماً مخصصاً بعنوان "الدراسات السابقة" أو أي فقرة تشير صراحة إلى عرض أبحاث سابقة مشابهة. وقد اكتفى الباحثان بذكر بعض الدراسات والمصادر في قائمة المراجع النهائية فقط، دون تقديم وصف منهجي أو مقارنة بين نتائجها ونتائج بحثهما.



Chapter 02

النتيجة:

لا يمكن تصنيف أسلوب الباحث ضمن أي من الطرائق العلمية المعروفة لعرض الدراسات السابقة، فالدراسة لم تستخدم الطريقة التاريخية (التي تعتمد الترتيب الزمني)، ولا الطريقة الموضوعية (التي تعتمد التصنيف والمقارنة)، بل اكتفت بالتوثيق النهائي للمراجع دون تحليل مضمونها أو بيان كيفية الاستفادة منها في بناء الفرضيات.

رأي كباحث في الطريقة الموضوعية:

يُلاحظ أن هذا القصور المنهجي يمثل نقطة ضعف في البناء العلمي للبحث، لأن غياب الدراسات السابقة يقلل من مصداقية فرضياته.

فالمقارنة بين نتائج أبحاث سابقة ضرورية لتحديد الفجوة العلمية وتبرير أهمية الدراسة الحالية. ومع ذلك.. تُحسب للباحث قوة الجانب التطبيقي واعتماده على تحليل ميداني دقيق، لكن من المهم في البحوث المستقبلية الفصل بوضوح بين الإطار النظري والدراسات السابقة لتعزيز الجانب التحليلي للدراسة.

Chapter
02

عنوان البحث: دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع – دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض

أسلوب عرض الدراسات السابقة:

بخلاف الدراسة الأولى، تضمّنت هذه الرسالة قسماً مفصلاً بعنوان "الدراسات السابقة" (2.3)، بدأ فيه الباحث باستعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية.

حيث عرض أولاً مجموعة من الدراسات العربية مثل: (نصر، 2023) – (بابطين، 2023) – (القلل، 2020) – (فايد، 2020) – (الحارثي، 2020) – (الغامدي، 2019).

ثم أعقبها بدراسات أجنبية مثل: (Sokhanvara, 2014) – (Favoretto, 2018) – (Fernandes, 2021) – (Pereira, 2021) وقد رُتبت هذه الدراسات وفق تسلسل زمني تنازلي تقريبا (من الأحدث إلى الأقدم)، حيث ركّز الباحثان على تتبع تطور مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقها في إدارة المشاريع عبر السنوات.

لكنهما لم يقدّما مقارنة مباشرة بين الدراسات، بل اكتفيا بذكر أهدافها ونتائجها الرئيسية بصورة وصفية.

Chapter
02

النتيجة:

الأسلوب المستخدم هو الطريقة التاريخية (الكرونولوجية) في عرض الدراسات السابقة. ويظهر أن الباحثان التزما بعرض تسلسلي للأبحاث مع الحفاظ على دقة التوثيق، لكن العرض كان وصفيّاً أكثر من تحليلي ولم يتضمن مناقشة نقدية تربط نتائج الدراسات السابقة بإشكالية البحث الحالية.

رأي كباحث في الطريقة الموضوعية:

يُعدّ هذا الأسلوب مناسباً كبداية للباحثين الجدد، لأنه يُظهر تطور الفكرة البحثية عبر الزمن. إلا أنه في الدراسات التطبيقية – مثل إدارة المشاريع – يُفضّل دمج الطريقة التاريخية مع الطريقة الموضوعية للحصول على مزيج يجمع بين الترتيب الزمني والتحليل المقارن. وهذا ما يمنح الدراسة عمقاً أكبر ويساعد في بناء الفرضيات على أسس علمية أكثر قوة.

Chapter
02

الخاتمة:

من خلال التحليل الواقعي، يظهر بوضوح اختلاف كبير في منهجية عرض الدراسات السابقة بين الدراستين. فدراسة الحوكمة الإدارية افتقرت كلياً إلى هذا العنصر، مما أضعف سياقها العلمي وقلل من وضوح الفجوة البحثية.

بينما قدّمت دراسة إدارة المعرفة في إدارة المشاريع عرضاً زمنياً منظماً عكس التدرج في الاهتمام البحثي بالمجال، رغم أنه بقي في إطار وصفي أكثر من تحليلي. ويمكن القول إن الطريقة التاريخية مناسبة كبداية لاستعراض تطور المفاهيم، لكن الأفضل للدراسات العليا – وخاصة في مجال الإدارة – أن تستخدم الطريقة الموضوعية المقارنة لأنها تمكّن الباحث من تحليل الاتجاهات وربطها مباشرة بإطار الدراسة الحالي.

وبوجه عام .. فإن المقارنة بين الدراستين تؤكد أن عرض الدراسات السابقة ليس مجرد توثيق للمصادر، بل هو ركيزة لبناء الفرضيات والإضافة العلمية، وكلما كان العرض تحليلياً ومنهجياً، كانت الدراسة أكثر عمقاً وتأثيراً.

شاكر لكم حسن المتابعة .. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You



أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات

د. وائل شافي منزل الشمري

أستاذ الإدارة العامة المساعد

حمود الهادي نافع العنزي

باحث ماجستير إدارة عامة

كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

الملخص

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمدينة القريات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية المكونة من (152) المتمثلة في الموظفين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، حيث كانت غالبية العينة ذكورا بنسبة (61.8%) والإناث بنسبة (32.8%)، وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة قد تساعد على دعم التوجه نحو حوكمة المراكز الصحية، خاصة في جميع المنظمات والمرافق الصحية على مستوى المملكة عامة؛ حيث وجدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالمراكز متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الوظيفي. كما أوجدت فروقات ذات دلالات إحصائية بمبادئ الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل الدراسي. ووصت بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها. وتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية، وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز. أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها. كذلك بتعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز. كما قدم الباحث عدداً من المقترحات البحثية ولعل أبرزها: إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات والقطاعات الحكومية الأخرى. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول المعوقات التي تحول دون قيام المنظمات الصحية بالالتزام بمبادئ الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، موظفي المراكز الصحية، محافظة القريات.

المقدمة

تعد الحوكمة وسيلة لتفادي المفاجآت السلبية وتنظم العلاقة في النظام وتحدد زمن الإنجاز من خلال الوضوح والمصادقية في اتخاذ القرار، وهي مجموعة من القرارات والنظم والقوانين الهادفة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والمحاولة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، إذ تقوم الحوكمة على قواعد الإنصاف والعدالة لتعزيز القانون بصفتها نظاماً شاملاً يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، وهي كهيكل وعمليات توجه وتدير أعمال المؤسسة في ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة مرتكزة على القوانين والمعايير المنضبطة، إذ تأتي الحوكمة بشكل مختصر في توفير المعلومات وإتاحتها لكافة الأطراف والمواطنين بكل شفافية ووضوح، وكذلك إشراك جميع العناصر البشرية والأطراف في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك للوصول إلى أعلى درجات الإنتاجية والكفاءة في الأداء في المؤسسة وتجنباً لحدوث حالات الفساد الإداري (الخضير، 2018).



ومن ناحية أخرى يعد العنصر البشري العامل الأساس لنجاح أي مؤسسة، من خلال ما يقوم به من عمل وما يبذله من جهد، مما يستوجب ضرورة وضعه في بؤرة الاهتمام، فضلاً عن متابعة مستوى أدائه وما يعانيه من ضغوطات في العمل، وبذل مزيد من الجهد من أجل رفع روحه المعنوية، والأمر الذي سينعكس على مستوى أدائه الوظيفي وأداء مؤسسته (حسين، 2013).

ونظراً للدور الهام الذي تقوم به المؤسسات والقطاعات الصحية في المجتمع، وبما يتطلب ذلك من وجود حوكمة لها تضمن الاستمرارية في تحسين جودة الخدمات الصحية لتعزيز ثقافة التميز وتطوير وتحسين الأداء المؤسسي لتحقيق رسالة المؤسسة الصحية وأهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى التشجيع على التعليم والتطوير والجودة في تقديم الخدمة لضمان تقديم خدمة عملاء ممتازة تكسب أكبر قدر من رضاهم، كما يحافظ تطبيق معايير الحوكمة وقواعدها على استقرار الاقتصاد الكلي وسلامة المال العام، بل ويسهم في تحقيق التنمية وأهدافها بشكل مباشر وغير مباشر، كما أن التطبيق الجيد لمعايير الحوكمة وقواعدها يسهم في زيادة فرص التمويل التي يعاني منها القطاع الصحي، وتخفيض مكافحة الفساد (حوالف، 2013).

مشكلة الدراسة

إيماناً من الباحث بالدور المهم والحيوي الذي تقوم به المراكز الصحية في المملكة، وأهمية دراسة طرق تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها، فقد استشعر الباحث ضرورة دراسة هذا الموضوع، والذي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية.

تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي:

ما أثر الحوكمة الإدارية بمبادئها (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري) على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟

الأسئلة الفرعية

يتفرع من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تأثير وجود العدالة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 2- ما أثر وجود الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 3- كيف يؤثر وجود المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 4- ما مدى تأثير وجود النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 5- كيف يؤثر وجود المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 6- ما مدى تأثير وجود التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات؟
- 7- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي لموظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب الشهري)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكلٍ رئيسٍ إلى معرفة «أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات»، وتتفرع منها الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أثر العدالة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- معرفة أثر الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- تحديد أثر المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- إبراز أثر النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

- التعرف على أثر المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- تحديد أثر التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- معرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي - الراتب الشهري).

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

- 1- تشكل هذه الدراسة إسهامًا علميًا جديدًا في مجال حوكمة المؤسسات الصحية؛ إذ تعتبر من الدراسات القليلة في هذا المجال.
- 2- إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والسعودية بشكل خاص؛ من خلال ما توفره هذه الدراسة من قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظرًا لندرة الدراسات السابقة في موضوع البحث وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال، وهذا يعني تطوير هذا المجال مستقبلاً.
- 3- إبراز أهمية الحوكمة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي ووضع توصيات علمية قد تسهم في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية السعودية وتجنب ما قد يعرض تلك الجهود للفشل.

الأهمية التطبيقية

- 1- نتائج هذه الدراسة ستوفر لمتخذي القرار في المؤسسات الصحية السعودية معلومات عن تأثير الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمراكز الصحية.
- 2- تقديم مقترحات وتوصيات يستفيد منها العاملون والباحثون في مجال الفكر الإداري الحديث.
- 3- تحاول الدراسة إلى لفت نظر المسؤولين والقائمين على المراكز الصحية في المملكة إلى هذه الأساليب الإدارية الحديثة والذي ثبت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت موضع التطبيق في الدول الأخرى.

نموذج الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المتغيرات لهذه الدراسة تتضح كما يلي:

- المتغير المستقل: تم تحديد أهم أبعاد الحوكمة الإدارية في مبادئ: (العدالة - الشفافية - المساءلة - النزاهة - المشاركة - التمكين الإداري).
- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء الوظيفي.

فرضيات الدراسة

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، كما سيتم جمع البيانات من خلال مصادر عدة، بعضها أولية وهي الاستبانة، ومصادر ثانوية، وهي الكتب والدراسات العملية والمراجع النظرية، كما سيتم تحليل نتائج الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة: تعرف الحوكمة بأنها: "نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات الأساسية التي تؤثر في الأداء" (بن حسين، 2015: 191).

وتعرف الحوكمة إجرائيًا في هذه الدراسة أنها: العملية التكاملية ومجموعة من الآليات والمبادئ التي تطبق في المراكز الصحية لمواجهة المشكلات الإدارية وتحقيق الفاعلية في الأداء الوظيفي.

المشاركة: وتعرف بأنها «التآلف والتحالف بين طرفين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف محددة ومشروعات متفق عليها في إطار من المساواة واحترام الآخر، ويكون لكل طرف إمكانيات يستطيع أن يسهم بها وتتكامل مع إمكانيات الطرف الآخر، وبهذا يكون المردود فعالاً» (الخضير، 2018).

وتُعرف المشاركة إجرائيًا بأنها: اشتراك مختلف الأطراف بصورة مباشرة في وضع القواعد والأسس الإدارية بهدف تطوير العملية الإدارية داخل المراكز الصحية.

التمكين الإداري: ويعرف بأنه: "منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عمليات اتخاذ القرارات من خلال تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات وسياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية" (المؤمني، 2018).

ويُعرف التمكين الإداري إجرائيًا بأنه: منح السلطة اللازمة للموظف ومشاركته للمعلومات، وتدريبه وتحفيزه لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة المراكز الصحية.

الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي بأنه: «حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معًا، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء العمل، ولكنه لن يكون قادرًا على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه والعكس صحيح، فقد تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توفر القدرة على ذلك» (أبو سمرة، 2015: 40).

ويُعرف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه: تنفيذ الموظف لأعماله ومهامه وواجباته ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

تحديات الدراسة

كما هو الحال لكل الأبحاث الأكاديمية، فإن هذا البحث يشكو من بعض النقائص منها:

- 1- الحصول على مراجع حديثة لهذا الموضوع، وقد وفقني الله في ذلك.
- 2- بطيء استجابة بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبانة.
- 3- ضيق الوقت لعمل البحث.
- 4- الالتزامات المهنية والأسرية والاجتماعية كانت تحدّيًا وسببًا في عمل البحث.

الحوكمة الإدارية

مفهوم الحوكمة

لغة: يعد لفظ الحوكمة مستحدثًا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معان.

اصطلاحًا: تناول العديد من الباحثين مفهوم الحوكمة الإدارية بشكل مختلف، حيث عرف البنك الدولي الحوكمة بأنها: «الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية» (الكايد، 2002). كما عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بأنها: «محاسبة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات، وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي تمكن المواطنين من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية وأداء واجباتهم والتفاوض حول خلافاتهم» (UNDP, 1997).

وتعد حوكمة القطاع الصحي عنصراً أساسياً لتحقيق التميز، كما تتعدى فكرة كونها بنية أو تركيبة، فهي تشمل كافة أشكال التعاون بين مسؤولي الإدارة العليا والطاقم الطبي بكافة شرائحه، وذلك لتطوير الإشراف والسياسات العامة لهذه المؤسسة، فواقع البحوث التطبيقية تعد حوكمة القطاع الصحي موضوعاً جديداً نسبياً إذ توجد دراسات قليلة في هذا الشأن

ومما سبق يتبين أن الحوكمة ما هي إلا مجموعة من العلاقات بين الإدارة العليا والطاقم الطبي للمنظمة الصحية والمرضى تهدف إلى تقديم الرعاية الصحية لكل أفراد المجتمع بهدف تحقيق التميز.

العوامل المساعدة على ظهور مصطلح الحوكمة. يشير بلوصيف (2005) إلى أهم هذه العوامل كما يلي:

- 1- فترة التسعينيات وظهور مفاهيم جديدة للتنمية.
- 2- ما تضمنته العولمة باعتبارها مساراً من عمليات.
- 3- عولمة حقوق الإنسان والقيم الديمقراطية.
- 4- انتشار التحولات على المستوى العالمي.
- 5- بروز دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني.
- 6- عولمة آليات وأفكار اقتصادية زادت دور القطاع الخاص.
- 7- ارتفاع معدلات التشابه بين الجماعات والمؤسسات أو المجتمعات.
- 8- التفكير في انتهاز آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية خاصة بعد شيوع ظاهرة الفساد في العديد من دول العالم للقضاء على هذه الظاهرة.
- 9- تعدد الدراسات التي تؤكد على أهمية إرساء مبدأ الحرية وحقوق الإنسان والديمقراطية في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية، مع التأكيد على المفهوم الواسع للحرية وحقوق الإنسان واكتساب المعرفة، وصياغة مفهوم جديد يتمثل في التنمية الإنسانية يشير إلى عملية توسيع الخيارات والفرص.

كما يوجد العديد من العوامل والمبررات التي ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة وتطوره وأهم هذه العوامل:

- أ- عوامل اقتصادية. ب- عوامل اجتماعية. ج- عوامل سياسية.

خصائص الحوكمة

من أهم خصائص الحوكمة ما يشير إليه نوري وسلمان (2010) بما يلي:

- 1- تطبيق المساءلة المحاسبية لمختلف إدارات المؤسسات.
- 2- توفر الضمانات الكافية للحد من الفساد المالي والإداري.
- 3- تعظيم قيمة المؤسسات في السوق وزيادة أداؤها.
- 4- تحقيق التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات.
- 5- خلق توازن في العلاقات التعاقدية بين إدارات المؤسسات والأطراف الأخرى في المجتمع.

أهمية الحوكمة

لقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين بموضوع الحوكمة، ونشير هنا إلى وجود أكثر من ترجمة لهذا المصطلح، فيعرفه بعضهم على أنه (حاكمية، حوكمة، حكمانية، إدارة شئون الحكم، إدارة شئون الدولة والمجتمع)، وهذا المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة يقوم على ثلاث دعائم، أشار إليها حلاوة وطه (2012) كما يلي:

- 1- الدعامة السياسية. 2- الدعامة الاقتصادية. 3- الدعامة الإدارية.
- وهناك ثلاث قواعد أساسية للحوكمة يجب أن تسير عليها وتطبقها بالتفصيل وبإحكام، وهذه القواعد هي:
- 1- الشفافية. 2- المساءلة. 3- المشاركة (عمرو، 2010).

أهداف الحوكمة

أشار الحفناوي (2005) إلى أهم أهداف الحوكمة المؤسسية، منها:

- 1- تحسين معدل النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة الاقتصادية.
- 2- دعم النزاهة والكفاءة في الأسواق المالية.
- 3- توفير فرص لتحقيق الرقابة الفعالة على المؤسسة.
- 4- توضيح الاختلاف بين الملكية والإدارة والفصل بينهما.

الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وهذه الأطراف ما يلي:

- 1- المساهمون Shareholders.
- 2- مجلس الإدارة Board of Directors.
- 3- الإدارة Administration.
- 4- أصحاب المصالح Stockholders.

محددات الحوكمة وأبرز مبادئها:

من أهمها ما ذكره يوسف (2007) كما يلي:

- أ- المحددات الخارجية.
- ب- المحددات الداخلية.

الأبعاد التنظيمية لقواعد الحوكمة:

- أولاً - البعد الإشرافي.
- ثانياً - البعد الرقابي.
- ثالثاً - البعد الأخلاقي.
- رابعاً - الاتصال وحفظ التوازن.
- خامساً - البعد الاستراتيجي. (قدي، 2008).
- سادساً - تحقيق الإفصاح والشفافية.

معايير الحوكمة:

- أ- معايير مؤسسة التمويل الدولية للبنك الدولي.
- ب- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- ج- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: Basel Committee.

مبادئ ومؤشرات الحوكمة.:

- أولاً - الشفافية.
- ثانياً - المساءلة (المحاسبة).
- ثالثاً - النزاهة.
- رابعاً - المشاركة الفعالة (المرجع).
- خامساً - التمكين.
- سادساً - الإدارة المالية.
- سابعاً - حكم القانون.
- ثامناً - رشادة اتخاذ القرار.
- تاسعاً - فعالية المؤسسات.

حوكمة القطاع الصحي.

يرى بعض الباحثين أن الغرض الأساسي من حوكمة القطاع الصحي هو الإشراف ودعم جميع أنشطة القطاعات الصحية لتحسين الخدمات الطبية، لذا فهم يرون أنه يمكن اعتبارها مزيجاً من العناصر المالية وغير المالية، ولا شك أن حوكمة القطاع الصحي تعد من القضايا الأكثر أهمية وحساسية، فهي لا ترتبط فقط بالأبعاد المالية والاقتصادية، بل ترتبط بجانب أكثر تأثيراً في المجتمع، وهو توفير الرعاية الصحية، لذا أيضاً يمكن اعتبار حوكمة القطاع الصحي مرتبطة أكثر بالنهج المؤسسي أكثر من النهج المالي (حوالف، 2013).

لذا فنحن بحاجة ماسة لبناء نماذج أكثر تحدد وتوضح الأدوار والمسئوليات وزيادة الالتزام المبني لدى الطاقم الطبي والإداري على حدٍ سواء، والتغلب على مشكلة افتقار البحوث إلى إطار مفاهيمي لهذه العملية (حوالف، 2013).

الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، حيث يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط

وتنظم، إلا إنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء.

ومفهوم الأداء يتضمن مقاييس أخرى إضافة إلى مقاييس الكفاءة والفاعلية مثل: الغياب والتأخير عن العمل، ومعدلات الدوران الوظيفي، حيث إن الفرد الذي يعمل بشكل جيد يكون أداءه عالية وإنتاجيته مرتفعة، ويسهم أيضاً في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول إن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس وآخرون، 2007).

وتتعدد مفاهيم وتعريفات الأداء، وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، إلا إنهم يشتركون بعناصر عدة تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء، وهي كما يلي:

- الموظف. - الوظيفة. - الموقف.

ومع ذلك فإنه - وبمساعدة نظريات العلوم السلوكية ومفاهيم الإدارة - يمكن إلى حد ما توضيح الفرق بين المفهومين، وكذلك توقع أشكال السلوك التنظيمي وإدراكنا لأبعاده، وبذلك تحسن العلاقات الإنسانية وأساليب وطرق تعامل الأفراد في أماكن ومجالات العمل.

وقد بدأت العديد من النظريات الإدارية للنظر إلى أهمية السلوك في الأداء الوظيفي، ومن أبرز هذه النظريات:

- 1- نظرية الإدارة العلمية: وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية (باكال، 2007).
- 2- نظرية التقسيم الإداري: وتوضح هذه النظرية من خلال توضيح الهيكل التنظيمي وإبرازه وتقسيمه إلى إدارات وأقسام مخصصة لأنشطة مختلفة بما يحقق ذلك خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية ككل (النمر، 2006).
- 3- النظرية البيروقراطية: وقد أوضحها ماكس فيبر (Max Weber) من خلال إظهار الفروق بين القوة والمواصفات التي تساعد القائد في دفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن مقاومة العاملين لها ورغبتهم في مقاومتها (باكال، 2007).
- 4- نظرية العلاقات الإنسانية: تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً. (النمر وآخرون، 2004).
- 5- نظرية العدالة: تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز (Adams) على الافتراض بأن هناك حاجةً مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، وقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتوضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.

محددات الأداء الوظيفي

يحدد الهيبي (2011) أهم العوامل التي تحدد مستوى الأداء الوظيفي كما يلي:

- 1- الدافعية الفردية. 2- بيئة العمل. 3- المقدرة على أداء عمل معين.

وذكر عاشور (2010) أنه يمكن صياغة محددات الأداء كما في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × الإدراك

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدد من العوامل تؤثر في الأداء الوظيفي يذكرها الغول (2018) كما يلي:

- 1- القدرات والخصائص الفردية. 4- الاتصال والتواصل. 7- التسبب الإداري.
- 2- الجهد المبذول. 5- بيئة العمل.
- 3- القيادة الإدارية. 6- مشكلات الرضا الوظيفي.

عناصر إدارة الأداء الوظيفي.

يمكن تحديد ثلاثة عناصر أو أجزاء لعملية إدارة الأداء، وهي:

- تحديد الأداء
- تقييم الأداء.
- التغذية العكسية للأداء.

وتهدف عملية إدارة الأداء إلى ثلاثة أهداف رئيسية أساسية أشار إليها زايد (2006) كما يلي:

- 1- أهداف استراتيجية. 2- أهداف إدارية. 3- أهداف تنمية.

تقييم الأداء الوظيفي:

يرى السلمي (2006: 41) أن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يلخص رشيد (2004) الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- 2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية.
- 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين.
- 6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية.

أهمية تقييم الأداء الوظيفي.

- 1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين.
- 2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة.

استخدامات تقييم الأداء الوظيفي

أشار إليها عباس (2012) كما يلي:

- 1- التخطيط وإعادة التخطيط الاستراتيجي.
- 2- تطوير الأفراد:
- 3- رفع دوافع الأفراد العاملين في المنظمة.
- 4- بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية:

إدارة عملية تقييم الأداء

وتكون من تحديد ما يلي:

- 1- مسئولية تقييم الأداء.
- 2- وقت التقييم.
- 3- إجراءات التغذية الراجعة.
- 4- إجراءات تحسين الأداء:

الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة

يوضحها عباس (2012) كما يلي:

- 1- التوافق الاستراتيجي.
- 2- الصلاحية.
- 3- الثبات.
- 4- التمييز.
- 5- القبول.

متطلبات نجاح طرق تقويم الأداء

يحددها ثابت (2001) كما يلي:

- 1- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المنظمة.
- 2- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقويم الأداء.
- 3- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقويم بدون عوائق أو صعوبات.
- 4- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- 5- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- 6- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- 7- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات العربية، منها:

دراسة (الدهدار، 2020)، بعنوان « أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة»، وهدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع البيانات، وقد تم توزيع عدد (406) استمارة استبيان لكامل مجتمع الدراسة، وتم عقد ورشة عمل لمجموعة من الخبراء، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات متوسط، ويتقارب مع مستوى الأداء الجامعي، وكذلك أظهرت النتائج أن نسبة التغيير الحاصل في الأداء الجامعي كان (81.2%) ونسبة (18.9%) عوامل أخرى تؤثر على الأداء، وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة، وتبني معايير الأداء الجامعي وفق نموذج مالكوم بالدرج المعدل.

دراسة (الوكيل، 2019)، بعنوان «تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر»، وسعت إلى استكشاف علاقة مبادئ الحوكمة بالأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر والتعرف على علاقة وأثر تبني القيادات للحوكمة باعتباره متغيراً وسيطاً للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة، كما أشارت النتائج أن الحوكمة تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي للأجهزة الإدارية من خلال دعم المساءلة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات العامة من خلال تفعيل دور القيادات تجاه تبني معايير الاستقلال، الشفافية، الانضباط، المحاسبة عن المسؤولية، الوعي الاجتماعي، العدالة المسؤولية وتفعيل كل معيار وفق أبعاد تطبيقية عدة تسهم في تطوير ممارسات مبادئ الحكومة في المؤسسات العامة.

دراسة (بقاش وبيلة، 2019)، بعنوان: «حوكمة المستشفيات من منظور إدارة الأعمال»، وهدفت إلى تسليط الضوء على منظور إدارة الأعمال في حوكمة المستشفيات من خلال استكشاف دور القيادة في اتخاذ القرار وأخلاقيات الأعمال، وكذلك دراسة الأبعاد غير الربحية في حوكمة المستشفيات، حيث باتت اقتصاديات خدمات الرعاية الصحية تميل إلى المفهوم الربحي للمنظمة الاستشفائية، من الناحية المالية من أجل ضمان تقديم أفضل خدمة، وخلصت الدراسة إلى أن المستشفى يتطلب تطبيق السلطة التشاركية في القيادة وتحديث الهيكل التنظيمي بما يناسب مع طبيعة الخدمات التي يقدمها المستشفى، إضافة إلى تولي مسؤولية اتخاذ القرارات الفنية المرتبطة بطبيعة عمل الطبيب أو الممرض، والتأكيد على ضرورة الاعتماد على المسؤولية الاجتماعية من خلال أدبيات المشروعات والأعمال لاسيما الرقابة الذاتية في العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية، منها:

دراسة (Nginyo et al., 2018)، بعنوان «تقييم دور ممارسات حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في كينيا، ومعرفة تأثير (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية) على تحقيق الميزة التنافسية، وتمثل عينة البحث جميع الموظفين البالغ عددهم (156) موظفًا في المكتب الرئيسي لشركة (KenolKobil Ltd.)، وتم تطوير استبانة لمعرفة نتائج الدراسة،

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود تأثير إحصائي كبير لـ (الشفافية والمساءلة والأنصاف والمسؤولية) على الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بأن تقوم الشركة بتعزيز المساءلة، من خلال لجنة تدقيق نزهة ومستقلة ومجلس إدارة مستقل قادر على تقديم الضوابط والتوازنات، كما أوصت الدراسة أيضاً بأن تكون الإدارة مسؤولة عن غرس الممارسات الأخلاقية في ثقافة العمل، ويجب تعميقها على جميع مستويات الشركة، وذلك للحفاظ على تميز الأعمال التجارية بشكل عام، كذلك بأن تقوم الشركة بتبني قواعد السلوك بطريقة أخلاقية، ويجب أن تقوم الإدارة أيضاً بتطوير هيكل ثقافة الشركات التي تدعم جميع الموظفين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال هيكلة ثقافة الشركات من أجل تعزيز مسؤولية الموظفين.

دراسة (Mahmoud, 2016)، وهدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (123) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت جودة العمل بين أفراد العينة بدرجة مرتفعة، كما أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة وبين جودة العمل في مديريات التربية والتعليم يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وتقييم الأداء المدرسي.

دراسة (Nadler et al., 2010)، وهدفت إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المؤسسية في التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من خلال مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، كما تم تحليل أعمال (74) جامعة من خلال مواقعها الإلكترونية، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن تطبيق الحاكمية الرشيدة، ودورها في تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (15) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من الدراسة والتدريس، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي.

ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها

أولاً - أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها للموضوع، فدراسة كلاً من (الدهدار، 2020) و(الوكيل، 2019) تناولت تأثير الحوكمة على الأداء الوظيفي، كما سعت دراسة (Mahmoud, 2016) إلى تناول الحوكمة الإدارية وعلاقتها بإجراءات العمل الإداري في المنظمات التعليمية، كما تطرقت دراسة (بلقاش وبعلة، 2019) إلى الحوكمة من منظور القطاع الصحي، ودراسة (Nginyo et al., 2018) تطرقت إلى تقييم دور ممارسات حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن هناك اختلافاً في بينات الدراسة حيث طبقت دراسة كلاً من (الدهدار، 2020) في فلسطين، وطبقت دراسة (الوكيل، 2019) في مصر، ودراسة (بلقاش وبعلة، 2019) طبقت في الجزائر، وطبقت دراسة (Nginyo et al., 2018) في كينيا، إلا أن الدراسة الحالية طبقت على المراكز الصحية بمحافظة القريات.

ثانياً - أوجه الاتفاق

تتفق معظم الدراسات السابقة على وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات والمؤسسات بأهمية موضوع الحوكمة الإدارية وأثره على الأداء الوظيفي والمهني مثل دراسة (الدهدار، 2020)، ودراسة (الوكيل، 2019)، كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على أهمية موضوعها وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب للدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة.

ثالثاً - أوجه الاستفادة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، ومن جانب آخر استفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها، وأيضاً استفاد الباحث من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذه الدراسة.

كما استفاد الباحث من هذه الدراسات في رسم صورة لهذه المجالات والتعرف عليها كما أن الدراسات السابقة أجريت في سياق مختلف وعلى مجتمعات وبيئات مختلفة في حين أن الدراسة الحالية ركزت على العاملين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات وألقت الضوء على مفهوم الحوكمة ودوره في تطوير الأداء الوظيفي وهذا أكسب الباحث أهمية ودراية واسعة في هذا المجال وجعل لديه خلفيات حول الموضوع.

منهج الدراسة

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، حيث إنَّ استخدام هذا المنهج سيساعد في التوصل إلى الأهداف المرجوة والخروج بتوصيات ومقترحات قد تسهم في إيجاد حلول لمشكلة البحث، وقد أثبت هذا المنهج فعاليته في الوصول إلى نتائج جيدة في العديد من المجالات البحثية خاصة في المجالات الإدارية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع الموظفين بالمراكز الصحية بمحافظة القريات وعددهم (456) موظفًا وموظفةً من واقع سجلات الموارد البشرية للعام الحالي 1443 هـ.

عينة الدراسة

العينة هي وحدات جزئية من المجتمع تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع، ويتم اختيارها وفقًا لأسس وقواعد إحصائية محددة، وقد اعتمد الباحث على المعادلة التالية لتحديد حجم العينة العشوائية التي تم اختيارها لتحقيق أهداف الدراسة، باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{N}{(N-1)b^2 + 1}$$

حيث «n» ترمز إلى العينة المطلوبة، «N» ترمز إلى حجم المجتمع و «b» ترمز إلى نسبة الخطأ، وتحسب عينة الدراسة كالتالي:

$$n = \frac{456}{(456-1)(0.06)^2 + 1} = 456 \div 3 = 152$$

ويتضح من خلال المعادلة أن عدد عينة الدراسة هو (152) موظفًا. حيث سيقوم الباحث بتوزيع الاستبانة إلكترونياً مستفيداً من استخدام التقنية الإلكترونية عبر تطبيق (Google Forms).

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس – العمر – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي – الراتب الشهري)، والتي تعطي مؤشرات عامة عن العينة المستهدفة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

الجنس:	سنوات الخبرة:	العمر:	المؤهل الدراسي:
جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي
الجنس	سنوات الخبرة	العمر	المؤهل الدراسي
ذكر	أقل من 5 سنوات	من 18 > 25 سنة	ثانوية عامة
أنثى	من 5 > 10 سنوات	من 25 > 35 سنة	دبلوم
المجموع	من 10 > 15 سنة	من 35 > 45 سنة	بكالوريوس
	من 15 سنة فأكثر	من 45 سنة فأكثر	دراسات عليا
	المجموع	المجموع	المجموع
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
94	17	4	7
58	49	63	70
152	39	60	62
	47	25	13
	152	152	152

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة أداة لهذه الدراسة، لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها.

خطوات إعداد أداة البحث

- الخطوة الأولى: قام الباحث بوضع الهدف الرئيسي، وهو دراسة أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

- الخطوة الثانية: تحديد مجالات

القياس لأداة البحث: تمثلت مجالات القياس لأداة البحث في قسمين هما:

• القسم الأول: البيانات الأولية.

- الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة البحث في صورتها الأولية.

- الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة البحث: تمت صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعريف أفراد العينة على الهدف من أداة الدراسة، وقد تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف بغرض مراجعتها وإبداء الملاحظات وإجراء التعديلات المناسبة.

صدق وثبات أداة الدراسة

يُعتبر صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، وتأتي أهميتها من أن وجوب توفرها يؤدي إلى صحة نتائج البحث العلمي وتجعل له قيمة علمية، لذلك ينبغي على الباحث الحرص على اختيار أداة تمتاز بالثبات والصدق.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

صدق الاتساق الداخلي هو مدى مقدرة الاستبيان على قياس ما صُمم من أجله، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (7):

الجدول (7) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة حسب المحاور وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط لبيرون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له. يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له جاءت في المدى (0.755 – 0.953) وجميعها قيم موجبة مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى أن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله، وبالتالي فإن أداة الدراسة تمتاز بصدق البناء الداخلي في محاورها.

ثبات الاستبانة

ثبات الأداة تعني مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (8):

المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
فني	89	58.6%
إداري	13	8.6%
أخرى	50	32.9%
المجموع	152	100.0%

الراتب الشهري:

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة %
أقل من 5000 ريال	3	2.0%
من 5000 > 10000 ريال	43	28.3%
من 10000 > 15000 ريال	73	48.0%
من 15000 ريال فأكثر	33	21.7%
المجموع	152	100.0%

جدول رقم (7)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة حسب المحاور

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1. العدالة	1	**0.889	2. الشفافية	1	**0.890
	2	**0.897		2	**0.879
	3	**0.876		3	**0.901
	4	**0.759		4	**0.901
	5	**0.890		5	**0.927
3. المساءلة	1	**0.946	4. النزاهة	1	**0.886
	2	**0.870		2	**0.915
	3	**0.903		3	**0.941
	4	**0.943		4	**0.941
	5	**0.924		5	**0.922
5. المشاركة	1	**0.951	6. التمكين الإداري	1	**0.924
	2	**0.935		2	**0.934
	3	**0.944		3	**0.953
	4	**0.938		4	**0.950
	5	**0.929		5	**0.934
7. مستوى الأداء الوظيفي	1	**0.863			
	2	**0.852			
	3	**0.755			
	4	**0.865			
	5	**0.830			

جدول رقم (8)
معاملات الثبات للاستبانة
بطريقة كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ ألفا
1. العدالة	5	0.914
2. الشفافية	5	0.940
3. المساءلة	5	0.952
4. النزاهة	5	0.955
5. المشاركة	5	0.966
6. التمكين الإداري	5	0.906
7. مستوى الأداء الوظيفي	5	0.881

الجدول (8) يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا لأداة الدراسة حسب المحاور. فقد تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.881 – 0.966)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة (>0.85). مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة متمتاز بالثبات، مما يجعل الباحث مطمئناً لإجابات أفراد العينة على الاستبيان، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) لتحليل البيانات للإجابة على التساؤلات التي تم طرحها واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأساسية.
 - 2- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
 - 3- معامل كرونباخ-ألفا لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
 - 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف محاور أداة الدراسة.
 - 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.
 - 6- اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق في المحاور وفقاً للمتغيرات الأولية.
- كما تم استخدام برنامج (إكسل) لعمل الرسومات البيانية.

وصف محاور أداة الدراسة

العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق (العدالة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول: (العدالة)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (9):

الجدول (9) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (العدالة)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.69) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 - >4.20) من مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.21) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال

جدول رقم (9)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الفئة الرتبة
1	تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين.	3.77	1.23
2	تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين في العمل بلا استثناء.	3.73	1.30
3	توزع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية.	3.79	1.13
4	هناك توافق بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين.	3.63	1.12
5	تكاثر الإدارة الموظفين وفق الإنجاز.	3.54	1.27
	المتوسط العام للمحور	3.69	1.21

بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت عبارة (توزع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) ومستوى استجابة

(موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة (تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (تطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين في العمل بلا استثناء) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (هناك توافق بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عبارة (تكافئ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الأول (العدالة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في توزيع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية، كما تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين، وتطبق القرارات الإدارية على كل الموظفين في العمل بلا استثناء، كما أن هناك توافقاً بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين، كما تكافئ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كلٍّ من (الشويات، 2019) التي توصلت إلى أن البنوك الأردنية تقوم بتطبيق مبدأ العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال توزيع الموارد على الموظفين بموضوعية وحيادية، كما تقوم بمكافأة الموظفين وفق درجة إنجازهم وقيامهم بالأعمال المطلوبة منهم.

الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق (الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة

القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني: (الشفافية)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	تحرص الإدارة على الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بها.	3.66	1.26	موافق 1
2	تفصح الإدارة عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين المنتفعين بها.	3.51	1.30	موافق 4
3	تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها.	3.66	1.20	موافق 2
4	توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية.	3.51	1.20	موافق 5
5	تفصح الإدارة عن كافة البنود.	3.53	1.18	موافق 3
	المتوسط العام للمحور	3.58	1.23	موافق

الجدول (10) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (الشفافية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.58) ويقع ضمن

الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.23) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق الشفافية باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارتان (تحرص الإدارة على الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بها) و (تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تفصح الإدارة عن كافة البنود) بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارتان (تفصح الإدارة عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين المنتفعين بها) و (توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية) بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الثاني (الشفافية، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في حرص الإدارة على الوضوح في تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بها، كما

تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها، وتفصح الإدارة عن كافة البنود، كما تفصح الإدارة عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين المنتفعين بها، وأيضاً توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (ربابعة، 2017) في أن جامعة اليرموك تطبيق الحوكمة الإدارية من خلال معيار الشفافية وذلك بإفصاحها عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين، كذلك تطبيقها لأنظمة شفافة ومعلنة للجميع.

المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

جدول رقم (11)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين.	3.68	1.25	موافق 3
2	يخضع الموظفون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة.	3.91	1.02	موافق 1
3	يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم.	3.73	1.10	موافق 2
4	تطبق العقوبات بحق المقصرين أيًا كان منصبه.	3.61	1.31	موافق 5
5	تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية.	3.65	1.18	موافق 4
	المتوسط العام للمحور	3.72	1.17	موافق

للتعرف على درجة تطبيق (المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث: (المساءلة)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (11):

الجدول (11) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث (المساءلة)، وذلك بحساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.72) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.17) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق المساءلة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (يخضع الموظفون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية) بمتوسط حسابي بلغ (3.65) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (تطبق العقوبات بحق المقصرين أيًا كان منصبه) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموقفة لعبارات المحور الثالث (المساءلة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في أن الموظفين يخضعون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة، كما يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم، كما تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين، وأيضاً تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية، كما تطبق العقوبات بحق المقصر أيًا كان منصبه.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (نجم، 2017)، (سرور، 2016) في أهمية المساءلة باعتبارها معياراً رئيساً من مبادئ الحوكمة الإدارية حيث تعمل المساءلة الإدارية على إخضاع الموظفين لإجراءات التقييم والمساءلة وتطبيق العقوبات بحق المقصرين أيًا كان منصبهم الوظيفي.

النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

جدول رقم (12)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	تراعي الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار.	3.80	1.18	موافق
2	تهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد.	3.66	1.12	موافق
3	تقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم.	3.59	1.33	موافق
4	تهيئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا.	3.54	1.30	موافق
5	توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال داخل العمل.	3.68	1.22	موافق
	المتوسط العام للمحور	3.65	1.23	موافق

للتعرف على درجة تطبيق النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريبات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع: (النزاهة)، وجاءت النتائج بجدول (12) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الرابع (النزاهة)، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على

عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.65) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.23) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريبات يوافقون على أن يتم تطبيق النزاهة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريبات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

حازت العبارة (تراعي الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.80) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة (توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال داخل العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (تهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد) بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (تقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم) بمتوسط حسابي بلغ (3.59) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة العبارة (تهيئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الرابع (النزاهة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في مراعاة الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار، كما توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال داخل العمل، وتهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد، وتقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم، كما تهيئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الدهدار، 2020) في أن تطبيق الحوكمة يؤثر على أداء الجامعات الفلسطينية حيث إن تطبيق معيار النزاهة يسهم في تطبيق القوانين على جميع الموظفين دون محاباة ومراعاة التوازن بين الصلاحيات الممنوحة للموظفين.

المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريبات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس: (المشاركة)، وجاءت النتائج كما يلي في الجدول رقم (13):

جدول (13) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الخامس (المشاركة)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (3.57) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.27) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي

جدول رقم (13)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً.	3.54	1.28	موافق 4
2	تعمل الإدارة على رسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع.	3.69	1.22	موافق 1
3	تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية.	3.57	1.24	موافق 3
4	تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	3.61	1.26	موافق 2
5	تتيح الإدارة للموظفين الفرصة لتقييم شاغلي المناصب القيادية.	3.46	1.34	موافق 5
	المتوسط العام للمحور	3.57	1.27	موافق

على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.69) ومستوى استجابة (موافق)، تلتها في المرتبة الثانية عبارة (تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية) بمتوسط حسابي بلغ (3.57) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة عبارة (تتيح الإدارة للموظفين الفرصة لتقييم شاغلي المناصب القيادية) بمتوسط حسابي بلغ (3.46) ومستوى استجابة (موافق). يتضح من النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموفقة لعبارات المحور الخامس (المشاركة، باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في قيام الإدارة برسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع، كما تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، كما تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية، كما يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً، كما تتيح للموظفين فرصة تقييم شاغلي المناصب القيادية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (ربابعة، 2017)، (الدهدار، 2020) في أن المشاركة تعد أحد مبادئ الحوكمة الإدارية ويظهر ذلك من خلال دورها في مشاركة الموظفين في صنع القرار والأخذ بوجهات نظرهم والعمل بها.

التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية

للتعرف على درجة تطبيق (التمكين الإداري، باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السادس: (التمكين الإداري)، وجاءت النتائج كما يلي في جدول رقم (14): وهو عبارة عن تحليل إحصائي

جدول رقم (14)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين الإداري، باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة.	3.50	1.27	موافق 5
2	تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية.	3.66	1.23	موافق 2
3	تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية.	3.53	1.23	موافق 4
4	تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها.	3.68	1.22	موافق 1
5	توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية.	3.65	1.22	موافق 3
	المتوسط العام للمحور	3.60	1.23	موافق

لعبارات المحور السادس (التمكين الإداري)، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام البالغ (3.60) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) من مقياس ليكرت الذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.23) ويشير لمدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فغالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية

بمحافظة القريات يوافقون على أن يتم تطبيق التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت كالاتي:

حازت عبارة (تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، تلتها في المرتبة الثانية عبارة (تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية) بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية) بمتوسط حسابي (3.65) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية) بمتوسط حسابي (3.53) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عبارة (تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة) بمتوسط حسابي (3.50) ومستوى استجابة (موافق).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن أبرز فقرات الموقفة لعبارات المحور السادس (التمكين الإداري، باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية) تمثلت في تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، كما تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية، كما توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية، وأيضاً تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية، كما تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (ربابعة، 2017) في أن التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية يظهر من خلال قيام جامعة اليرموك بتمكين الموظفين في الأعمال المسندة إليهم، كما تقوم الجامعة بتحديث معلوماتهم بشكل مستمر، وأيضاً توفر لهم كافة الصلاحيات للقيام بأعمالهم دون الرجوع للإدارة.

مستوى الأداء الوظيفي

للتعرف على مستوى (الأداء الوظيفي) في المراكز الصحية بمحافظة القريات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور السابع: (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج في جدول (15): وهو عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور السابع (مستوى الأداء الوظيفي)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور، فمن خلال المتوسط العام الذي بلغ (4.12) ويقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20)

من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.91) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على مستوى الأداء الوظيفي في المراكز الصحية بمحافظة القريات. ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، وجاءت بالترتيب الآتي:

جدول رقم (15)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الرتبة
1	أقوم بتأدية عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.	4.29	0.82	موافق بشدة
2	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات.	4.09	0.92	موافق
3	راضٍ بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.	3.78	1.10	موافق
4	أحرص على استخدام الوقت في عمل منتج.	4.14	0.84	موافق
5	لدى استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح.	4.28	0.88	موافق بشدة
	المتوسط العام للمحور	4.12	0.91	موافق

حازت عبارة (أقوم بتأدية عملي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.29) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة (لدي استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المؤسسة على النجاح) بمتوسط حسابي بلغ (4.28) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عبارة (أحرص على استخدام الوقت في عمل منتج) بمتوسط حسابي بلغ (4.14) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عبارة (أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات) بمتوسط حسابي بلغ (4.09) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عبارة (راضٍ بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب) بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ومستوى استجابة (موافق).

يتضح من خلال النتائج أعلاه أن أبرز فقرات عبارات مستوى الأداء الوظيفي تمثلت في أن الموظفين يؤدون عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ولديهم استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة مؤسساتهم على النجاح، كما يحرصون على استخدام الوقت في عمل منتج، ويقومون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات، وأيضاً راضون عما يحققه لهم عملهم من مكاسب.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، واختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16)

تأثير العدالة على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (ت) β	اختبار الارتباط R	معامل التحديد اختبار F	معامل R2
الحد الثابت	2.376	13.82	0.425	110.7**
العدالة	0.472	10.52	0.652**	

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يوضح الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر العدالة على مستوى الأداء الوظيفي. يتضح أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (110.7) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (العدالة) في النموذج (B) الذي بلغ (0.472) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) الذي بلغ (0.652) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل

التحديد الذي بلغ (0.425) مما يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (العدالة) في إحداث التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 42.5%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الأولى للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، واختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الشفافية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (17):

يوضح الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي. يتضح أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (131.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (الشفافية) في النموذج (B) الذي بلغ (0.468) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) الذي بلغ (0.683) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد الذي بلغ (0.467) مما يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (الشفافية) في إحداث التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 46.7%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الثانية للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

جدول رقم (17)

تأثير الشفافية على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (ت) β	اختبار الارتباط R	معامل التحديد اختبار F	معامل R2
الحد الثابت	2.445	16.01	0.467	131.3**
الشفافية	0.468	11.46	0.683**	

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، واختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المساءلة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (18):

يوضح جدول (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي، أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (107.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (المساءلة) في النموذج (β) الذي بلغ (0.453) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً، مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا إضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.646) ويشير لعلاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد البالغ (0.417) يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (المساءلة) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 41.7%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الثالثة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

جدول رقم (18)
تأثير المساءلة على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (β)	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F
الحد الثابت	2.434	14.39			
المساءلة	0.453	10.36			
			0.646**	0.417	107.3**

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، ولاختبار الفرضية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (النزاهة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج كما في جدول (19):

يوضح جدول (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي، أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (120.9) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (النزاهة) في النموذج (β) البالغ (0.446) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير لمعنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا إضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.668) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد الذي بلغ (0.446) مما يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (النزاهة) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 44.6%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الرابعة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

جدول رقم (19)
تأثير النزاهة على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (β)	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F
الحد الثابت	2.489	16.05			
النزاهة	0.446	10.99			
			0.668**	0.446	120.9**

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، ولاختبار الفرضية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المشاركة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاءت النتائج في الجدول رقم (20)، الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر

المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي. يتضح أن قيمة الاختبار (F) التي بلغت (135.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (المشاركة) في النموذج (β) الذي بلغ (0.437) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) التي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.689) ويشير لعلاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد البالغ (0.474) يشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (المشاركة) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 47.4%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الخامسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات، ولاختبار الفرضية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة

جدول رقم (20)

تأثير المشاركة على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (ت) β	اختبار الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل اختبار F
الحد الثابت	2.556	18.08	0.474	135.3
المشاركة	0.437	11.63	0.689	11.63

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) البالغ (0.748) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد البالغ (0.559) ويشير إلى أن نسبة إسهام المتغير المستقل (التمكين الإداري) في إحداث تغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 55.9%. وبالتالي يمكن التوصل إلى قبول الفرضية السادسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.

الفروق في محاور الأداة وفقاً للمتغيرات الأولية والشخصية

لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محاور الحوكمة الإدارية وفقاً للبيانات الأولية لهم، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك كما يلي في جدول (22)، الذي يوضح نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)، وبمتابعة قيم الاختبار (ت) والدلالة الإحصائية نجد أنها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الذكور بالمتوسطات الحسابية الأعلى.

الجدول (23) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير العمر، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجد أن معظمها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه (العدالة - الشفافية - المساواة - النزاهة - المشاركة) كمبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر - حيث إن قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه (التمكين الإداري) باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر - حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة البالغة (0.163) جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول رقم (21)

تأثير التمكين الإداري على مستوى الأداء الوظيفي
بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار (ت) β	اختبار الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل اختبار F
الحد الثابت	2.359	17.61	0.559	190.1
التمكين الإداري	0.488	13.79	0.748	13.79

المتغير التابع: مستوى الأداء الوظيفي
(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

جدول رقم (22)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية
العدالة	ذكر	94	3.88	2.96	0.004
	أنثى	58	3.38		
الشفافية	ذكر	94	3.74	2.45	0.015
	أنثى	58	3.30		
المساواة	ذكر	94	3.89	2.54	0.012
	أنثى	58	3.44		
النزاهة	ذكر	94	3.81	2.30	0.023
	أنثى	58	3.39		
المشاركة	ذكر	94	3.78	2.81	0.006
	أنثى	58	3.23		
التمكين الإداري	ذكر	94	3.80	2.77	0.006
	أنثى	58	3.28		

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير العمر

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
العدالة	بين المجموعات	8.7	3	2.89	2.74	0.046
	داخل المجموعات	156.0	148	1.05		
	الكلية	164.6	151			
الشفافية	بين المجموعات	10.8	3	3.59	3.06	0.030
	داخل المجموعات	173.3	148	1.17		
	الكلية	184.0	151			
المساءلة	بين المجموعات	11.4	3	3.81	3.44	0.018
	داخل المجموعات	163.9	148	1.11		
	الكلية	175.3	151			
النزاهة	بين المجموعات	10.6	3	3.53	2.85	0.039
	داخل المجموعات	183.0	148	1.24		
	الكلية	193.6	151			
المشاركة	بين المجموعات	11.1	3	3.70	2.69	0.048
	داخل المجموعات	203.2	148	1.37		
	الكلية	214.3	151			
التمكين الإداري	بين المجموعات	6.9	3	2.29	1.73	0.163
	داخل المجموعات	195.7	148	1.32		
	الكلية	202.6	151			

جدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
العدالة	بين المجموعات	18.0	3	6.00	6.05	0.001
	داخل المجموعات	146.6	148	0.99		
	الكلية	164.6	151			
الشفافية	بين المجموعات	18.3	3	6.09	5.44	0.001
	داخل المجموعات	165.8	148	1.12		
	الكلية	184.0	151			
المساءلة	بين المجموعات	18.4	3	6.13	5.78	0.001
	داخل المجموعات	156.9	148	1.06		
	الكلية	175.3	151			
النزاهة	بين المجموعات	21.8	3	7.26	6.25	0.001
	داخل المجموعات	171.8	148	1.16		
	الكلية	193.6	151			
المشاركة	بين المجموعات	24.1	3	8.03	6.25	0.001
	داخل المجموعات	190.2	148	1.29		
	الكلية	214.3	151			
التمكين الإداري	بين المجموعات	22.9	3	7.63	6.29	0.000
	داخل المجموعات	179.7	148	1.21		
	الكلية	202.6	151			

يوضح جدول (24) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعاً جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

يوضح جدول (25) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعاً جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

يوضح جدول (26) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جميعاً جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

النتائج

1- أشارت النتائج إلى أن غالبية العينة بنسبة 61.8% هم ذكور، ونسبة (41.4%) من أفراد العينة في الفئة العمرية (من 25 > 35 سنة)، ونسبة (46.1%) من العينة مؤهلهم الدراسي (دبلوم)، ونسبة (32.2%) من العينة تبلغ خبرتهم (من 5 > 10 سنوات)، و(58.6%) من العينة في وظائف فنية، و(8.6%) في وظائف إدارية،

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.6	3	0.88			
العدالة	داخل المجموعات	162.0	148	1.09	0.80	0.494
الكلي	164.6	151				
بين المجموعات	3.3	3	1.10			
الشفافية	داخل المجموعات	180.7	148	1.22	0.90	0.444
الكلي	184.0	151				
بين المجموعات	4.4	3	1.48			
المساءلة	داخل المجموعات	170.9	148	1.15	1.28	0.283
الكلي	175.3	151				
بين المجموعات	3.2	3	1.08			
النزاهة	داخل المجموعات	190.3	148	1.29	0.84	0.473
الكلي	193.6	151				
بين المجموعات	3.3	3	1.10			
المشاركة	داخل المجموعات	211.0	148	1.43	0.77	0.514
الكلي	214.3	151				
بين المجموعات	2.3	3	0.78			
التمكين الإداري	داخل المجموعات	200.3	148	1.35	0.58	0.632
الكلي	202.6	151				

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.9	2	0.96			
العدالة	داخل المجموعات	162.7	149	1.09	0.88	0.418
الكلي	164.6	151				
بين المجموعات	0.3	2	0.15			
الشفافية	داخل المجموعات	183.7	149	1.23	0.12	0.887
الكلي	184.0	151				
بين المجموعات	0.3	2	0.17			
المساءلة	داخل المجموعات	175.0	149	1.17	0.14	0.865
الكلي	175.3	151				
بين المجموعات	0.2	2	0.08			
النزاهة	داخل المجموعات	193.4	149	1.30	0.06	0.938
الكلي	193.6	151				
بين المجموعات	0.0	2	0.01			
المشاركة	داخل المجموعات	214.3	149	1.44	0.01	0.994
الكلي	214.3	151				
بين المجموعات	0.1	2	0.06			
التمكين الإداري	داخل المجموعات	202.5	149	1.36	0.05	0.956
الكلي	202.6	151				

و(48.0%) من أفراد العينة يبلغ راتبهم الشهري (من 10000 > 15000 ريال).

2- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق العدالة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وتمثلت أهم فقرات الموافقة في توزيع الموارد والتجهيزات على الموظفين بموضوعية وحيادية، كما تراعى الإدارة العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين، وتطبق القرارات الإدارية على الموظفين في العمل بلا استثناء، كما أن هناك توافقاً بين الأجر والمؤهلات العلمية للموظفين، كما تكافئ الإدارة الموظفين وفق الإنجاز.

3- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق الشفافية باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.58) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في حرص الإدارة على وضوح تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين، كما تنشر الإدارة تقارير دورية حول إنجازاتها، وتفصح عن كافة البنود، كما تفصح عن سياساتها المتبعة في منح الحوافز والمكافآت لجميع الموظفين، وأيضاً توضح الإدارة إيراداتها ومصروفاتها المالية للجهات المعنية.

4- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق المساءلة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.72) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في أن الموظفين يخضعون في العمل لإجراءات التقييم والمساءلة، كما يوجد دليل يوضح أسس المساءلة للموظفين داخل العمل ومحاسبتهم،

- كما تطبق الإدارة المساءلة على جميع الموظفين، وأيضاً تعتمد المساءلة على أسس علمية وعملية، كما تطبق العقوبات بحق المقصر أياً كان منصبه.
- 5- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق النزاهة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.65) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في مراعاة الإدارة الصالح العام عند اتخاذ القرار، كما توفر الإدارة للموظفين فرصاً متساوية للاستفادة من تقنيات الاتصال بالعمل، وتهتم الإدارة بالتوازن بين ميزانيتها والاستثمار الأمثل للموارد، وتقوم الإدارة باختيار وتعيين العاملين حسب كفاءتهم، كما تهئ الإدارة فرصاً متساوية للموظفين في التدريب ومنح المزايا.
- 6- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق المشاركة باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.57) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في قيام الإدارة برسم السياسات وتطويرها بطريقة تضمن مشاركة الجميع، كما تشكل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، كما تستقبل الإدارة اقتراحات الموظفين وتدرسها بجدية، كما يتم الأخذ بوجهات نظر الموظفين فيما يتعلق بالقضايا التي تشكل اهتماماً مباشراً، كما تتيح الإدارة للموظفين الفرصة لتقييم شاغلي المناصب القيادية.
- 7- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على تطبيق التمكين الإداري باعتباره أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات، بمتوسط حسابي (3.60) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، كما تزود الموظفين بالمعلومات الحديثة بصورة دورية، كما توفر للموظفين الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية، وأيضاً تجهز خطط متكاملة خاصة بالتدريب والتنمية المهنية، كما تتيح الإدارة للموظفين تجريب أفكارهم الجديدة.
- 8- أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات يوافقون على مستوى الأداء الوظيفي في المراكز الصحية بمحافظة القريات، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وتمثلت أهم فقرات الموافقة في أن الموظفين يقومون بتأدية عملهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، كما أن لديهم استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة مؤسساتهم على النجاح، كما أنهم يحرصون على استخدام الوقت في عمل منتج، كما يقومون بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات، وأيضاً هم راضون عما يحققه لهم عملهم الحالي من مكاسب.
- 9- أثبتت النتائج قبول الفرضية الأولى للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 10- أثبتت النتائج قبول الفرضية الثانية للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 11- أثبتت النتائج قبول الفرضية الثالثة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 12- أثبتت النتائج قبول الفرضية الرابعة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 13- أثبتت النتائج قبول الفرضية الخامسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 14- أثبتت النتائج قبول الفرضية السادسة للدراسة، أي إنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري ومستوى الأداء الوظيفي بالمراكز الصحية بمحافظة القريات.
- 15- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير الجنس، وهذه الفروق لصالح الذكور بالمتوسطات الحسابية الأعلى.
- 16- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه

(العدالة – الشفافية – المساءلة – النزاهة - المشاركة) كمبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر.

- 17- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في آرائهم تجاه (التمكين الإداري) باعتبارها أحد مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير العمر.
- 18- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.
- 19- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- 20- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أفراد العينة في متوسطات آرائهم تجاه مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية بمحافظة القريات وفقاً لمتغير المسعى الوظيفي.

التوصيات

- 1- تعزيز مبادئ الحوكمة من جوانبها المتعددة وعدم التركيز على جوانب معينة وإبراز نتائجها على القطاعات الصحية لتصبح أكثر وعياً بمفهوم إدارة الجودة الصحية وأبعادها ومعاييرها.
- 2- تعزيز دور موظفي القطاعات والمراكز الصحية لمستوى تفعيل دور حوكمة المؤسسات الصحية وذلك لتعزيز تطبيق مبادئ الجودة في هذه المراكز.
- 3- ضرورة البدء في تطبيق معايير الحوكمة الإدارية في كافة المنظمات السعودية عامة والصحية خاصة وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين لتواكب متطلباتها.
- 4- السعي لتحقيق التكامل بين جميع القطاعات الصحية لفتح المجال لنشر المعارف المختلفة فيما بينها خاصة مجال تدريب العاملين على إدارة الجودة الصحية وتحسينها.
- 5- ضرورة وضع آليات علمية لضمان الاستمرار في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في المراكز الصحية.
- 6- تشكيل لجان خبراء مختصة مستقلة مهمتها الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة في المراكز الصحية السعودية.
- 7- إعداد برامج تأهيلية للقيادات الإدارية لتدريبهم على ممارسة مبادئ الحوكمة الإدارية.
- 8- الأخذ بعين الاعتبار لمقترحات الباحثين والمهتمين بشأن تطبيق الحوكمة الإدارية في المملكة مما يساعد في تطبيق حوكمة جيدة ورشيدة.
- 9- ضرورة تعزيز وجود إطار عام للمناخ التشريعي والقوانين في الدولة تحمي حقوق الجميع من خلال التشريعات الموضوعية لحوكمة مؤسسية واضحة.
- 10- التركيز على البعد الأخلاقي من خلال عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة وبرامج توعية فيما يخص الحوكمة الإدارية للمراكز الصحية.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- اعتماداً على نتائج الدراسة التي بينت أهم النقاط البحثية التي يمكن أن تكون مجالاً لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يقدم الباحث عدداً من المقترحات البحثية وهي على النحو الآتي:
- 1- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية كدراسة تطبيقية على كافة المنظمات والقطاعات الحكومية الأخرى.
 - 2- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول معوقات قيام المنظمات الصحية بالالتزام بمبادئ الحوكمة.
 - 3- إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة مدى التغيير الذي قد يطرأ على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في كافة المنظمات بالمملكة العربية السعودية، لما استشعر به الباحث من توجه عام للدولة نحو تعزيز مبادئ الحوكمة في كافة قطاعات الدولة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبو سمرة، محمود؛ والطيطي، محمد. (2015). «واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 36 (1)، ص ص 39-56.
- ابن حسين، سليمة. (2015). «الحوكمة: دراسة في المفهوم»، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، (10)، ص ص 180-221.
- الحفناوي، شوقي عبد العزيز. (2005). «حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي»، *المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية*، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- الخضير، ممدوح علي. (2018). *درجة تطبيق المديرين الإداريين في مراكز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدهدار، مروان حمودة (2020). «أثر الحوكمة على الأداء في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة»، *مجلة جامعة الملك سعود*، 29 (1)، ص ص 53-76.
- السلي، علي. (2006). *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية*. (ط.3). القاهرة: مكتبة غريب.
- الشويات، سوين محمود. (2019). *أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك الأردنية*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- الغول، نادية فتحي. (2018). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 42.
- الكايد، زهير. (2002). *الحكمانية: قضايا وتطبيقات*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المؤمني، محمد عبد الله. (2010). «تقييم ضوابط تشكيل لجان التدقيق وآليات عملها في الشركات الأردنية الإسهام لتعزيز الحاكمية المؤسسية: دراسة ميدانية»، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 26 (1)، ص ص 60-90.
- النمر، سعود محمد. (2006). *السلوك الإداري*. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- النمر، سعود محمد؛ خاشقجي، هاني يوسف؛ محمود، محمد فتحي؛ حمزاوي، محمد سيد. (2004). *الإدارة العامة الأسس والوظائف*. الرياض: مكتبة الشقري.
- الهيتمي، خالد عبد الرحمن. (2011). *إدارة الموارد البشرية*. (ط.3). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
- الوكيل، منار محمد. (2021). «تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر»، *المجلة العربية للإدارة*، 41(4)، ص ص 107 – 127.
- باكال، روبرت. (2007). *تقييم الأداء*. (ترجمة: موسى يونس). بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة. عمان، الأردن.
- بقاش، وليد؛ وبلعة، طاهر. (2019). «حوكمة المستشفيات من منظور إدارة الأعمال»، *مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية*، 4 (1)، ص ص 57-69.
- بلوصيف، الطيب. (2005). «الحكم الراشد: المفهوم والمكونات»، *الملتقى الدولي حول الديمقراطية والصاعدة*، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.
- ثابت، زهير. (2001). *كيف تقيم أداء الشركات والعاملين*. مصر: دار قباء للطباعة والنشر.
- حسين، سحر أنور. (2013). «قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني»، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (36)، ص ص 207-227.

- حلاوة، جمال؛ و طه، نداء. (2012). «واقع الحوكمة في جامعة القدس»، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، (2) ص ص 81-96.
- حوالف، رحيمة. (2013). «أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية»، *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، (4)، ص ص 208-230.
- ربابعة، سهى عبد الوهاب. (2017). *درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، والمعوقات والحلول المقترحة*، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- رشيد، مازن فارس. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- زايد، عادل محمد. (2006). «تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية»، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 2 (2)، ص ص 47-72.
- سرور، طارق محمد. (2016). *أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عاشور، حمد صقر. (2010). *السلوك الإنساني في المنظمات*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عمرو، بيان. (2010). *مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفعالية الأداء*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- قدي، عبد المجيد. (2008). «إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بخصوص حوكمة الشركات في البلاد العربية، الجزائر نموذجاً»، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، (1)، ص ص 98-105.
- نجم، نورة عدنان. (2017). *درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها*، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- نوري، بتول محمد؛ وسلمان، علي خلف. (2010). «حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة»، *الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*، الجامعة المستنصرية، العراق.
- يوسف، محمد حسن. (2007). *محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر*، تم الاسترجاع من: www.saaaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Mahmoud, J. (2016). *Degree of Application of the Principles of Governance and its Relationship to the Quality of Work Procedures in the Directorates of Education in the Governorates of the Northern West Bank from the views of the Principals of Public Secondary Schools*, (Unpublished Master's Thesis). National University of Success, Palestine.
- Nginyo, J. M.; Ngui, T. K. & Ntale, J. F. (2018). "Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolokobil Company Limited, Kenya", *International Journal of Business & Law*, 6 (3), 11-23, July-Sept.
- Nadler, D.; Miller, M. & Modica, J. (2010). "Organizational Performance Through Staff Governance: Improving Shared Governance in the Higher Education", *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 8 (1), 76-85.

Effect of Administrative Governance on Job Performance: A Field Study on Health Centers Employees in Alqurayyat Governorate

Hmood Alhadi Nafea Alanazi

An M.A. Researcher in Public Administration

College of Economics & Administration

King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Halanzi0016@stu.kau.edu.sa

Dr. Wael Shafi Manzil Alshammari

Associate Professor of Public Administration

College of Economics & Administration

King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

This study aimed at recognizing the effect of administrative governance, with its principles: (justice, transparency, accountability, integrity, participation, and administrative empowerment) on job performance at health centers in Alqurayyat Governorate. The study adopted the analytical descriptive approach. A questionnaire was used as a main tool for obtaining the required data from the random study sample that comprised (152) employees at health centers in Alqurayyat Governorate, where most of them were males (61.8%), with females representing (32.8%) of the sample.

The study concluded many important findings that may help in supporting the orientation towards governance of health centers specifically, and all health organizations and utilities at the whole kingdom level in general. It revealed that applying the principles of governance is at a moderate level, appropriate for job performance, and it also indicated the existence of statistically significant differences in principles of administrative governance according to the gender, and educational qualification variables. The study recommended attempting to enhance the principles of administrative governance with its several aspects, not concentrating on certain aspects, highlighting its findings in health sectors to be more aware of the concept of health quality management with its standards and dimensions, and enhancing the role of employees at health sectors and centers for the level of activating health organizations governance role in order to reinforce the application of quality principles at these centers.

The study recommended attempting to enhance the principles of governance from its several aspects and not focusing on certain aspects, in addition to highlighting its results in health sectors to be more aware according to the concept of health quality, its aspects, and its standards. Furthermore, the study recommended enhancing the role of health sectors and centers to the level of activating the role of governance of health institutions, in order to reinforce applying the principles of quality in these centers. The researcher also introduced many research suggestions, the most prominent of which were: conducting a study that is similar to the current one as an applied study comprising all other governmental sectors and organizations, and conducting further future studies on the obstacles that hamper the adherence of health organizations to principles of governance.

Keywords: *Administrative Governance, Job Performance, Field Study, Health Centers Employees, Alqurayyat Governorate.*

دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

(دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض)

The Role of Knowledge Management in Project Management

(A field study on a group of small and medium-sized companies in the city of Riyadh)

إعداد: الدكتور/ فهد أحمد بستاني

دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: fahdboustani@gmail.com

الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي

دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: mwbedo@hotmail.com

ملخص البحث:

تناول الباحثان في هذه الدراسة دور إدارة المعرفة (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة)، على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أثر دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع ليتم الاعتماد عليها كمصدر رئيسي للبيانات بجانب الملاحظة والمقابلات، واستهدف الباحثان 145 مبحوثاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج التي بموجبها تم تقديم مجموعة من التوصيات المهمة التي من أبرزها: ضرورة التوعية بأهمية إدارة المعرفة ضمن الاقتصاد السعودي، وأن يتم اعتماد الأسلوب العلمي في التخطيط والإدارة بما يعزز فرص النجاح للشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات البيئية وشدة المنافسة، وعلى إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها في مجال الاتصالات والمواقع الإلكترونية للاقتداء بتجارب ومشاريع ناجحة سواء كانت محلية أو خارجية، لتقليل احتمالات الخطأ في العمل واعتماد أسلوب ومنهج علمي سليم، ونشر المعرفة بين بعضها البعض للارتقاء بمستوى المنظمة وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إدارة المشاريع، قطاع الإنشاءات، إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة الجودة

The Role of Knowledge Management in Project Management

(A field study on a group of small and medium-sized companies in the city of Riyadh)

Dr. Fahd Ahmad Boustani

Doctor in Business Administration, Lincoln University, Malaysia

Dr. Mohamed Salaheldien Mohamed Ali

Doctor in Business Administration, Lincoln University, Malaysia

Abstract:

In this study, the researchers addressed the role of knowledge management (knowledge storage, knowledge application, knowledge generation, knowledge distribution) on project management (project scope management, project integration management, project time management, project cost management, project quality management) within a group of small and medium-sized companies in Riyadh, Saudi Arabia. In the study, we relied on the descriptive analytical approach. A special questionnaire was developed related to the study hypotheses and the research model based on what the writers and researchers reported regarding the impact of the role of knowledge management in project management to be relied upon as a primary source of data in addition to observation and interviews. The researchers targeted 145 respondents who were selected using a simple random sample method from stakeholders, decision-makers, and employees at administrative levels (general manager, director, department head, employee) in the Kingdom of Saudi Arabia within a group of small and medium-sized companies in Riyadh, the subject of the study. The researchers reached a set of results based on which a set of important recommendations were presented, the most prominent of which are: the necessity of raising awareness of the importance of knowledge management within the Saudi economy, and adopting the scientific method in planning and management in a way that enhances the chances of success for small and medium-sized companies in light of environmental changes and intense competition. The managements of small and medium-sized companies should benefit from the capabilities Available in the field of communications and websites to follow successful experiences and projects, whether local or foreign, to reduce the possibility of errors in work and adopt a sound scientific method and approach, and spread knowledge among each other to raise the level of the organization and improve performance.

Keywords: Knowledge management, project management, construction sector, scope management, time management, quality management

1. المقدمة:

يعرف العالم اليوم موجة من التغيرات والتجديدات في البنية الاجتماعية، التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وضحت هذه التغيرات في كافة المجالات سواء (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية)، وهذه التغيرات لم تمس البنية المجتمعية فقط بل مست البنية المعرفية كذلك، وتقتضي مواجهة هذه التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات.

أن إدارة المعرفة تعتبر إحدى الموضوعات الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متسارع ومتنام في عالم الإدارة، وأصبح لها تطبيقات في مختلف المنظمات على مستوى العالم كله، باعتبارها تشكل مدخلا لتطوير المنظمات المعاصرة وتمكينها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية في الألفية الجديدة. تعد إدارة المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات، كما أنها تعد أهم الموارد اهتماما، إذ أصبحت واحدة من القوى الدافعة لنجاح الإدارة التي تتمتع بكثافة عالية بالمعرفة، وإيمان أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بمقدار امتلاكهم للمعرفة، لذلك يعتمدوا على العقول أكثر من اليدين، وتزداد الحاجة إلى الاستفادة من قيمة المعرفة لذلك يتم التعامل مع المعرفة بشكل منظم واعتبارها مصدر مهم تساعدهم لتحقيق الأهداف المرجوة وتحافظ على تميز المنظمة بين مثيلاتها (عواد، 2018).

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كإطار ومداخل جديدة في دراسة وفهم العمل، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملاءمة للتغيرات الجديدة والمتسارعة في مجال العمل، وأن الهدف من هذا المورد هو زيادة وتوسيع حصيلة المعرفة للمنظمة وإدارتها ومروسيها وتنمية المعرفة والخبرة لديهم بحيث تحقق مستويات تعلم تتعكس على مقدراتهم في إيجاد وإبداع وابتكار حلول جديدة لمواجهة أي تحد طارئ وتحقيق الأهداف (نور الدين، 2010).

وتعد إدارة المعرفة أداة المنظمة الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تمكين الوصول إلى المعرفة للأشخاص المحتاجين لها من خلال عملية سهلة وممكنة، فهي أداة تحفيز المنظمة لتشجيع المقدرات الإبداعية لمواردها البشرية نحو إيجاد معرفة جديدة، والكشف المسبق عن الفجوات في التوقعات، كما أنها توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، عبر إسهامها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتجات علمية جديدة (العلي، 2009).

كما تتضمن إدارة المعرفة جملة من العمليات التي تستجوب من أصحاب المصلحة أو المديرين تعلمها وتنميتها لكي يتمكن من إدارة المعارف التي لديه، والتي من خلالها يستطيع إتقان العمل وإخراجه بجودة وكفاءة عالية، فجودة العمل هي معرفة العمل الذي يؤديه وكيفية أدائه، فالمعرفة هي الوصول إلى الجودة، أي أنه كلما كانت المعرفة شاملة كان العمل متميز (قيزان، 2014).

وقد أدت العديد من العوامل إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية في المنظمة وأهمها العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية بفعل انتشار التجارة الإلكترونية وزيادة حدة المنافسة وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة، الأمر الذي دفع بالعديد من الشركات إلى توجيه استثمارها باتجاه الاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية (عليان، 2008).

1.1. مشكلة الدراسة:

يتطلب تحليل تأثير إدارة المعرفة على نتائج المشاريع اتباع مقاربة شاملة لفهم كيفية تكامل المعرفة بحيث يمكن أن يؤثر على الأداء الشامل للمشروع. حيث يؤثر توفير المعلومات والمعرفة بشكل فعال على قدرة المديرين في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر

تأثيراً في إدارة المشروع، كما يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بفعالية أكبر، ويمكن أن يعزز تبادل المعرفة والخبرة بين أعضاء الفريق من سرعة التعلم التنظيمي والتكيف مع التحولات داخل وخارج المشروع، يمكن أن يعزز تبادل المعرفة والخبرة بين أعضاء الفريق من سرعة التعلم التنظيمي والتكيف مع التحولات داخل وخارج المشروع، ويمكن أن تقوم إدارة المعرفة بتحسين فعالية استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أكبر، وعليه فإن تحليل تأثير إدارة المعرفة يجب أن يشمل تقييماً للعوامل المحتملة التي تحدد نجاح المشروع وكيف يمكن أن تلعب المعرفة دوراً في تحقيق تلك العوامل بشكل فعال، وبالتالي يبرز السؤال الرئيسي للدراسة:

➤ ما هو دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة؟، ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو المقصود بإدارة المعرفة؟ وما هي طبيعتها وأهميتها داخل المنظمة؟
- ما هي متطلبات ومقومات تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة؟
- ما هي درجة تطبيق إدارة المعرفة داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة؟
- كيف يمكن لإدارة المشاريع استخدام إدارة المعرفة في تحقيق النجاح في إدارة المشروع؟
- ما هو مستوى ممارسة إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة؟

2.1. أهمية الدراسة:

1.2.1. الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أهمية اعتماد إدارة المعرفة كنمط إداري مما قد يحدث تطوراً سريعاً وجذرياً في الجوانب التنظيمية لإدارة المشاريع، كون أن جميع بيانات الأعمال اليوم تتسارع نحو الحصول على أفضل المزايا التي تمكنها من التفوق التميز في هذا المجال، وعليه، صار من الواجب الاهتمام بإدارة المعرفة من أجل تعزيز مكانة المنظمة في بيئة الأعمال من خلال تبنيها لتلك المفاهيم للوصول إلى النجاح المنشود. ويمكن تلخيص الأهمية النظرية في النقاط التالية:

- التعرف على دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تخص إدارة المعرفة وإدارة المشاريع التي من الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

2.2.1. الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية بما يلي:

- تفيد هذه الدراسة متخذي القرار وأصحاب المصلحة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية من إظهار أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع.

- قد تدفع نتائج هذه الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة في قطاعات أو أنشطة مختلفة لإلقاء الضوء على أهمية إدارة المعرفة ومحاولة ربطها ببعض المتغيرات الأخرى.
- تفيد هذه الدراسة متخذي القرار وأصحاب المصلحة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.
- تزويد الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة.

3.1. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في إدارة المشاريع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ولمحاولة بلوغ هذا الهدف تم تسطير الأهداف التالية:
- نقص الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية باللغة العربية المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة المشاريع.
 - تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وما يتعلق به.
 - التعرف على درجة استيعاب متخذي القرار وأصحاب المصلحة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية لمفاهيم الدراسة.
 - الوقوف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التوجه السليم نحو إدارة المشاريع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
 - محاولة ضبط بعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية في الموضوع.
 - اهتمام وانجذاب الباحث لدراسة هذا الموضوع.
 - إضافة إسهامات جديدة للموضوع من حيث الجانب المعرفي والتطبيقي في مما يثرى المكتبة السعودية والعربية.

4.1. فرضيات الدراسة:

وفقا لمشكلة الدراسة وأسئلتها، تمت صياغة الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة)، على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة، على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

➤ الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

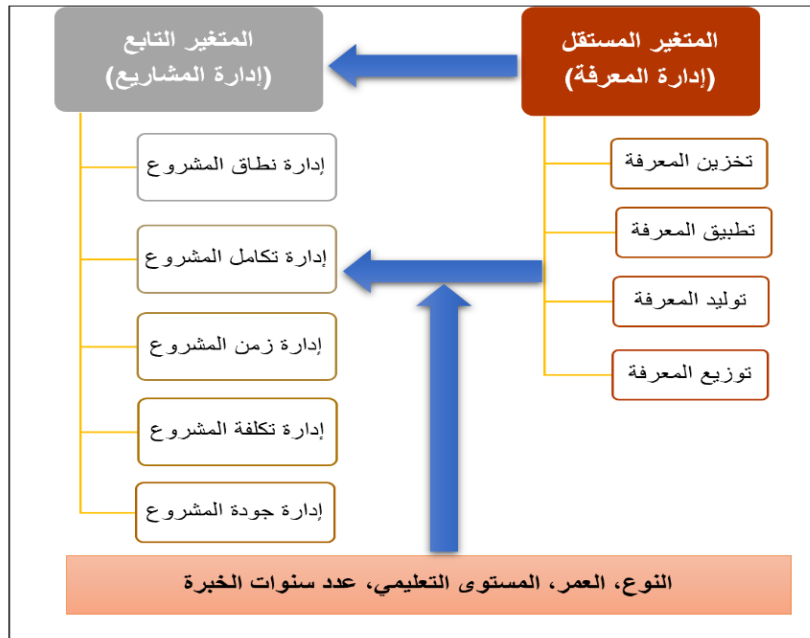
5.1. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغيرين التاليين:

1. المتغير المستقل- إدارة المعرفة: والذي يشمل (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة).
2. المتغير التابع- إدارة المشاريع: والذي يشمل (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع).

6.1. حدود الدراسة:

1. البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة.
2. المكانية: تم إجراء الدراسة على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، داخل المملكة العربية السعودية.
3. الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2024 م.
4. الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تناول دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية، تطبيقاً على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، كما تحددت الدراسة بالأدوات التي تم التأكد من صدقها وثباتها وملامتها للعينة وأهداف الدراسة.



شكل توضيحي - 1 - نموذج الدراسة بالاعتماد على فرضيات الدراسة

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1. الإطار النظري:

1.1.1. إدارة المعرفة:

مفهوم وأهمية المعرفة:

تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها (الزطمة، 2011).

وتعد القدرة على التجميع إحدى الخصائص المعرفية فيما يتعلق بسياق الأعمال التجارية، مما يعني أن لكل فرد قدرة محدودة على اكتساب المعرفة ونتيجة لهذه الحقيقة، عادة ما يكون هناك أخصائيون محددون داخل المنظمة يكون لديهم درجة عالية من المعرفة فيما يتعلق بمجال محدد. ويمكن القول بأن اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، وهذا يعني أن المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية (Hernandez, 2015).

وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإن خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلاً بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضاً وبهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضاً استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها (Hernandez, 2015).

وقد عرف (ياسين، 2007)، المعرفة بأنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.

بينما عرف (قواسمة وآخرون، 2008)، المعرفة بأنها معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها.

2.1.2. صفات المعرفة:

لا بد من معرفة الصفات الواجب توافرها في المعرفة المطلوبة. ونذكر منها ما يلي:

- التمامية: ويقصد بها المعرفة التامة الكاملة عن موضوع معين، ويتوجب علينا وضع معيار يحدد درجة التمامية الخاصة بقاعدة المعرفة.
- الترابط: أي أن تكون ذات علاقة أو ارتباط بموضوع معين.
- الانسجام: يفترض أن تكون المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو الفرد أو الموجودة في قاعدة المعرفة تتصف بالانسجام فيما بين مكوناتها، بحيث تكون جميع الحقائق والمفاهيم وجهات النظر والقيم والأحكام في حالة اتساق وتطابق.
- المنظور والهدف: من المنطقي أن نمتلك المعرفة لهدف معين، وبغية استخدامها استخداماً محدداً.
- المعرفة النوعية: أغلب المعارف التي تمتلكها المنظمات والأفراد هي معارف نوعية وليست ذات طابع كمي.

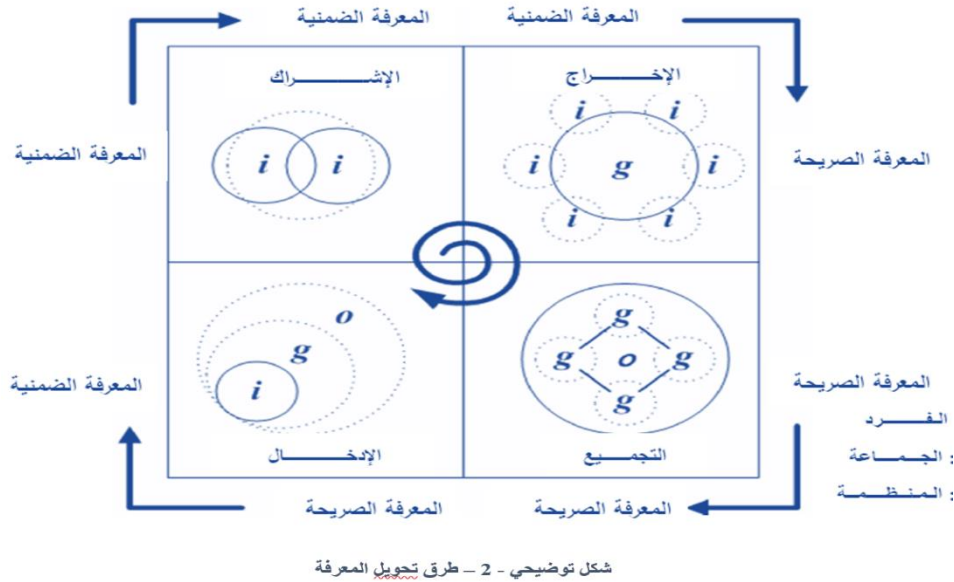
3.1.2. أنواع المعرفة:

صنّف (بوركو، 2012) المعرفة إلى:

- **المعرفة الضمنية (الكامنة):** وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.
- وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة. وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها

بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

- **المعرفة الظاهرة (الصريحة):** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.. الخ



4.1.2. خصائص المعرفة:

تملك المعرفة العديد من الخصائص التي تجعلها مصدراً للثروة، وسنحاول من خلال السطور الموالية التطرق لأهم هذه خصائص (عليان، 2006):

- إمكانية توليد المعرفة: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة والطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويلها إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.
- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة (ضمنية، صريحة...).
- إمكانية تخزين المعرفة: كانت تخزن في السابق عن طريق الورق أما الآن فيتم استخدام الطرق الإلكترونية.
- إمكانية استهلاك المعرفة: المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد وعكس ذلك فإنها تموت.

- تعريف إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم تعترف بها منظمات الأعمال إلا من جراء تلبية حاجات العملاء ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، ولاسيما تلك المتعلقة بالسوق وإن الاستخدام المتزايد لتقنية المعلومات والاتصالات هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة (الزطمة، 2011).

- أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها، وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، ويمكن تلخيص تلك الأهمية وفقاً إلى (العجرفي، 2017)، بما يلي:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

- أهداف إدارة المعرفة:

يرى (العجرفي، 2017) أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل بالنقاط التالية:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

- عناصر إدارة المعرفة:

يمكن ذكر أهم عناصر إدارة المعرفة بالنقاط التالي (حلاق، 2014):

- التعاون: تؤثر إشاعة ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

- الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك.
- التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.
- المركزية: تشير إلى صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.
- الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.
- الخبرة الواسعة العميقة: أي أنّ خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

- مراحل إدارة المعرفة:

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل هي (حلاق، 2014):

1- مرحلة المبادرة:

يتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد، وبالتالي لابد من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها عبر قنوات الاتصال المفتوحة، وترتكز هذه المرحلة على ما يلي:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافأة، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2- مرحلة النشر:

يتم في هذه المرحلة البدء باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ويركز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، ويكون التركيز على النقاط التالية:

- تبرير الأفكار، ووضع سياسات وإجراءات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3- مرحلة التكامل الداخلي:

في هذه المرحلة ينظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المنظمة، وينصب اهتمام المديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات عمليات خاصة بالمعرفة، وتلعب التقنية دوراً مهماً في مراقبة تدفق المعرفة، ويكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خريقتها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.

■ اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

■ الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4- مرحلة التكامل الخارجي (مرحلة التداخل):

حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين مثل المؤسسات البحثية، وفي هذه المرحلة توفر المنظمة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، ويكون التركيز على:

■ كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.

■ المؤتمرات عن بعد، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

5.1.2. تخزين المعرفة:

تمثل جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا (شعباني، 2016).

6.1.2. توزيع المعرفة:

تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابد من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولا سيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة (Hernandez, 2015).

7.1.2. تطبيق المعرفة:

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يساهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفوء لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعد بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعدّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت (الطيبي والعديد، 2017).

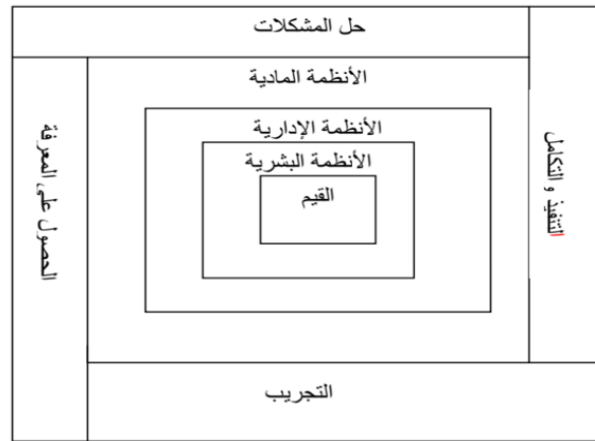
8.1.2. نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجيتها وافتراضاتها الأساسية، وفيما يلي بعض هذه النماذج:

أولاً: نموذج (ليونارد بارتون) لإدارة المعرفة (عبود، 2008):

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وإن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي:

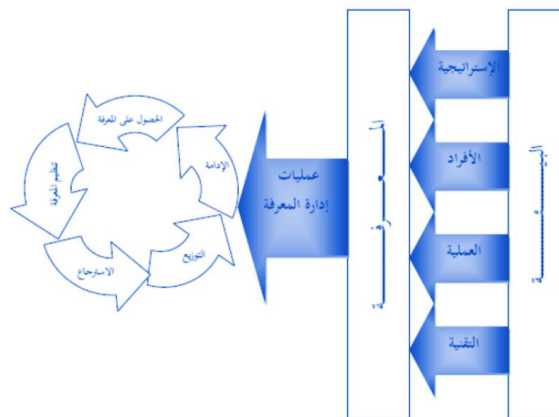
- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون متمثلة في براءات اختراع.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية: وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة، أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة..
- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعواها آخرون بالثقافة التنظيمية



شكل توضيحي 3 – نموذج ليونارد لإدارة المعرفة

ثانياً: نموذج (دوفي) لإدارة المعرفة:

اقترح دوفي نموذجاً حول إدارة المعرفة ويعبر عنه من خلال الشكل التالي:



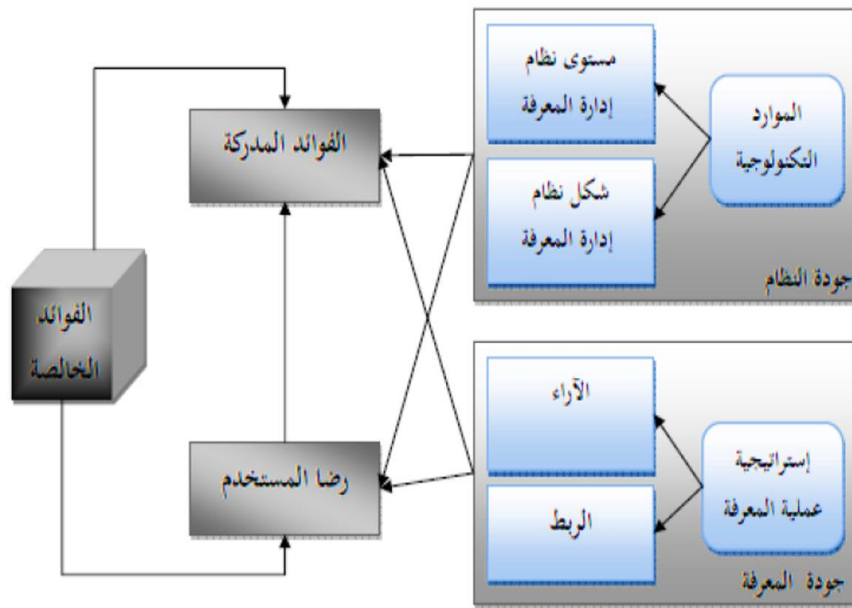
شكل توضيحي 4 – نموذج "دوفي" لإدارة المعرفة

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان (دوفي) انطلق في نموذج من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية، تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل تنتج السلع والخدمات وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، كما تعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على المورد البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة (دحماني، 2018).

ثالثاً: نموذج (جينكس و أولفمان) لإدارة المعرفة:

قدم كل من (جينكس و أولفمان) نموذجاً سنة 2004م، ويستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي (قاري، 2007):

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضيح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عالياً من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة على حد سواء.



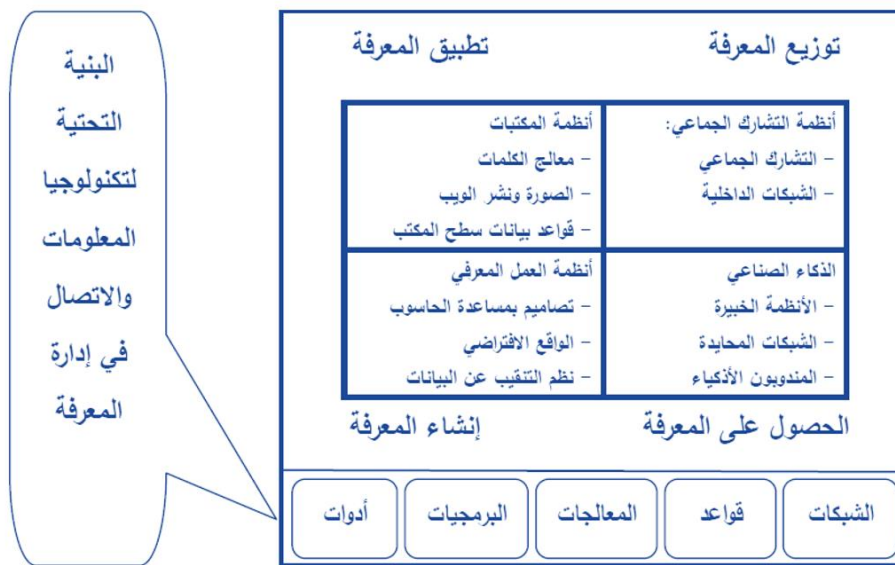
شكل توضيحي 5 - نموذج "جينكس و أولفمان" لإدارة المعرفة

2.2. قيادة المعرفة:

لقد بدأ استخدام مصطلح قائد المعرفة أو ضابط المعرفة في المنظمات ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المنظمات (حجازي، 2005) ويعتبر قادة المعرفة أفراد مهمين في منظمات المعرفة مهما كانت مواقعهم الوظيفية في التنظيم فهم في غالب الأحيان شخصية خبيرة مبدعة تعمل على تدعيم وتشجيع إبداعات وابتكارات الأفراد الآخرين في المنظمة، فقائد المعرفة فرد متميز يمارس تأثيراً إيجابياً قوياً على أعضاء الجماعة التي تتبعه في سبيل إنشاء المعارف، تخزينها، توزيعها، وكذا نشر وترسيخ القيم الداعمة لإدارة المعرفة لدى الأفراد في المنظمة (عاشور، 2012).

وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بجملة من المهام التي تتمثل في (داسي، 2007):

- ✓ الدفاع عن المعرفة.
- ✓ تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة.
- ✓ تقديم المدخلات المهمة في عملية إنشاء المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة.
- ✓ قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال أساليب القياس المختلفة.
- ✓ إدارة مديري المعرفة والإشراف على وظائفهم ووضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة.



شكل توضيحي 6 – إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

1.2.2. أهمية وأهداف إدارة المشاريع:

يعد مدخل إدارة المشاريع من المداخل الهامة في علم الإدارة الحديثة، والتي تنسم بالتطور والتغير المستمر، حيث أنه في العقود الماضية أولى الباحثين أهمية في علم إدارة المشاريع بسبب التزايد في نمو المشاريع سواء كانت مشروعات حكومية أو مشروعات خاصة، ولذلك تم القيام بالعديد من الدراسات لمعرفة آليات عمل مثل هذه المشروعات والتطور الحاصل بها (الدليمي، 2019م). ومن جهة أخرى تمثل إدارة المشاريع أحد وسائل تطوير المجتمعات والمنظمات بشكل متوازن سواء كانت هذه المشاريع ربحية أم خدمية وتأتي فلسفة المشروع انطلاقاً من التنمية الشاملة للأفراد بالطاقات والمنظمات للارتقاء، لذلك فإنه من الضروري أن يتمتع العاملين في المشاريع بالمهارات الأساسية المتعلقة باختيار المشروع وإدارته وتوجيه موارده، وامتلاك المعلومات الأساسية المرتبطة بغرض المشروع ومراحله وكيفية تخطيطه وتنظيم عناصره وتقييم أنشطته، ففي ظل ندرة الموارد والمخصصات أصبح دور إدارة المشاريع أكثر أهمية، حيث أنها تساعد بشكل كبير في نجاح المشاريع ومتابعتها وتفعيل استخدام الموارد والوصول إلى حالات استخدام أمثل لها من خلال المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع (ابن هداية، 2018م، ص2).

وفقاً لدراسة (الحو، 2015)، فإن أهمية إدارة المشاريع تتمثل في النقاط التالية:

1. تساعد إدارة المشاريع على إنجاز عمل أكثر وبوقت أقل وبعنصر بشري أقل.

2. ترفع من مستوى كفاءة وفعالية المنظمة.
3. تدعم المديرين بمجموعة فعالة من الوسائل لحل المشاكل التي تواجههم خلال تنفيذ المشاريع.
4. ترفع من مستوى جودة العمليات والخدمات الخاصة بالمنظمة.
5. تخفض من مستوى الصراعات داخل المنظمة.
6. تساعد على معرفة العمل التقني المطلوب أدائه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
7. تبسط وتسهل عملية تحديد وقت التسليم لكل مرحلة من مراحل المشروع.
8. توضح كيفية الرقابة على كل مرحلة من مراحل المشروع، والمصادقة عليها.
9. تساعد الإدارة والعاملين في المشروع على اتخاذ قرارات سليمة تساهم في نجاحه وتميزه.

2.2.2. المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع:

وفقاً لدراسة (الحلو، 2015)، ودراسة (Young, 2013)، فقد استخلص الباحث أبرز المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع:

1. محدودية مصادر وموارد المشروع، ومحدودية سلطات وصلاحيات مدير المشروع.
2. عدم التزام المنظمات بمواعيد وبرامج العمل المقررة، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على خطط المشروع طويلة الأمد.
3. ضعف مستوى التطور في مستوى التدريب المتخصص للعاملين في المشروع نتيجة عدم ثباتهم في المشروع بسبب نقلهم من مشروع لآخر.
4. التنافس الشديد على المهارات والمتطلبات والاحتياجات الجديدة للمشروع، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على استقرار المشروع ونموه.
5. التحديد الهزيل وغير الواضح لأهداف المشروع في بدايته.
6. عدم القدرة على بناء فريق عمل متكامل، وذو مهارات وخبرات متخصصة في مجال عمل المشروع.
7. القيادة الضعيفة للمشروع وعدم قدرتها على التنبؤ بالمشاكل.
8. التخطيط والتنظيم والرقابة الضعيفة في المشروع، والمقاومة للتغيير.
9. ضعف مستوى فاعلية عملية الاتصال والتواصل بين أعضاء المشروع، فضلاً عن تداخل الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم.
10. التفاؤل المفرط بخصوص وقت التسليم الفعلي للمشروع، وذلك نتيجة الاستخفاف واللامبالاة بمعايير وأسس ومؤشرات المشروع فضلاً عن أن إدارة الجدول الزمني للمشروع غير دقيقة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود جدول زمني مطاط وغير منضبط.

3.2.2. علاقة إدارة المشروع بالمعرفة:

اقترح (ليفن)، مجموعة من المبادئ التوجيهية للمنظمات، لكي تقوم بتعزيز قدراتها في تحقيق الفعالية المبتغاة من دمج المعرفة مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، ولتحقيق ذلك على النحو التالي (Levin, 2010):

- تحديد إدارة المعرفة بحيث يُكن للجميع في المنظمة فهمها.
- جعل إدارة المعرفة حزمة عمل في هيكل توزيع العمل لكل مشروع.
- تأسيس نقطة اتصال لإدارة المعرفة في كل برنامج ومشروع يعمل مع مكتب إدارة مشروع المؤسسة.

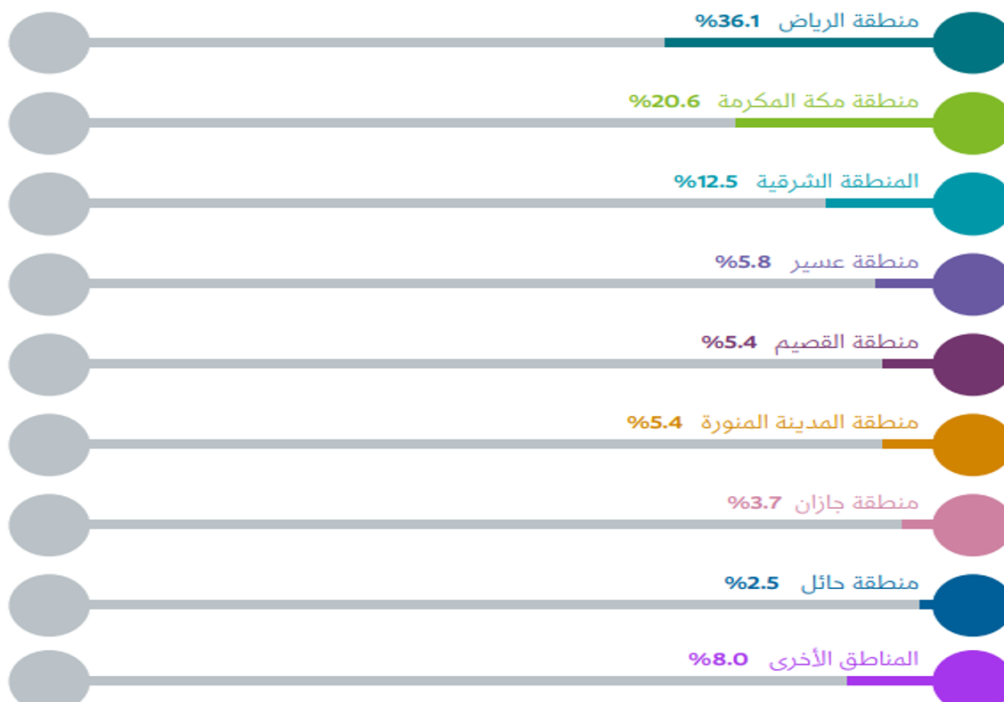
- استخدام مصفوفة مسؤولية المساءلة، لتحديد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة لإدارة المعرفة.
- إيصال أهمية إدارة المعرفة لجميع أصحاب المصلحة في جميع أنحاء المنظمة.
- تقديم التوجيه والتدريب المناسب في إدارة المعرفة لجميع أصحاب المصلحة.
- إنشاء نظام عملي لإدارة المعرفة وتقدير المكافأة.
- تتبع فائدة إدارة المعرفة باستخدام المقاييس.
- ينبغي أن تركز المنظمة على التحسين المستمر.

تستمد المعرفة في المنظمات أهميتها من كونها أهم مورد من موارد المنظمة وعامل حاسم من عوامل كسب المنافسة وهذه الأهمية أكدتها نظرية "النظرة المؤسسية القائمة على الموارد" والتي تؤكد على أن الفرق في الأداء بين المؤسسي راجع بالأساس إلى قدرة المؤسسة المتفوقة على الحصول على الموارد المعرفية وتوظيفها بطريقة استراتيجية تضمن لا الحصول على ميزات تنافسية لا تتوافر لغيرها (Wernerfelt, 1995).

إن إدارة معرفة المشروع الفعالة هي واحد من عناصر النجاح الرئيسية للمشروعات، وهي تسهم في تحسين كفاءة المنظمات وزيادة التنافسية وتطوير رأس المال الفكري عبر التطبيق الفعال لإدارة المشروع بما يخدم الأهداف المنظمة (PMAJ, 2004). ولكي تكون إدارة معرفة المشروع عنصراً فعالاً من عناصر نجاح المنظمة، ينبغي أن تدعم الثقافة المنظمة إدارة المعرفة وتوفير حوافز مجزية للموظفين الساعين في مشاركة المعرفة (Polyaninova, 2011).

غير أن تطبيق إدارة معرفة المشروع يتطلب أن تدمج ممارسات وعمليات إدارة المعرفة بشكل عميق في ثقافة المنظمة وثقافة المشروعات (Hanisch al et, 2008).

4.2.2. نظرة على توزيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية:



شكل توضيحي 7 – التوزيع الإقليمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة للربع الثالث من عام 2022 (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية)

تقع أغلب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة في مناطق الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، حيث استحوذت الرياض على نسبة 36.1% من 978,445 منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة في نهاية الربع الثالث من عام 2022م، استضافت مكة المكرمة والمنطقة الشرقية، ثاني أكبر تجمعات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بنسبة 20.9%، 12.8% من إجمالي على التوالي (منشآت، 2022).

5.2.2. المساهمات المجتمعية للشركات الصغيرة والمتوسطة:

توفر الشركات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وظائف لـ 9,073,953 شخصاً يعمل غالبيتهم في مناطق الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية.



شكل توضيحي 8 – نسبة العاملين في القطاع الخاص حسب مناطق المملكة خلال الربع الثالث للعام 2022

3.2. الدراسات السابقة

1.3.2. الدراسات العربية

1.1.3.2. دراسة (نصر، 2023)، بعنوان: إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع.

نتيجة مواجهة إدارات المشاريع في عملها بالسوق حالة مستمرة من المنافسة مع المشاريع الأخرى وما يقابلها أيضاً من تسارع في التكنولوجيا والمتغيرات البيئية المرافقة الأخرى، الأمر الذي يعني بأن إدارة المعرفة هي تدفق مستمر في المجالات المعرفية المختلفة لتطبيقها في عمل المشروع لبلوغ النجاح المستهدف، هدفت هذه الدراسة في البحث عن ماهية المجالات المعرفية التي يمكن اعتمادها لتحقيق التأثير على تحقيق المشروع للنجاح المستهدف، عبر اعتماد العوامل التنظيمية في إدارة المشروع،

حيث كمنت أهمية البحث في تسليط الضوء على ماهية مضامين متغيرات جوهر المشكلة لاعتمادها من قبل إدارات المشاريع لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها وهو ما يؤشر أهداف البحث. وتم اعتماد استمارة استبيان وزعت على عدد من مدراء المشاريع الصغيرة في مدينة مصراتة لقياس نتائج العلاقة التأثيرية. وخلص البحث إلى وجود علاقة تأثيرية لمجالات المعرفة على عوامل النجاح للمشروع وبوجود تأثير إيجابي لعوامل التنظيم ويوصي البحث بضرورة اعتماد المعرفة كمنهج موضوعي وعلمي في عمل إدارة المشاريع لتقليل حدة المخاطرة في العمل وبلوغ الأهداف المخططة.

2.1.3.2. دراسة (بابطين، 2023)، بعنوان: عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة – تحليل محتوى.

نظراً لأهمية حوكمة المشاريع لتحقيق الهدف المنشود من تلك المشاريع، ولوجود العديد من مشاريع إدارة المعرفة التي إما أن تقشل أو لا تحقق المطلوب منها، سعت هذه الدراسة إلى استخلاص عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة. وذلك من خلال تحليل محتوى عدد من الدراسات والأدبيات والنماذج في الحوكمة وحوكمة المشاريع وحوكمة مشاريع إدارة المعرفة. خلصت الدراسة إلى استنتاج 16 عنصراً لحوكمة مشاريع إدارة المعرفة مقسمة إلى ثلاث سمات: الهيكلية، العاملين في المشروع، ومعلومات المشروع. قامت الدراسة كذلك بتحليل نماذج لحوكمة المشاريع وحوكمة مشاريع إدارة المعرفة باستخدام العناصر المستخلصة.

3.1.3.2. دراسة (القلبي، 2020)، بعنوان: أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية - دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة.

هدفت الدراسة لبيان أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات، وبيان أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء مدير المشاريع والإدارات المعاونة لهم مع تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركتين (أحدهم قطاع عام والأخرى قطاع خاص - عالمية). توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الحقيقي لدى المنظمات والشركات ليس رأس المال المادي فقط، بل إن إدارة المعرفة والتي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية تعتبر أهم من رأس المال المادي، كما أنه على الشركات والمؤسسات الاجتهاد والبحث المتواصل لكي تتمكن من تحويل الإمكانيات المعرفية والإدارية المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها لتحسين أدائها وتمكنها من التغلب على منافسيها في الأسواق. وأوصت الدراسة ضرورة أن تولي الشركات والمؤسسات والحكومات اهتماماً زائداً بإدارة المعرفة، دعم الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرات معرفية وإبداعية متميزة.

4.1.3.2. دراسة (فايد، 2020)، بعنوان: التجارة الإلكترونية كمدخل للتحويل لاقتصاد المعرفة – دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على طريقة التحويل من اقتصاد النفط إلى اقتصاد المعرفة من خلال استخدام التجارة الإلكترونية للمشاريع الصغيرة، وقامت الدراسة على توضيح دور التجارة الإلكترونية للمشاريع الصغيرة في التحويل من اقتصاد النفط إلى اقتصاد المعرفة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى أن التجارة الإلكترونية قادرة على تحقيق الفرص التسويقية للمشاريع الصغيرة، وتوصلت أيضاً إلى أن المشاريع الصغيرة بحاجة إلى إعادة هندسة عملياتها التسويقية حتى تستطيع تطبيق التجارة الإلكترونية وأخيراً أوضحت الباحثة أن التجارة الإلكترونية قادرة على التحويل لاقتصاد المعرفة.

5.1.3.2. دراسة (الحارثي، 2020)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع.

هدفت الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في إدارة المشروع، حيث أن إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال فكري، والتي تعد أحد أركان تنمية وتطور المجتمعات، وهذا يمثل أحد التحديات التي تواجه مدراء المشاريع في تبني استراتيجيات إدارة المعرفة وممارستها. توصلت الدراسة الحالية إلى أن إدارة المشاريع هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وأن هناك تفاعل جيد بين تدفقات المشاريع وتدفقات المعرفة داخل المنظمات، وأن لدى المنظمات أهمية في تطوير الموارد البشرية وخاصة مدراء المشاريع لتعزيز مفهوم مشاركة المعرفة.

كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها، وإعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المشروع للاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة.

وأوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة، وتنقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة المعرفة، والعمل على دمج استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع، وإنشاء مستودعات معرفية لكل مجال من مجالات المشروع.

6.1.3.2. دراسة (الغامدي، 2019)، بعنوان: أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

توصلت الدراسة البحثية إلى أن النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال إتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع، من خلال عقد الورش والممارسات المهنية التدريبية الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة، وتنقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة المعرفة والتي يمكن توظيفها في إدارة المشاريع.

2.3.2. الدراسات الأجنبية

2.3.2.1. Study (Pereira, 2021) , entitled: Knowledge Management in Projects.

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر دور إدارة المعرفة في المشاريع، وتقييم كيفية إدارة المنظمات الحديثة من مختلف قطاعات الأعمال لمعارفها ومشاركتها من خلال اتباع دورات حياة إدارة المعرفة ونقلها عند تطوير مشاريعها. تم إجراء المسوحات التنظيمية لمديري المشاريع العاملين في إدارة المشاريع في العديد من الصناعات البرتغالية من قطاعات أعمال متعددة ويشغلون مناصب هرمية مختلفة. كشفت الدراسة أن معظم الشركات يمكنها تحديد المعرفة ذات الصلة والتقاطها والاحتفاظ بها وتطبيقها على تطوير مشاريع أخرى. وبالتالي، فإن أهمية تنفيذ نقل إدارة المعرفة إلى مشاريع أخرى أمر بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ المشروع وإدارته.

2.3.2.2. Study (Fernandes, 2021), entitled: Knowledge Management Maturity Contributes to Project-Based Companies in an Open Innovation Era.

أوضحت الدراسة أن المعرفة هي أحد الأصول الحاسمة لأي منظمة في الوقت الحاضر، على الرغم من الطبيعة المؤقتة للمشاريع، فإن الإدارة السليمة للمعرفة يمكن أن تحسن النتائج وتقيد المساعي المستقبلية. ومع ذلك، يجب تصميم نظام فعال لإدارة المعرفة ليناسب كل منظمة. لذلك، من المهم للغاية تقييم مرحلة نضج إدارة المعرفة للمنظمة. قامت الدراسة الحالية بتحليل مستوى النضج العام للمنظمات الأوروبية القائمة على المشاريع، حيث تم إجراء التحليل لفهم مدى نضج مراحل دورة إدارة المعرفة وكان من الممكن التمييز بين المراحل الأكثر تطوراً وما هي الخطوات الرئيسية لإنشاء تعلم تنظيمي فعال في منظمة قائمة على المشاريع، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الموجهة نحو المشاريع الموجودة في أوروبا هي في منتصف الطريق من خلال تنفيذ أنظمة إدارة المعرفة، وعلى الرغم من الاعتراف بالفعل بالحاجة إلى نظام مناسب، إلا أن البنية التحتية لدعمه لا تزال بحاجة إلى التطوير حتى يمكن وضع التدابير المناسبة موضع التنفيذ.

2.3.2.3. Study (Sokhanvara, 2014), entitled: Importance of Knowledge Management Processes in a Project-based organization: a Case Study of Research Enterprise

هدفت الدراسة الحالية على مناقشة أهمية عمليات إدارة المعرفة في المنظمة القائمة على المشاريع، ودراسة الفجوة الموجودة لمعالجة ممارسات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع، انتهجت الدراسة الأساليب النوعية كمنهجية للبحث (المنهج الاستكشافي والاستقرائي)، تكون مجتمع الدراسة من ثلاث شركات من صناعات مختلفة (البحث، التعدين، والمنظمات الحكومية)، وذلك بهدف توفير فئات واسعة للبحث. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة بالمشروع لم تتم معالجتها على مستويات مختلفة من النضج، ونظراً للطبيعة الاستكشافية والاستقرائية لهذا البحث أظهرت النتائج أن إنشاء المعرفة والتقاطها هما العمليتان الأكثر أهمية، في حين أن نقل المعرفة وإعادة استخدامها ليس بنفس أهمية العمليتين الأخريين. بالإضافة إلى ذلك، تم الكشف عن أن توفير "المعرفة حول العميل" و"المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع" هما أهم أنواع المعرفة المطلوبة في هذا المستوى من النضج. وفي النهاية أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات والإرشادات لمكاتب إدارة المشاريع عند أدنى مستوى من النضج من وجهة نظر إدارة المعرفة.

2.3.2.4. Study (Favoretto1, 2018), entitled: An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على المواضيع الرئيسية لإدارة المعرفة في سياق المشروع، واستكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المشروع. ولهذا الغرض، تم إجراء مراجعة للأدبيات، باعتماد التحليل البibliومتري والتدوين وتحليل المحتوى. تم إجراء عملية البحث وأخذ العينات في قاعدة بيانات (Web of Knowledge - Web of Science Core Collection). حددت النتائج الاستراتيجيات الرئيسية للتعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة، وهي اكتساب المعرفة للخبراء وتوثيق المشروع من خلال النماذج المشفرة على التوالي ويرتبط كلا النوعين من المعرفة الضمنية والصريحة بقوة باثنين من أبعاد نجاح المشروع: كفاءة المشتري العام، ونجاح المنتج/الخدمة.

2.3.2.5. Study (Tomomitsu, 2018), entitled: The evolution of the relationship between project management and knowledge management: a bibliometric study

هدف البحث لدراسة العلاقة بين إدارة المشروع وإدارة المعرفة. لفهم التقاطع بين هذين المجالين من البحث، كان النهج المنهجي الذي تم اختياره هو مراجعة الأدبيات المنهجية. تم اعتماد المنهج متعدد المراحل، بدءًا من التحليل البليومتري مع التحليل الإحصائي الوصفي لمجتمع الأوراق المدروسة، يليه الاستشهاد المشترك وتحليل الشبكة، وأخيرًا تحليل المحتوى من أجل تحديد الاتجاهات والفجوات البحثية. أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع وإدارة المعرفة ترتبط بالقضايا التي تنطوي على مهارات مديري المشاريع والمنظمة، وإدارة المعرفة بين المشاريع من خلال مجال مكتب إدارة المشاريع، والجوانب المتعلقة بالعوامل الحاسمة للنجاح والنجاح نفسه للمشروع. وكتوجه تبرز الدراسات الهادفة إلى تكوين فرق افتراضية تشكلها منظمات موزعة، وكثغرة تبرز أهمية المعرفة للمشاريع التي تتعلق بقضايا الاستدامة، حيث لم يتم تحديد سوى القليل من الدراسات حول هذا الموضوع. توصلت الدراسة أن هذه البنى ضرورية للأداء التنظيمي، وأنها مجتمعة لديها تآزر قد يسهم في تمكين الشركات من تمييز نفسها عن منافسيها وتحقيق الميزة التنافسية.

2.3.2.6. Study (Arnetz, 2013), entitled: Use of Knowledge Management in Project Environments - A Cross-Case Analysis of Five Organizations.

هدفت الدراسة على استخدام أساليب إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في بيئات إدارة المشاريع، حيث أن هذين المجالين من الدراسة هما عاملان مهمان للشركات التي تهدف إلى اكتساب المزايا من خلال التعلم والتحسين المستمر. في هذه الدراسة، تم تقسيم المنظمات والمشاريع إلى فئات حيث تم تسليط الضوء على أساليب إدارة المشاريع وأساليب إدارة المعرفة. كانت الأسئلة الرئيسية التي تم طرحها في هذه الدراسة هي ما إذا تم دمج أي أنشطة لإدارة المعرفة في العمل في المشاريع وكذلك ما هي الأبعاد التي تؤثر على استخدام إدارة المعرفة في بيئات المشاريع. الأبعاد المفترضة للتأثير على إدارة المعرفة في بيئات المشاريع والتي تمت دراستها في هذه الدراسة هي فئة المشروع، واستخدام منهجيات إدارة المشاريع، والتنظيم ومنهجيات إدارة المعرفة. وفي مجال إدارة المعرفة تمت دراسة الأوضاع المتعلقة بالمنظمات والمشاريع. تظهر هذه الدراسة أنه من بين خمس منظمات، هناك اثنتان فقط تستخدمان منهجيات إدارة المعرفة بشكل فعال لالتقاط ما تم تعلمه من خلال المشاريع. وتظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة كذلك أنه على الرغم من عدم إمكانية صياغة نموذج قابل للتطبيق بشكل عام، إلا أن هناك اتجاه في المنظمات التي لديها نهج نشط لجمع المعلومات وتستخدم منهجيات إدارة المشاريع، لاستخدام المزيد من منهجيات إدارة المعرفة في المشاريع، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الوضع التنظيمي واستخدام منهجيات إدارة المعرفة وإدارة المشاريع. وكمساهمة عملية، توضح هذه الدراسة أهمية تصنيف المعرفة وتنظيمها قبل تخزينها، لأنه فقط عندما يتم إعادة استخدام المعرفة، فإن أنشطة إدارة المعرفة تجلب قيمة للمنظمة.

3. منهجية البحث

1.3. منهج الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

2.3. مصادر البيانات:

البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أثر دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

البيانات الثانوية:

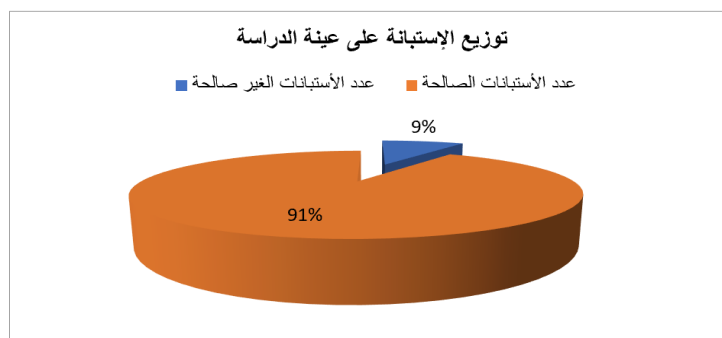
بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضا استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

استهدف الباحث 145 مبحوثا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الغير صالحة	عدد الاستبيانات الصالحة	
145	126	11	115	العدد
%100	%86.90	%8.73	%91.27	%

جدول 1 - يوضح توزيع الاستبانة على عينة الدراسة



شكل توضيحي - 9 - يوضح توزيع الإستبانة على عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة والبالغ عددهم (145) مبحوثا حيث تم استرداد (126) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (5) منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (115) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (91.27%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

4.3. أداة الدراسة:

- المقابلات الشخصية
- الملاحظة
- الاستبانة

صدق أداة الدراسة وثباتها

وفقاً لـ (Sekran, 2013)، تتعلق الصلاحية بما إذا كنا نقيس المفهوم الصحيح، بينما تتعلق الموثوقية بالاستقرار والاتساق في القياس.

الصلاحية:

تم استخدام طريقتين لاختبار الاستبانة من أجل الوضوح وتقديم استبيان دراسة متماسك على درجة عالية من الدقة.

- أولاً، تم استخدام مصادر متعددة للبيانات مثل (المجلات، والأبحاث، والأطروحات، وشبكة الإنترنت العالمية، والمقالات) لتعيين وصقل النموذج والمقاييس.
- ثانياً، تم إجراء مراجعة شاملة تغطي جميع هياكل الدراسة بشكل شامل من قبل المحكمين الأكاديميين من جامعة لينكولن والممارسين المتخصصين في إدارة الأعمال لتصبح الأداة أكثر دقة لتحسين وتعديل أداة الدراسة.

الموثوقية

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. يشير هذا الاختبار إلى المدى الذي يكون فيه بدون تحيز أو خطأ وبالتالي يضمن قياساً متسقاً عبر العناصر المختلفة في الأداة. بعبارة أخرى، يمكن وصفها ببساطة بأنها الدقة في القياس التي تتضمن الاستقرار والاتساق. تشير أغلب الدراسات إلى اعتبار الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في حال تجاوز المعدل قيمة 0.6، استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
.826	2

جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
5	إدارة المعرفة	0.920
5		
5		
5		
5	إدارة المشاريع	0.891
5		
5		
5		
5		

جدول 3 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

4. النتائج والتوصيات

1.4. المقدمة:

من خلال البيانات التي تم جمعها من الاستبانة المعدة بهذا الخصوص، ومن خلال مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، يستعرض هذا أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتكوين فكري وتحقيق عملي، وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات وما يعتقده الباحث صواباً، سيعرض هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الباحث وكذلك أهم التوصيات.

2.4. النتائج:

1.2.4. النتائج النظرية:

- لا بد على التعامل مع إدارة المعرفة على أنها وظيفة من وظائف المنظمة الرئيسية مثلها مثل إدارة الإنتاج، التسويق...الخ.
- توفر إدارة المعرفة في المنظمة بالشكل اللازم يمثل المناخ الملائم وحجر الأساس لوجود إدارة تنظيمية قوية ومستمرة.
- توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وابداع المنظمة، حيث أنّ الإبداع هو ترجمة المعرفة إلى سلع، خدمات وعمليات جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة الميزة التنافسية.
- تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة من أكثر الشركات التي يمكنها استعمال إدارة المعرفة في إدارتها نظراً للخصائص التي تتميز بها مثل مرونتها، قربها من المحيط الخارجي، هيكلها التنظيمي البسيط...الخ.
- تعاني الشركات الصغيرة والمتوسطة من العديد من العوائق فيما يتعلق باستعمالها لإدارة المعرفة كوسيلة إدارة حديثة، حيث يعتبر ارتفاع التكلفة وضعف الثقافة التنظيمية داخل الشركة.

2.2.4. النتائج العملية:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المعرفة (تخزين المعرفة)، حيث كان متوسطاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشكل عام مدى أهمية محور إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة)، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المعرفة (توليد المعرفة)، حيث كان متوسطاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المعرفة (توزيع المعرفة)، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع)، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة

لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- أكدت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع)، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- بشكل عام أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة زمن المشروع)، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة تكلفة المشروع)، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة جودة المشروع)، حيث كان مرتفعاً، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

3.4. التوصيات:

- ضرورة التوعية بأهمية إدارة المعرفة ضمن الاقتصاد السعودي، وأن يتم اعتماد الأسلوب العلمي في التخطيط والإدارة بما يعزز فرص النجاح للشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات البيئية وشدة المنافسة.
- على إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها في مجال الاتصالات والمواقع الإلكترونية للاقتداء بتجاربه ومشاريع ناجحة سواء كانت محلية أو خارجية، لتقليل احتمالات الخطأ في العمل واعتماد أسلوب ومنهج علمي سليم.
- على إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة نشر المعرفة بين بعضها البعض للارتقاء بمستوى المنظمة وتحسين الأداء.
- العمل على استقطاب الأشخاص المبدعين عند توظيف العاملين الجدد نظراً لتأثيرهم الفعال في التأثير على فاعلية أداء المنظمة.
- ضرورة الحرص على مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصول العاملين في المنظمة على المعرفة من زملائهم.
- الاهتمام بتطوير البنية التحتية الداعمة لتنمية إدارة المعرفة.
- العمل على تعزيز مفهوم مشاركة المعرفة والمعلومات في المشاريع.
- تعزيز عمل إدارة المعرفة في بيئة المشاريع.
- محاولة تحويل المعرفة داخل المشروع إلى ميزة تنافسية للمنظمة.

5. المراجع

1.5. المراجع العربية:

- الفضه، جميلة وعقبوي، لالة. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل توجه التميز التنظيمي: الدراسة الميدانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- الأفندي، أحمد ومحمد، بسام. (2019)، ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية في محافظة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، 25(110)، ص 190-208.
- الجبوري، زيد. (2019). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- الدليمي، سعد. (2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية (دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- الغامدي، عبد السلام محمد. (2019). أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع. شبكة المؤتمرات العربية (المؤتمر العلمي العاشر)، تركيا.
- محمد، بسام. (2019)، ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية في محافظة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، 25(110)، ص 190-208.
- بوركوة، عبد الملك. (2018). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منثوري، الجزائر.
- حسن، عمر ويعقوب، فيحاء. (2018). توظيف أدوات إدارة التكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الإنشائية لغرض ترشيد الكلف- بحث تطبيقي في مشروع تحويل شط الديوانية - الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح - العراق، مجلة دراسات محاسبية، 13 (43)، ص 27-44.
- دحماني، زهيرة. (2018). إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص 65.
- عواد، أحمد. (2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المفرق: جامعة آل البيت، الأردن.
- العبد، عبد الصاحب وحسن، أمال. (2018). تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية - بحث تطبيقي لمشاريع مديرية الأبنية المدرسية - العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 3 (43)، ص: 1-14.
- الباشا، إبراهيم. (2017). تأسيس وإدارة المشروع الصغير: دليل عملي لأصحاب المشاريع، دار البيروني للنشر والتوزيع.
- دهليز، خالد وعنبر، هشام. (2017). (أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للإدارة والاقتصاد، 25 (2): ص 1-21.
- العايد، سري، والطيط، أحمد. (2017)، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 العدد 1.

- العجرفي، فلاح، (2017)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 35
- مهدي، صالح، (2017)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات، الجامعية الإدارة والأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- كبرو، رغد (2017). مدخل إلى إدارة المشاريع: المنهجية، المهارات، التنفيذ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية 14(28).
- العلي، عبد الستار. (2016)، إدارة المشروعات العامة (ط 3)، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- عنبر، هشام. (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شعباني، مريم، (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديونية الصيانة "بسكر"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكر -، الجزائر.
- أبو غزال، عبد الله. (2015). إدارة المشاريع الصغيرة، (ط 1)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2015)، إدارة الجودة الشاملة، (ط 1)، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- الناصر، عامر عبد الرزاق عبد المحسن. (2015)، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- حسن، شفاء. (2015)، تقييم جودة المشروع وفق المواصفة الدولية (ISO 10006: 2003)، دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية / مشروع الأبنية الجامعية في الجادرية، مجلة كلية التراث بجامعة بغداد، 1(18)، ص 358-401.
- الحلو، نورهان (2015)، واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- الأشوح، زينب. (2015)، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، (ط 1)، الأردن، دار المنهل للنشر والتوزيع.
- قيزان، مالك علي. (2014). درجة ممارسة إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مدراء المدارس في إربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- محمد، أحمد علي الحاج. (2014). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، عمان: دار المسيرة.
- الميناوي، أيمن (2014)، الوجيز العلمي لإدارة المشاريع، (ط 1)، فلسطين: دار الأرقم للنشر والتوزيع.
- خير الدين، موسى. (2014). إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حلاق، ريماء. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق.
- الحوري، نضال والعتيبي، ضرار. (2013)، إدارة المشاريع الإنمائية، دراسة وتقرير الجدوى، (ط 1)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العيساوي، كاظم. (2013)، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، (ط 1)، الأردن، دار المنهل للنشر والتوزيع.

• همشري. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر.

2.5. المراجع الأجنبية:

- Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, (12th.Ed), John Wiley: Canada.
- Larson, W. and Clifford, F. (2017). Project Management: The Managerial Process, (7th.Ed), McGraw-Hill Education: USA.
- Mantel, J. Jack, R. and Scott M. (2016), Project management in practice, (7th.Ed), Wiley: Canada.
- Jui-Sheng, and Jung-Ghun Yang. (2016). "Project management knowledge and effects on construction project outcomes: an empirical study." Project Management Journal 43.5, 47-67.
- Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School.
- Chauhan, D. and Prabhat, S. (2014), Important Project Management Knowledge Areas for Successful Delivery of Projects in Pharmaceutical Industry, International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences, 1 (5), pp: 56-60.
- Project Management Institute – PMI (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Edition 2013 by PMI.
- Wysocki, R. (2013). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, (7th.Ed), Wiley: Canada.
- Young, T. (2013). Successful project management, (4th.Ed), Kogan Page: UK.
- Heagney, Joseph (2012). Fundamentals of project management, (4th ed.), American Management Association.
- Auman, D. (2012). An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector, Hospira Adelaide - SA - Australia, 2 (7), pp: 1-9.
- Wysocki, Robert K. (2011). Effective project management: traditional, agile, extreme. John Wiley & Sons.
- Richman, L. (2011). Successful Project Management, (3th.Ed), American Management Association: USA.
- Polyaninova, T. (2011). Knowledge Management in a Project Environment: Organisational CT and Project Influences. Dublin Institute of Technology. Vine, vol:41, iss:3.

- Hornok, C. and Koren, M. (2011). Administrative Barriers and the Lumpiness of Trade, CEU Working Papers, Department of Economics, Central European University.
- Meredith, J. and Mental, J. (2011). Project management: a managerial approach, (6th.Ed), John Wiley and Sons Inc.: USA.
- Larson, Erik W., and Clifford F. Gray. (2011). "Project management: The managerial process."

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الدكتور/ فهد أحمد بستاني، الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي، المجلة الأكاديمية
للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.64.8>