

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تطبيق معايير الجودة الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية:
دراسة ميدانية على عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض.

أسم الطالب

على عبدالله ال مسفر

232000470

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.
4	المقدمة:	1.1.
7	مشكلة الدراسة	1.2.
7	1.2.1 فجوات على المستوى النظري	
8	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	
9	أهمية الدراسة	1.3.
9	على المستوى النظري:	
9	1.3.2 على المستوى التطبيقي:	
10	أسئلة الدراسة	1.4.
11	الأسئلة الفرعية:	
11	أهداف الدراسة	1.5.
12	فرضيات الدراسة	1.6.
12	فرضيات الدراسة	2.
12	الفرضية الرئيسية:	3.
12	الفرضيات الفرعية:	5.
13	نموذج الدراسة	9.1.
14	منهجية الدراسة	9.2.
14	منهج الدراسة:	
14	مجتمع وعينة الدراسة:	
15	مصادر جمع البيانات:	
15	أداة الدراسة:	
16	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	
16	حدود الدراسة:	
17	الدراسة الميدانية	9.3.
17	مخطط المشروع المقترح	9.4.

19	2.1. المقدمة
20	2.2. المتغير المستقل: إدارة المعرفة
20	تمهيد
20	مفهوم إدارة المعرفة
21	أهمية إدارة المعرفة
21	أهداف إدارة المعرفة
22	أبعاد إدارة المعرفة
24	الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المعرفة
26	2.3. المتغير التابع: تقليل إعادة العمل (Rework)
26	تمهيد
27	مفهوم إعادة العمل (Rework)
27	أهمية تقليل إعادة العمل
28	أسباب إعادة العمل وأبعاد تقليلها
29	الدراسات السابقة المرتبطة بتقليل إعادة العمل
32	2.4. العلاقة بين إدارة المعرفة وتقليل إعادة العمل
32	الإطار النظري للعلاقة
33	الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين
35	2.5. الخاتمة
36	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد القطاع المصرفي العالمي تحولات جوهرية غير مسبقة مدفوعة بالتطور المتسارع في التقنيات الرقمية، حيث أصبحت القنوات الرقمية تمثل العمود الفقري للعلاقة بين المصارف وعملائها. وقد أدى هذا التحول إلى

إعادة تشكيل مفهوم تقديم الخدمات المصرفية بصورة جذرية، إذ لم يعد العميل مضطراً لزيارة الفروع التقليدية لإنجاز معاملاته المالية، بل أصبح بإمكانه الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات عبر التطبيقات الذكية والمنصات الإلكترونية في أي وقت ومن أي مكان. وفي هذا السياق، أكدت دراسة Harb et al. (2022) أن البنوك التي تبنت القنوات الرقمية المتنوعة حققت مستويات أعلى من رضا العملاء، وأن جودة الخدمة المقدمة عبر هذه القنوات تُفسّر ما يزيد عن 80% من التباين في مستوى الرضا العام، مما يؤكد أن الاستثمار في تطوير القنوات الرقمية لم يعد خياراً بل ضرورة تنافسية حتمية.

وفي ظل هذا التحول، برزت معايير الجودة الرقمية بوصفها إطاراً معيارياً بالغ الأهمية لتقييم مستوى الخدمات المصرفية المقدمة إلكترونياً، إذ تتضمن أبعاداً متعددة تشمل سهولة الاستخدام، والأمان والخصوصية، والاستجابة، والموثوقية، وتوفير الوقت. وقد أشارت دراسة Rahi and Abd. Ghani (2021) إلى أن هذه الأبعاد تؤدي دوراً محورياً في تشكيل تصورات المستخدمين وتعزيز نواياهم في الاستمرار باستخدام الخدمات المصرفية الرقمية، كما أن شفافية البنوك في تقديم خدماتها الرقمية تُعد عاملاً حاسماً في بناء الثقة والرضا لدى العملاء. وعلى المستوى الإقليمي، كشفت دراسة AL-Zu'bi and Al-Gasawneh (2022) أن جودة الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول بأبعادها المتمثلة في جودة المعلومات وجودة النظام وجودة الخدمة تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً في رضا العملاء في البيئة المصرفية العربية.

وتُعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة إقليمياً في تبني التحول الرقمي المصرفي، وذلك انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي متقدم. وقد أوضحت دراسة عبد الرحمن (2022) أن تطبيق التحول الرقمي يحدث أثراً معنوياً وإيجابياً في جودة الخدمات المصرفية، حيث يُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتسريع إنجاز المعاملات وتعزيز تجربة العميل بشكل شامل. كما أكدت دراسة

المطيري (2022) أن مستوى جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك الإسلامية السعودية جاء مرتفعاً، وأن أبعاد سهولة الاستخدام وتوفير الوقت والسرية والأمان تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في رضا العملاء.

ويحتل مصرف الراجحي مكانة متقدمة بين المصارف السعودية من حيث حجم قاعدة العملاء والانتشار الجغرافي والاستثمار في البنية التحتية الرقمية، حيث يُقدم منظومة متكاملة من القنوات الرقمية تشمل تطبيق الهاتف المحمول والموقع الإلكتروني وأجهزة الخدمة الذاتية. وقد أظهرت دراسة المرامحي (2025) أن جودة الخدمات البنكية في مصرف الراجحي لها تأثير مباشر وإيجابي في رضا العملاء، وأن عناصر الموثوقية والسرعة في تقديم الخدمات وفعالية الاستجابة لاحتياجات العملاء تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق هذا الرضا. ومن جانب آخر، أثبتت دراسة Yirsaw (2023) أن أبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية كالاستجابة والموثوقية والأمان والخصوصية وسرعة الخدمة تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في رضا العملاء وولائهم، وأن رضا العملاء يؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين جودة الخدمة والولاء. وفي ضوء كل ما سبق، أثبتت دراسة آل عزيز وعبدالقادر (2023) أن درجة جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية ودرجة رضا عملاء البنك الأهلي السعودي جاءت عالية جداً، مما يعكس النضج الذي بلغه القطاع المصرفي السعودي في مجال الخدمات الرقمية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف وتحليل أثر تطبيق معايير الجودة الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية في مصرف الراجحي بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة ميدانية تستقصي آراء العملاء وتقيس مستوى إدراكهم لجودة هذه القنوات ومدى تأثيرها في مستوى رضاهم، بما يُسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يُعزز من قدرة المصرف على تطوير خدماته الرقمية وتحسين تجربة عملائه.

1.2. مشكلة الدراسة

يشهده القطاع المصرفي السعودي توسع كبيراً في تقديم خدماته عبر القنوات الرقمية، إلا أن هناك تساؤلات جوهرية تبقى قائمة حول مدى التزام هذه القنوات بمعايير الجودة الرقمية الشاملة، وحول الأثر الفعلي لتطبيق هذه المعايير في تحقيق رضا العملاء. فالتحول نحو الرقمنة لا يعني بالضرورة تحقيق الجودة المطلوبة، إذ قد تواجه القنوات الرقمية تحديات تتعلق بسهولة الاستخدام أو مستوى الأمان أو سرعة الاستجابة، مما ينعكس سلباً على تجربة العميل ورضاه. وتتبلور مشكلة الدراسة من خلال فجوات على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجود عدة فجوات نظرية تستدعي مزيداً من البحث والدراسة. فمعظم الدراسات التي تناولت جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية اعتمدت على نماذج تقليدية مثل نموذج SERVQUAL الذي صُمم أساساً لقياس جودة الخدمات في البيئة المادية، دون تكييفه بشكل كافٍ مع خصوصية البيئة الرقمية المصرفية وما تتطلبه من أبعاد مختلفة كتجربة المستخدم الرقمية والتفاعلية والتخصيص الذكي للخدمات. كما أن مفهوم "معايير الجودة الرقمية" بوصفه إطاراً متكاملاً يتجاوز أبعاد جودة الخدمة الإلكترونية التقليدية لم يحظَ بدراسة كافية في الأدبيات العربية، حيث ركزت معظم الدراسات كدراسة المطيري (2022) ودراسة آل عزيز وعبدالقادر (2023) على أبعاد محددة كسهولة الاستخدام وتوفير الوقت والسرية والأمان، دون تقديم إطار نظري شامل يدمج بين هذه الأبعاد ومعايير الجودة الرقمية المعاصرة. فضلاً عن ذلك، فإن العلاقة بين معايير الجودة الرقمية ورضا العملاء لم تُدرس بشكل كافٍ في سياق القنوات الرقمية المتعددة كمتغير واحد متكامل، إذ ركزت أغلب الدراسات كدراسة Harb et al. (2022) على قنوات محددة

كالخدمات المصرفية عبر الإنترنت أو الهاتف المحمول بشكل منفصل، دون النظر إلى المنظومة الرقمية المصرفية بوصفها تجربة متكاملة ينتقل فيها العميل بين قنوات متعددة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تبرز عدة فجوات تُعزز من أهمية إجراء هذه الدراسة. فعلى الرغم من أن دراسة المراميحي (2025) تناولت أثر جودة الخدمات البنكية على رضا العملاء في مصرف الراجحي، إلا أنها لم تركّز بشكل خاص على القنوات الرقمية ومعايير جودتها، كما أن عينتها كانت محدودة بعدد 100 مفردة فقط. وبالمثل، فإن دراسة عبد الرحمن (2022) التي بحثت أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية طُبقت على القطاع المصرفي المصري، وقد لا تنطبق نتائجها بالضرورة على السياق السعودي الذي يتميز ببنية تحتية رقمية مختلفة وسلوك استهلاكي متباين. كذلك فإن مدينة الرياض بوصفها العاصمة والمركز الاقتصادي الأكبر في المملكة تضم شريحة واسعة ومتنوعة من عملاء مصرف الراجحي، ولم تحظَ بدراسة ميدانية متخصصة تقيس أثر معايير الجودة الرقمية على رضا هؤلاء العملاء عن القنوات الرقمية تحديداً. ويُضاف إلى ذلك أن البيئة المصرفية السعودية تشهد تنافساً رقمياً متصاعداً مع ظهور البنوك الرقمية الجديدة وشركات التقنية المالية، مما يجعل فهم محددات رضا العملاء عن القنوات الرقمية ضرورة استراتيجية لمصرف الراجحي للحفاظ على ميزته التنافسية.

وفي ضوء هذه الفجوات النظرية والتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما أثر تطبيق معايير الجودة الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

- إثراء الإطار المعرفي المتعلق بمعايير الجودة الرقمية في القطاع المصرفي من خلال تقديم نموذج نظري متكامل يربط بين أبعاد الجودة الرقمية ورضا العملاء عن القنوات المصرفية الرقمية، بما يتجاوز النماذج التقليدية لقياس جودة الخدمة.
- سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية والسعودية تحديداً فيما يخص دراسة معايير الجودة الرقمية كمفهوم شامل ومتكامل في السياق المصرفي، وليس كأبعاد منفصلة ومتفرقة كما تناولتها معظم الدراسات السابقة.
- تطوير أداة قياس علمية موثوقة ومُحكّمة لقياس معايير الجودة الرقمية في القنوات المصرفية الرقمية، يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات مستقبلية مماثلة أو في قطاعات خدمية أخرى.
- المساهمة في بناء تراكم معرفي حول سلوك العميل المصرفي السعودي تجاه القنوات الرقمية وتوقعاته بشأن مستوى الجودة، مما يُوفر أساساً نظرياً للدراسات المقارنة مع بيانات مصرفية إقليمية ودولية أخرى.
- تقديم إطار تحليلي يُسهم في فهم الآليات التي تربط بين معايير الجودة الرقمية كسهولة الاستخدام والأمان والاستجابة والموثوقية وتوفير الوقت ومستوى رضا العملاء، وتحديد الأوزان النسبية لتأثير كل بُعد من هذه الأبعاد.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- تزويد إدارة مصرف الراجحي بنتائج ميدانية دقيقة ومبنية على بيانات حقيقية من عملائه في مدينة الرياض، تُمكنه من تحديد نقاط القوة والضعف في قنواته الرقمية واتخاذ قرارات تطويرية مستنيرة.
- دعم صنّاع القرار في القطاع المصرفي السعودي بتوصيات عملية قابلة للتطبيق حول كيفية تحسين معايير الجودة الرقمية بما يُعزز من رضا العملاء ويُقلل من معدلات التحول إلى المنافسين.
- مساعدة المصرف على ترتيب أولويات الاستثمار في تطوير القنوات الرقمية بناءً على تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في رضا العملاء، مما يضمن تحقيق أعلى عائد على الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي.
- تعزيز القدرة التنافسية لمصرف الراجحي في سوق مصرفي يشهد منافسة رقمية متصاعدة، من خلال تقديم رؤى حول توقعات العملاء واحتياجاتهم الرقمية المتغيرة.
- خدمة أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال التحول الرقمي والشمول المالي، من خلال تقديم أدلة تطبيقية حول العوامل التي تُسهم في تعزيز قبول العملاء واستخدامهم للقنوات المصرفية الرقمية.
- توفير مرجعية تطبيقية للبنوك السعودية الأخرى والمؤسسات المالية يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجياتها الرقمية وتحسين تجربة عملائها عبر القنوات الرقمية المختلفة

1.4. أسئلة الدراسة

ما أثر تطبيق معايير الجودة الرقمية بأبعادها (سهولة الاستخدام، الأمان والخصوصية، الاستجابة والموثوقية، كفاءة الأداء الرقمي) على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر سهولة الاستخدام للقنوات الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض؟
2. ما أثر الأمان والخصوصية في القنوات الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض؟
3. ما أثر الاستجابة والموثوقية في القنوات الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض؟
4. ما أثر كفاءة الأداء الرقمي للقنوات الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر تطبيق معايير الجودة الرقمية بأبعادها (سهولة الاستخدام، الأمان والخصوصية، الاستجابة والموثوقية، كفاءة الأداء الرقمي) على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

- التعرف على أثر سهولة الاستخدام كأحد أبعاد معايير الجودة الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض، وذلك من حيث وضوح واجهات التطبيقات وبساطة التنقل بين الخدمات وسلاسة إتمام المعاملات المصرفية دون الحاجة إلى خبرة تقنية متقدمة.
- قياس أثر الأمان والخصوصية كأحد أبعاد معايير الجودة الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض، من خلال دراسة مدى إدراك العملاء لفعالية أنظمة الحماية وآليات التحقق والتشفير وسرية بياناتهم المالية والشخصية عبر القنوات الرقمية المختلفة.
- تحليل أثر الاستجابة والموثوقية كأحد أبعاد معايير الجودة الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض، وذلك بتقييم سرعة تنفيذ المعاملات ودقة

العمليات والقدرة على حل المشكلات التقنية فوراً وتوفير الدعم الفني المناسب في الوقت المناسب عبر القنوات الرقمية.

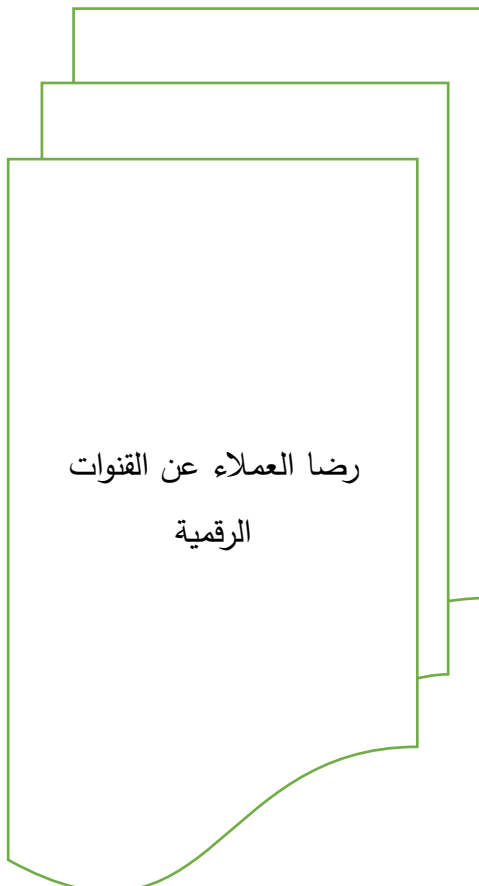
- الكشف عن أثر كفاءة الأداء الرقمي كأحد أبعاد معايير الجودة الرقمية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض، من خلال قياس مستوى توافر الخدمات على مدار الساعة واستقرار الأنظمة وسرعة تحميل التطبيقات وشمولية الخدمات المقدمة رقمياً مقارنةً بالخدمات المتاحة في الفروع التقليدية.
- تقديم توصيات علمية وعملية مبنية على نتائج الدراسة الميدانية تُسهم في تعزيز تطبيق معايير الجودة الرقمية في القنوات الرقمية لمصرف الراجحي، وتحسين مستوى رضا العملاء، ودعم جهود المصرف في تحقيق التميز الرقمي ضمن القطاع المصرفي السعودي.

1.6. فرضيات الدراسة

2. فرضيات الدراسة
3. الفرضية الرئيسية:
4. H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق معايير الجودة الرقمية بأبعادها (سهولة الاستخدام، الأمان والخصوصية، الاستجابة والموثوقية، كفاءة الأداء الرقمي) على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض.
5. الفرضيات الفرعية:
6. H_0-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد سهولة الاستخدام على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض.
7. H_0-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الأمان والخصوصية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض.
8. H_0-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستجابة والموثوقية على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض.

9. **H0-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد كفاءة الأداء الرقمي على رضا العملاء عن القنوات الرقمية لدى عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض.

9.1. نموذج الدراسة



9.2. منهجية الدراسة

منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وصفًا دقيقًا وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات الأولية من عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض حول تقييمهم لمعايير الجودة الرقمية ومستوى رضاهم عن القنوات الرقمية، ومن ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم.

وسيستخدم هذا المنهج في شقين: الأول **وصفي** لوصف خصائص أفراد العينة ومستوى استجاباتهم لمحاور الدراسة، والثاني **تحليلي** لاختبار الفرضيات وتحديد أثر أبعاد معايير الجودة الرقمية على رضا العملاء، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في الاستجابات وفقًا للمتغيرات الديموغرافية.

مجتمع وعينة الدراسة:

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء مصرف الراجحي في مدينة الرياض الذين يستخدمون القنوات الرقمية للمصرف (تطبيق الراجحي، الموقع الإلكتروني، أجهزة الخدمة الذاتية)، والذين يُقدَّر عددهم بمئات الآلاف من العملاء النشطين رقميًا. ونظرًا لصعوبة حصر هذا المجتمع بشكل دقيق كونه مجتمعًا كبيرًا ومتغيرًا، فإنه سيتم التعامل معه باعتباره مجتمعًا غير محدود. (Infinite Population)

وسيتم اختيار عينة ملائمة (Convenience Sampling) من عملاء مصرف الراجحي المستخدمين للقنوات الرقمية في مدينة الرياض، حيث سيتم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على عينة مستهدفة قوامها (400) مفردة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية عدم صلاحية بعض الاستبانات، بحيث يكون الحد الأدنى المقبول للتحليل

الإحصائي (384) استبانة صالحة، وذلك وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وحدود خطأ. (5%)

مصادر جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات: أولاً، **المصادر الثانوية** المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدوريات والمجلات المحكمة والرسائل الجامعية والتقارير الرسمية وقواعد البيانات الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الجودة الرقمية ورضا العملاء في القطاع المصرفي، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة. ثانياً، **المصادر الأولية** المتمثلة في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

أداة الدراسة:

سُتستخدم **الاستبانة (Questionnaire)** كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق مقياس **ليكرت الخماسي (Likert Scale)** المتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وستتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم	المحور	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة التعامل مع القنوات الرقمية)	4 فقرات
الثاني	سهولة الاستخدام	4 فقرات
الثالث	الأمان والخصوصية	4 فقرات
الرابع	الاستجابة والموثوقية	4 فقرات
الخامس	كفاءة الأداء الرقمي	4 فقرات
السادس	رضا العملاء عن القنوات الرقمية (محور أحادي)	10 فقرات

الإجمالي	26فقرة + 4 ديموغرافية = 30 فقرة
----------	------------------------------------

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وستستخدم الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة، والإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومستوى الاستجابات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار VIF للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تطبيق معايير الجودة الرقمية بأبعادها الأربعة (سهولة الاستخدام، الأمان والخصوصية، الاستجابة والموثوقية، كفاءة الأداء الرقمي) على رضا العملاء عن القنوات الرقمية.
- **الحدود المكانية:** مصرف الراجحي — مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** عملاء مصرف الراجحي المستخدمون للقنوات الرقمية في مدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1448/1447 هـ (2026م).

9.3. الدراسة الميدانية

ستتضمن الدراسة الميدانية المراحل التالية: في المرحلة الأولى، سيتم تصميم أداة الاستبانة بصورتها الأولية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية لضمان صدقها الظاهري وصدق المحتوى، وسيتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. في المرحلة الثانية، سيتم تطبيق دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من خارج عينة الدراسة النهائية، وذلك لحساب معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة والتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها. في المرحلة الثالثة، سيتم توزيع الاستبانة بصورتها النهائية إلكترونياً عبر رابط مخصص على عينة الدراسة البالغة (400) مفردة من عملاء مصرف الراجحي المستخدمين للقنوات الرقمية في مدينة الرياض. في المرحلة الرابعة، سيتم تفريغ البيانات وترميزها وإدخالها في برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية واختبار فرضيات الدراسة. وأخيراً، في المرحلة الخامسة، سيتم عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، والخروج بالتوصيات والمقترحات.

9.4. مخطط المشروع المقترح

المرحلة / النشاط	الأسبوع 2-1	الأسبوع 4-3	الأسبوع 6-5	الأسبوع 8-7	الأسبوع 10-9	الأسبوع 12-11	الأسبوع 14-13	الأسبوع 16-15
تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الأسئلة والفرضيات	■							
مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	■	■						

								بناء الإطار النظري للدراسة
								تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)
								تحكيم الاستبانة وتعديلها
								تطبيق الدراسة (الاستطلاعية Pilot Study)
								حساب الصدق والثبات وإخراج الاستبانة النهائية
								توزيع الاستبانة وجمع البيانات الميدانية
								تفريغ البيانات وإدخالها في SPSS
								التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
								عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها
								كتابة التوصيات والمقترحات
								المراجعة النهائية والتدقيق اللغوي
								تسليم البحث بصورته النهائية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الأساس النظري والمعرفي الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، إذ يسعى إلى بناء إطار مفاهيمي متماسك يُمكن القارئ من فهم طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة بوصفها متغيراً مستقلاً وتقليل إعادة العمل (Rework) في مشاريع الإسكان والتطوير العمراني بوصفه متغيراً تابعاً. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يوفر القاعدة العلمية التي تُبرر مشكلة الدراسة وفرضياتها، من خلال استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة بكلا المتغيرين، ثم تقديم مراجعة منهجية للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كل متغير على حدة وتلك التي ربطت بينهما. ويبدأ الفصل بتناول المتغير المستقل "إدارة المعرفة" من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها وأبعادها الأربعة المعتمدة في هذه الدراسة، وهي: توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. ثم ينتقل إلى المتغير التابع "تقليل إعادة العمل" لاستعراض مفهومه وأبعاده وأسبابه في سياق

المشاريع الإنشائية. وبعد ذلك يُخصّص محور للعلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين، قبل أن يُختتم الفصل بخلاصة تربط الإطار النظري بالفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

2.2. المتغير المستقل: إدارة المعرفة

تمهيد

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في فهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، حيث لم تعد الموارد المادية والمالية وحدها كافية لضمان التفوق والاستمرارية، بل أصبحت المعرفة بأشكالها الظاهرة والضمنية المورد الاستراتيجي الأكثر قيمة في بيئة الأعمال المعاصرة. وقد أفضى هذا الإدراك إلى بروز مفهوم "إدارة المعرفة" بوصفه منهجاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تحسين قدرة المنظمات على توليد المعرفة واكتسابها وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها بأساليب منهجية تسهم في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وتعزيز الابتكار. وفي قطاع الإنشاءات تحديداً، تتضاعف أهمية إدارة المعرفة نظراً لطبيعة المشاريع الإنشائية التي تتسم بالتعقيد وتعدد الأطراف وتكرار المشكلات ذاتها عبر مشاريع مختلفة، مما يجعل الاستثمار في إدارة المعرفة ضرورة حتمية لا ترفاً إدارياً (الغامدي وآل ضرمان، 2022)

مفهوم إدارة المعرفة

تُعرّف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات المنظمة والمنهجية التي تهدف إلى تحديد المعرفة الموجودة داخل المنظمة وخارجها واكتسابها وتوليدها وتنظيمها وتخزينها ونشرها وتطبيقها بما يحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية. وقد تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم بحسب الزوايا التي نظروا منها إليه؛ فمن المنظور التقني تُعرّف إدارة المعرفة بأنها استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا لتسهيل عمليات جمع المعرفة وتخزينها واسترجاعها، أما من المنظور الإنساني فتُعرّف بأنها مجموعة الممارسات التي تُمكن الأفراد من تبادل خبراتهم ومعارفهم الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن للمنظمة الاستفادة منها. وقد عرّفها القاضي (2022) بأنها عملية منهجية ومتكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المتعلقة بالحصول على المعرفة وإنشائها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها من قبل الأفراد والجماعات سعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية

الكبرى. وفي السياق ذاته، أكد بوقريط وشرفي (2022) أن إدارة المعرفة تمثل نظامًا إداريًا شاملاً يربط بين الموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية بهدف خلق بيئة تعلم مستمر تُسهم في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين وتطوير أداء المنظمة بصورة مستدامة. ومن المنظور الأجنبي، يرى Rezaei وزملاؤه (2021) أن إدارة المعرفة هي القدرة التنظيمية على إدارة رأس المال الفكري واستثماره بما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي الشامل. وعلى صعيد قطاع الإنشاءات، عرّفها Yap وزملاؤه (2022) بأنها العملية المنهجية لإدارة الخبرات والمعلومات والدروس المستفادة من المشاريع السابقة والحالية بهدف تحسين عمليات التسليم في المشاريع المستقبلية وتقليل تكرار الأخطاء.

أهمية إدارة المعرفة

تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها تمثل الرابط الاستراتيجي بين ما تمتلكه المنظمة من خبرات ومعارف متراكمة وبين قدرتها على تحويل تلك المعارف إلى ممارسات فعلية تحسّن الأداء وتُقلل الهدر وتُعزز الابتكار. ففي بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الحادة، أصبحت المعرفة هي الأصل غير الملموس الأكثر تأثيرًا في نجاح المنظمات واستمراريتها. وقد أشار الهبارنة والشورة (2022) إلى أن إدارة المعرفة تُسهم في بناء المنظمات الذكية القادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال توظيف رأس المال الفكري بكفاءة عالية. كما أوضح أبو حطب (2022) أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر تأثيرًا جوهريًا في الأداء المؤسسي من خلال تحسين جودة القرارات وتسريع عمليات الاستجابة للمشكلات وتقليل تكرار الأخطاء. وعلى المستوى الدولي، أكد Alvarenga وزملاؤه (2020) أن إدارة المعرفة تمثل ركيزة أساسية في عمليات التحول الرقمي، إذ لا يمكن تحقيق تحول رقمي حقيقي دون منظومة فعالة لإدارة المعرفة تضمن استمرارية التعلم المؤسسي. وفي قطاع الإنشاءات على وجه الخصوص، تبرز أهمية إدارة المعرفة في كونها تُمكن المنظمات من الاحتفاظ بالدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتوظيفها في المشاريع الجديدة، مما يُقلل من احتمالية تكرار الأخطاء ويُحسّن كفاءة التنفيذ ويُخفض التكاليف الناجمة عن إعادة العمل (Abubakar et al., 2022).

أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة التي تصب في نهاية المطاف في تعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية. ومن أبرز هذه الأهداف تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد وخبراتهم إلى معرفة صريحة موثقة يمكن للمنظمة الاستفادة منها بصورة مؤسسية، وهو ما يحميها من فقدان المعرفة عند مغادرة العاملين ذوي الخبرة. كما تهدف إدارة المعرفة إلى تهيئة بيئة تنظيمية محفزة لتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد والفرق والأقسام المختلفة، مما يُعزز ثقافة التعلم المؤسسي والتحسين المستمر. وقد أشار أبو رمان (2022) إلى أن من أهم أهداف إدارة المعرفة تسريع عمليات الوصول إلى المعلومات وتسهيل استرجاعها من خلال البوابات الإلكترونية ونظم إدارة المحتوى، مما يُقلل من الوقت والجهد المبذولين في البحث عن المعلومات ويُحسن إنتاجية العاملين. ويُضاف إلى ذلك أن إدارة المعرفة تهدف إلى دعم عملية صنع القرار من خلال توفير قاعدة معرفية شاملة وحديثة يستند إليها المديرون والمهندسون عند اتخاذ قراراتهم الفنية والإدارية. وقد أكد Nwankpa وزملاؤه (2022) أن إدارة المعرفة تهدف كذلك إلى تعزيز الابتكار في العمليات من خلال دمج المعارف المكتسبة من مصادر متعددة وتوظيفها في تطوير أساليب عمل جديدة أكثر كفاءة وفعالية. وفي سياق قطاع الإنشاءات، تهدف إدارة المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات مؤسسية للدروس المستفادة من المشاريع السابقة وأفضل الممارسات والحلول التقنية الناجعة، بما يُمكن فرق المشاريع المستقبلية من تجنب الأخطاء المتكررة وتحسين جودة التنفيذ. (Famakin & Aje, 2021)

أبعاد إدارة المعرفة

اعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المعرفة، وهي الأبعاد الأكثر شيوعًا واتفاقًا في الأدبيات الأكاديمية، وتتمثل في: توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. وتشكل هذه الأبعاد الأربعة دورة متكاملة ومتراصة تبدأ بتوليد المعرفة واكتسابها من مصادرها المتنوعة، مرورًا بتخزينها وتنظيمها في قواعد بيانات ونظم معلومات مهيكلية، ثم نشرها ومشاركتها بين الأفراد والفرق العاملة، وصولًا إلى تطبيقها الفعلي في العمليات والمشاريع والقرارات اليومية (الحربي والعمرى، 2023).

البُعد الأول: توليد المعرفة يشير هذا البُعد إلى العمليات التي من خلالها تقوم المنظمة بإنشاء معرفة جديدة أو اكتساب معرفة من مصادر خارجية وتحويلها إلى شكل يمكن الاستفادة منه مؤسسيًا. ويشمل توليد المعرفة

أنشطة متعددة كالبحث والتطوير، والتعلم من التجارب والمشاريع السابقة، واستقطاب الخبرات والكفاءات المتخصصة، وإجراء المقارنات المرجعية مع أفضل الممارسات العالمية، فضلاً عن تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لاستخلاص رؤى ومعارف جديدة. وفي قطاع الإنشاءات، يُعدّ توليد المعرفة من أكثر الأبعاد أهمية نظراً لأن كل مشروع يُنتج كمّاً هائلاً من المعارف والدروس المستفادة التي ينبغي التقاطها وتحويلها إلى معرفة مؤسسية يمكن إعادة توظيفها (الغامدي وآل ضرمان، 2022).

البُعد الثاني: تخزين المعرفة يتعلق هذا البُعد بالآليات والنظم التي تعتمد عليها المنظمة لحفظ المعرفة وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تُسهّل استرجاعها والوصول إليها عند الحاجة. ويتضمن ذلك إنشاء قواعد بيانات معرفية، ونظم إدارة وثائق إلكترونية، ومستودعات رقمية للدروس المستفادة، ودلائل إجراءات موحدة. وقد أكد أبو رمان (2022) أن البوابات الإلكترونية تُسهم بشكل فاعل في تحسين عملية تخزين المعرفة من خلال توفير منصات مركزية لحفظ المعلومات والوثائق وتنظيمها وفق تصنيفات واضحة تُسهّل عملية البحث والاسترجاع. وفي المشاريع الإنشائية، يكتسب تخزين المعرفة أهمية خاصة لأن غياب التوثيق المنهجي يؤدي إلى فقدان المعرفة المكتسبة بانتهاء المشروع أو بمغادرة أعضاء الفريق، مما يُفضي إلى تكرار الأخطاء نفسها في المشاريع اللاحقة. (Yap et al., 2022)

البُعد الثالث: مشاركة المعرفة يُعبّر هذا البُعد عن العمليات التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتبادلها بين الأفراد والفرق والأقسام داخل المنظمة وخارجها. وتتنوع أساليب مشاركة المعرفة بين الأساليب الرسمية كالتقارير والاجتماعات الدورية وورش العمل والتدريب، والأساليب غير الرسمية كالحوارات المباشرة والتوجيه والإرشاد والمجتمعات المهنية. وقد أشار بوقريط وشرفي (2022) إلى أن مشاركة المعرفة تُعدّ من أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين، لأنها تُتيح لهم الاطلاع على خبرات وتجارب زملائهم والبناء عليها لتقديم حلول مبتكرة. كما أكد Setini وزملاؤه (2020) أن مشاركة المعرفة تُمثل الحلقة الحيوية التي تربط بين رأس المال الاجتماعي والأداء الابتكاري، إذ بدونها تبقى المعرفة حبسية العقول الفردية دون أن تتحول إلى قوة مؤسسية دافعة.

البُعد الرابع: تطبيق المعرفة يمثل هذا البُعد المرحلة الأكثر أهمية في دورة إدارة المعرفة، إذ يتعلق بالتوظيف الفعلي للمعرفة المتاحة في العمليات اليومية والقرارات الإدارية والفنية وحل المشكلات وتطوير المنتجات والخدمات. فالمعرفة التي لا تُطبَّق لا قيمة حقيقية لها مهما بلغ حجمها وجودتها. وقد أوضح العتيبي ومحمد (2023) أن تطبيق المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية يتطلب بيئة إدارية رشيقة تُمكن من تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية بسرعة ومرونة. وفي قطاع الإنشاءات، يتجلى تطبيق المعرفة في استخدام الدروس المستفادة من المشاريع السابقة لتحسين التخطيط والتصميم والتنفيذ، وفي توظيف أفضل الممارسات لتجنب الأخطاء المتكررة وتقليل إعادة العمل. (Abubakar et al., 2022)

الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المعرفة

أولاً: الدراسات العربية

تناولت دراسة الحربي والعمري (2023) المعنونة بـ "دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع: دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات السعودية" دور إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين إدارة المشاريع لدى عينة من الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في تلك الشركات وتحديد أثرها في تحسين أداء إدارة المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية ومعايير الجودة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من مديري المشاريع والمهندسين والعاملين في إدارات المشاريع. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في الشركات السعودية المبحوثة جاء بدرجة متوسطة، وأن بُعد مشاركة المعرفة كان الأكثر ممارسة بينما كان بُعد تخزين المعرفة الأقل ممارسة، وأن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء إدارة المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات السعودية لاستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة، وإنشاء قواعد بيانات معرفية مؤسسية لحفظ الدروس المستفادة من المشاريع، وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة بين العاملين.

وفي سياق مكمل، أجرى الغامدي وآل ضرمان (2022) دراسة بعنوان "عمليات إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية" هدفت إلى التعرف

على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة المدعومة بتقنيات الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية السعودية، وتحديد أثر هذه العمليات في تحسين أداء المشاريع وتقليل المشكلات التنفيذية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت على عينة من المهندسين ومديري المشاريع في شركات المقاولات الكبرى العاملة في المملكة. وأظهرت النتائج أن مستوى توظيف الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المعرفة بالمشاريع الإنشائية السعودية لا يزال في مراحله الأولى، غير أن الشركات التي تبنت هذه التقنيات حققت تحسناً ملحوظاً في عمليات توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها، مما انعكس إيجاباً على جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم عمليات إدارة المعرفة في قطاع الإنشاءات السعودي.

أما دراسة بوقريط وشرفي (2022) الموسومة بـ "أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين" فقد هدفت إلى قياس أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل الجزائرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقَت على عينة من العاملين في الشركة باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات. وأسفرت النتائج عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في القدرات الإبداعية للعاملين، وأن بُعد مشاركة المعرفة كان الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع يليه بُعد تطبيق المعرفة، مما يؤكد أن تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين يُوفّر بيئة خصبة للتفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال إنشاء مجتمعات الممارسة وتشجيع العمل الجماعي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Yap وزملاؤه (2022) دراسة بعنوان "Capitalising Knowledge Management for Improving Project Delivery in Construction" هدفت إلى استكشاف كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة لتحسين تسليم المشاريع في قطاع الإنشاءات الماليزي. وقد اعتمدت الدراسة على منهج مختلط يجمع بين المسح الكمي باستخدام استبانة وُزعت على عينة من المهنيين في قطاع الإنشاءات الماليزي والمقابلات النوعية مع خبراء في إدارة المشاريع. وأظهرت النتائج أن أكثر ممارسات إدارة المعرفة فعالية في تحسين تسليم المشاريع

هي تلك المرتبطة بالتعلم من الأخطاء السابقة وتوثيق الدروس المستفادة ومشاركتها بين فرق المشاريع، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين نضج ممارسات إدارة المعرفة وتحسن مؤشرات أداء المشاريع من حيث الجودة والتكلفة والوقت. وأوصت الدراسة بضرورة تأسيس ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المعرفة في شركات الإنشاءات وإنشاء منصات رقمية لتسهيل تبادل المعرفة بين المشاريع.

وفي إطار متصل، قدّم Rezaei وزملاؤه (2021) دراسة بعنوان "Factors Affecting Knowledge Management and Its Effect on Organizational Performance" هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة وقياس أثرها في الأداء التنظيمي مع دراسة الدور الوسيط لرأس المال البشري. واستخدمت الدراسة منهج النمذجة بالمعادلات البنائية وطُبِّقَت على عينة من المنظمات في قطاعات متعددة. وأظهرت النتائج أن العوامل التنظيمية كدعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية الداعمة والبنية التحتية التكنولوجية تُمثل المحركات الأساسية لنجاح إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تطوير رأس المال البشري. وأوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية وتهيئة البنية التحتية اللازمة لدعم ممارسات إدارة المعرفة.

كما أجرى Sun وزملاؤه (2020) دراسة بعنوان "Analysis of the Relationship between Open Innovation, Knowledge Management Capability and Dual Innovation" هدفت إلى تحليل العلاقة بين الابتكار المفتوح وقدرات إدارة المعرفة والابتكار المزدوج (الاستكشافي والاستغلالي). واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وطُبِّقَت على عينة من الشركات الصينية العاملة في قطاع التكنولوجيا. وأثبتت النتائج أن قدرات إدارة المعرفة تُمثل وسيطاً جوهرياً في العلاقة بين الابتكار المفتوح وكلا نوعي الابتكار المزدوج، وأن المنظمات التي تمتلك قدرات متقدمة في إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على تحويل المعارف المكتسبة من مصادر خارجية إلى ابتكارات فعلية. وأوصت الدراسة بأن تُعطي المنظمات أولوية لتطوير قدراتها في إدارة المعرفة لأنها تمثل البنية التحتية الضرورية لأي استراتيجية ابتكار ناجحة.

2.3. المتغير التابع: تقليل إعادة العمل (Rework)

تمهيد

تُعدّ إعادة العمل (Rework) من أبرز التحديات التي يواجهها قطاع الإنشاءات على المستوى العالمي، إذ تُمثل أحد أكبر مصادر الهدر في الموارد والوقت والتكلفة، وتُشكّل عائقًا رئيسيًا أمام تحقيق الكفاءة المطلوبة في تنفيذ المشاريع. وتشير الدراسات إلى أن تكاليف إعادة العمل قد تتراوح بين 5% و20% من القيمة الإجمالية للمشاريع الإنشائية، وهي نسبة مرتفعة تُلقِي بظلالها على ربحية الشركات وجودة المخرجات ورضا العملاء . وفي سياق مشاريع الإسكان والتطوير العمراني بمنطقة مكة المكرمة التي تشهد طفرة إنشائية كبيرة ضمن رؤية المملكة 2030، تتضاعف أهمية تقليل إعادة العمل لضمان تسليم المشاريع في مواعيدها المحددة وبالجودة المطلوبة وضمن الميزانيات المعتمدة.(Oke et al., 2023)

مفهوم إعادة العمل(Rework)

تُعرّف إعادة العمل في سياق المشاريع الإنشائية بأنها الجهد غير الضروري الذي يُبذل لإعادة تنفيذ عملية أو نشاط كان ينبغي تنفيذه بصورة صحيحة من المرة الأولى، وذلك بسبب عدم المطابقة للمواصفات أو المتطلبات المحددة. ويشمل مفهوم إعادة العمل جميع الأنشطة التي يتم إعادة إنجازها في الموقع سواء كانت مرتبطة بالتصميم أو التنفيذ أو المواد أو الأعمال الميكانيكية والكهربائية. وقد عرّفها Zhang وزملاؤه (2021) بأنها إعادة تنفيذ الأنشطة التي لم تُنجز بشكل صحيح في المرة الأولى بسبب أخطاء في التصميم أو التنفيذ أو بسبب تغييرات في المتطلبات من قبل المالك أو الاستشاري، وهي تُمثل هدرًا خالصًا لا يُضيف قيمة للمشروع. كما عرّفها Olanrewaju و (2022) Lee بأنها إعادة إنجاز العمل الذي تم تنفيذه سابقًا ولكنه لا يستوفي معايير الجودة المحددة في العقد أو المواصفات الفنية، مما يستلزم هدم الأعمال المعيبة وإعادة تنفيذها وفق المعايير المطلوبة. وبذلك فإن تقليل إعادة العمل يعني خفض حجم وتكرار هذه الأنشطة غير الضرورية من خلال تبني ممارسات إدارية وفنية تُعالج أسبابها الجذرية وتحول دون وقوعها ابتداءً.

أهمية تقليل إعادة العمل

تتبع أهمية تقليل إعادة العمل من الآثار السلبية الجسيمة التي تُخلفها ظاهرة إعادة العمل على مختلف جوانب المشروع الإنشائي. فمن الناحية المالية، تُضيف إعادة العمل تكاليف كبيرة غير مخططة تُثقل كاهل ميزانية المشروع وتُقلص هامش الربح لدى شركات المقاولات، وقد تؤدي في بعض الحالات إلى تجاوز الميزانية

المعتمدة بنسب كبيرة. ومن ناحية الوقت، تتسبب إعادة العمل في تأخير الجدول الزمني للمشروع مما يترتب عليه غرامات تأخير وعدم رضا المالك وتأثيرات سلبية على المشاريع المرتبطة. كما تؤثر إعادة العمل سلباً على معنويات فريق المشروع وإنتاجيته، حيث يُضطر العاملون إلى إعادة أعمال أنجزوها سابقاً مما يُؤلد شعوراً بالإحباط ويُضعف الدافعية. وقد أكد Oke وزملاؤه (2023) أن إعادة العمل تؤثر تأثيراً جوهرياً في أداء المشاريع الإنشائية ليس فقط من حيث التكلفة والوقت بل أيضاً من حيث السلامة المهنية، إذ إن عمليات الهدم وإعادة البناء تزيد من المخاطر على العاملين في الموقع. وفي سياق مشاريع الإسكان والتطوير العمراني بمنطقة مكة المكرمة، تتعاظم أهمية تقليل إعادة العمل نظراً لضخامة حجم المشاريع وتعقيدها وارتباطها بخطط تنمية ذات جداول زمنية محددة ضمن رؤية 2030. (Olanrewaju & Lee, 2022).

أسباب إعادة العمل وأبعاد تقليلها

تتعدد أسباب إعادة العمل في المشاريع الإنشائية وتتشعب لتشمل عوامل مرتبطة بالتصميم والتخطيط والتنفيذ والإدارة والتواصل. ويمكن تصنيف هذه الأسباب في أبعاد رئيسية تُمثل في الوقت ذاته محاور تقليل إعادة العمل التي تعتمدها الدراسة الحالية.

البُعد الأول: تقليل إعادة العمل الناتجة عن أخطاء التصميم تُعدّ أخطاء التصميم ونقص المعلومات في المخططات وعدم وضوح المواصفات من أبرز أسباب إعادة العمل في المشاريع الإنشائية. ويشمل ذلك التصاميم غير المكتملة والتعارض بين المخططات المعمارية والإنشائية والميكانيكية والكهربائية، فضلاً عن التغييرات المتكررة في التصميم أثناء مرحلة التنفيذ. وتشير الدراسات إلى أن ما يتراوح بين 30% و50% من حالات إعادة العمل تعود إلى أسباب مرتبطة بالتصميم. ويمكن تقليل هذه الفئة من إعادة العمل من خلال تطبيق مراجعات تصميمية شاملة ومنهجية واستخدام تقنيات نمذجة معلومات البناء (BIM) والاستفادة من الدروس المستفادة من مشاريع سابقة لتجنب الأخطاء التصميمية المتكررة. (Zhang et al., 2021)

البُعد الثاني: تقليل إعادة العمل الناتجة عن أخطاء التنفيذ ترتبط أخطاء التنفيذ بسوء جودة الصناعة وعدم كفاءة العمالة والإشراف غير الفعال وعدم الالتزام بالمواصفات الفنية وأساليب البناء المعتمدة. ويمكن تقليل إعادة العمل في هذا البُعد من خلال تعزيز برامج التدريب والتأهيل للعمالة، وتطبيق نظم رقابة جودة صارمة،

وتحسين آليات الإشراف الميداني، واستخدام قوائم المراجعة المبنية على الخبرات السابقة (Olanrewaju & Lee, 2022).

البُعد الثالث: تقليل إعادة العمل الناتجة عن ضعف التواصل والتنسيق يُعدّ ضعف التواصل بين أطراف المشروع المختلفة من مالك واستشاري ومقاول ومقاولين من الباطن من الأسباب الرئيسية لإعادة العمل، حيث يؤدي سوء الفهم وعدم وضوح التعليمات وتأخر المعلومات إلى تنفيذ الأعمال بصورة مغايرة للمطلوب. ويمكن تقليل إعادة العمل في هذا البُعد من خلال تحسين قنوات الاتصال وتوحيد منصات تبادل المعلومات وعقد اجتماعات تنسيقية دورية وتوثيق القرارات والتعديلات بشكل منهجي. (Oke et al., 2023)

البُعد الرابع: تقليل إعادة العمل الناتجة عن ضعف إدارة التغييرات تُمثل التغييرات غير المدروسة في نطاق العمل ومتطلبات المشروع أحد المصادر الرئيسية لإعادة العمل، خاصة عندما تُجرى هذه التغييرات دون تقييم كافٍ لآثارها على الأعمال المنجزة والجدول الزمني والميزانية. ويمكن تقليل إعادة العمل في هذا البُعد من خلال تبني نظم فعالة لإدارة التغييرات تتضمن إجراءات واضحة لتقييم أثر التغيير قبل اعتماده وآليات لإبلاغ جميع الأطراف المعنية وتحديث الوثائق والمخططات ذات الصلة. (Omotayo et al., 2022)

الدراسات السابقة المرتبطة بتقليل إعادة العمل

أولاً: الدراسات العربية

أجرى القحطاني والزهراني (2023) دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية" هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة، مع التركيز على جوانب تحسين الأداء وتقليل الأخطاء والهدر في الموارد. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقت على عينة من العاملين في إدارات المشاريع الرياضية بالمملكة. وأظهرت النتائج أن تحسين إدارة المشاريع بما في ذلك تقليل الأخطاء وإعادة العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى ممارسة إدارة المعرفة، وأن المشاريع التي طُبِّقت ممارسات إدارة المعرفة بفعالية شهدت تحسناً ملحوظاً في جودة التنفيذ

وانخفاضًا في حالات إعادة العمل. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات منهجية لإدارة المعرفة في المشاريع السعودية والاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال.

وتناولت دراسة حجازي وسالم (2021) موضوع "إعادة هندسة العمليات وأثرها في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية" حيث هدفت إلى قياس أثر إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري للهيئات المحلية في محافظة طولكرم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت على عينة من العاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات. وأسفرت النتائج عن وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لإعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء الإداري بأبعاده المختلفة، بما في ذلك تقليل الأخطاء والهدر وإعادة العمل في العمليات الإدارية. كما أظهرت النتائج أن إعادة هندسة العمليات تُسهم في تبسيط الإجراءات وتقليل الازدواجية في المهام مما ينعكس إيجابيًا على كفاءة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم إعادة هندسة العمليات كمنهج شامل لتحسين الأداء وتقليل الهدر في المؤسسات العامة.

كذلك قدّمت دراسة محمد (2022) الموسومة بـ "إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات" إسهامًا مهمًا في فهم دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء والهدر المؤسسي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين في الجامعات المصرية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقت على عينة من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في الجامعات. وأظهرت النتائج أن إعادة هندسة العمليات تُسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء المهني من خلال تبسيط الإجراءات وإزالة الأنشطة غير المضافة للقيمة وتقليل الأخطاء وإعادة العمل في العمليات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات بشكل مستمر لمواكبة التغيرات وتحسين مستوى الأداء.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

أجرى Oke وزملاؤه (2023) دراسة بعنوان "Influence of Rework on Construction Project Performance in Nigeria" هدفت إلى دراسة تأثير إعادة العمل على أداء المشاريع الإنشائية في نيجيريا وتحديد أكثر أسباب إعادة العمل شيوعًا وأثرها في تجاوز التكلفة والوقت. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي

باستخدام استبانة وُزعت على عينة من المهنيين في قطاع الإنشاءات النيجيري شملت مهندسين ومعماريين ومديري مشاريع ومساحين كميات. وأظهرت النتائج أن إعادة العمل تؤثر تأثيرًا سلبيًا جوهريًا في أداء المشاريع من حيث التكلفة والوقت والجودة، وأن أكثر أسباب إعادة العمل شيوعًا هي التغييرات في التصميم وضعف التواصل بين أطراف المشروع ونقص كفاءة العمالة وسوء الإشراف الميداني. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات وقائية لتقليل إعادة العمل تتضمن تحسين عمليات مراجعة التصميم وتعزيز التواصل بين الأطراف والاستثمار في تدريب العمالة.

وفي سياق مماثل، قدّم Olanrewaju و Lee (2022) دراسة بعنوان "Investigation of the Poor Quality Practices on Building Construction Sites" هدفت إلى التحقيق في ممارسات ضعف الجودة في مواقع البناء وتحديد أبرز مظاهرها وأسبابها وعلاقتها بإعادة العمل. واعتمدت الدراسة على منهج مختلط يجمع بين المسح الميداني والمقابلات مع مهنيي قطاع الإنشاءات. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات ضعف الجودة المنتشرة في مواقع البناء هي السبب الرئيسي لإعادة العمل، وأن أبرز هذه الممارسات تتمثل في عدم الالتزام بالمواصفات الفنية وضعف الإشراف والرقابة على الجودة وعدم كفاءة العمالة واستخدام مواد غير مطابقة للمواصفات. وأوصت الدراسة بتطبيق نظم إدارة جودة شاملة في مواقع البناء وتعزيز ثقافة الجودة بين جميع العاملين في المشروع.

كما أجرى Zhang وزملاؤه (2021) دراسة بعنوان "Learning on Rework Management of Construction Projects: A Case Study" هدفت إلى استكشاف كيفية التعلم من إدارة إعادة العمل في المشاريع الإنشائية من خلال دراسة حالة معمّقة. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة حيث تم تحليل مشروع إنشائي كبير لاستخلاص الدروس المستفادة المتعلقة بإدارة إعادة العمل. وأظهرت النتائج أن إعادة العمل في المشاريع الإنشائية ترتبط بسلسلة من العوامل المتداخلة تشمل أخطاء التصميم وسوء التنسيق بين التخصصات المختلفة وضعف نقل المعرفة بين مراحل المشروع وبين المشاريع المختلفة. كما أكدت الدراسة أن التعلم المنهجي من حالات إعادة العمل السابقة وتوثيق أسبابها وحلولها يُمثل استراتيجية فعالة لتقليل إعادة العمل في المشاريع المستقبلية. وأوصت الدراسة بإنشاء قواعد بيانات للدروس المستفادة من إعادة العمل وربطها بنظم إدارة المعرفة المؤسسية.

2.4. العلاقة بين إدارة المعرفة وتقليل إعادة العمل

الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة وتقليل إعادة العمل إلى عدة أطر نظرية متكاملة، أبرزها نظرية التعلم التنظيمي ونظرية الموارد والقدرات ونظرية إدارة الجودة الشاملة. فمن منظور نظرية التعلم التنظيمي، تُمثل إعادة العمل في جوهرها فشلاً في التعلم المؤسسي، إذ إن تكرار الأخطاء ذاتها عبر مشاريع مختلفة يدل على غياب آليات فعالة لالتقاط الدروس المستفادة وتوثيقها ونقلها إلى فرق المشاريع الجديدة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة تُوفّر الآليات المنهجية اللازمة لتحويل الأخطاء والمشكلات إلى فرص للتعلم والتحسين المستمر، مما يُقلل من احتمالية تكرارها في المشاريع المستقبلية.

وتتجلى هذه العلاقة بوضوح عند تتبع دور كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة في تقليل إعادة العمل. فعلى صعيد توليد المعرفة، يُسهم هذا البُعد في تقليل إعادة العمل من خلال استخلاص المعرفة من المشكلات والأخطاء التي تحدث أثناء التنفيذ وتحويلها إلى دروس مستفادة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً، فضلاً عن اكتساب المعرفة من أفضل الممارسات العالمية في مجال الجودة والبناء. أما تخزين المعرفة فيُسهم في تقليل إعادة العمل من خلال بناء ذاكرة مؤسسية منظمة تحفظ المعارف المتراكمة وتُتيح استرجاعها بسهولة عند الحاجة، مما يحول دون فقدان الخبرات المكتسبة بانتهاء المشاريع أو بمغادرة العاملين. وفي ما يخص مشاركة المعرفة، فإنها تُقلل إعادة العمل من خلال ضمان وصول المعرفة والمعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، مما يُحسن التنسيق بين أطراف المشروع ويُقلل من حالات سوء الفهم التي تؤدي إلى أخطاء في التنفيذ. وأخيراً، يُسهم تطبيق المعرفة في تقليل إعادة العمل من خلال التوظيف الفعلي للدروس المستفادة وأفضل الممارسات في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والرقابة، مما يُعالج الأسباب الجذرية لإعادة العمل بدلاً من الاكتفاء بمعالجة أعراضها. (Yap et al., 2022)

ومن منظور نظرية الموارد والقدرات، تُمثل المعرفة المؤسسية مورداً استراتيجياً نادراً وقيماً يصعب تقليده، ويُشكّل أساساً لبناء قدرات تنظيمية متميزة في مجال الجودة والتنفيذ. فالمنظمات التي تمتلك قدرات متقدمة في إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على تجنب الأخطاء المتكررة وتقليل إعادة العمل لأنها تتعلم من تجاربها وتجارب

غيرها بشكل منهجي ومستمر. كما أن نظرية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أهمية الوقاية من الأخطاء بدلاً من اكتشافها وتصحيحها بعد وقوعها، وهو ما يتسق تمامًا مع مبادئ إدارة المعرفة التي تسعى إلى تحويل المعارف المكتسبة إلى ممارسات وقائية تمنع تكرار المشكلات. (Omotayo et al., 2022)

الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

أولاً: الدراسات العربية

تناولت دراسة الغامدي وآل ضرمان (2022) العلاقة بين إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي وأداء المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، حيث هدفت إلى الكشف عن مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة المدعومة بتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء المشاريع الإنشائية وتقليل المشكلات التنفيذية بما فيها إعادة العمل. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقَت على عينة من المهندسين ومديري المشاريع في شركات المقاولات السعودية الكبرى. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء، حيث أسهم توظيف الذكاء الاصطناعي في تعزيز عمليات توليد المعرفة وتخزينها واسترجاعها مما ساعد فرق المشاريع على تجنب الأخطاء المتكررة. وأوصت الدراسة بتكامل نظم إدارة المعرفة مع تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز الاستفادة من المعارف المتراكمة في تقليل إعادة العمل.

كما أسهمت دراسة العتيبي ومحمد (2023) في إلقاء الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، حيث تناولت دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية السعودية. وهدفت إلى الكشف عن كيفية إسهام الممارسات الرشيدة في تسهيل تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء الحكومي وتقليل الهدر والأخطاء في العمليات. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقَت على عينة من العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية. وأظهرت النتائج أن الإدارة الرشيدة تُعزز تطبيق إدارة المعرفة مما يُسهم في تقليل الهدر وإعادة العمل في العمليات الحكومية، وأن التكامل بين الإدارة الرشيدة وإدارة المعرفة يُنتج أثرًا تآزريًا في تحسين الأداء يفوق أثر كل منهما على حدة. وأوصت الدراسة بتبني منهجية الإدارة الرشيدة كإطار داعم لمشاريع إدارة المعرفة في القطاع الحكومي.

وفي دراسة موسى (2026) المعنونة بـ "أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير" التي طُبِّقت على شركة مطوفي حجاج الدول العربية "أشرفت"، هدفت إلى قياس أثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على فاعلية إدارة التغيير في الشركة. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقت على عينة من العاملين في الشركة. وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا دالًا إحصائيًا على فاعلية إدارة التغيير، وأن تطبيق المعرفة ومشاركتها كانا الأكثر تأثيرًا. وتكمن أهمية هذه الدراسة في سياق البحث الحالي في أن إدارة التغيير ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتقليل إعادة العمل، إذ إن التغييرات غير المدروسة تُعدّ من أبرز أسباب إعادة العمل. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة المعرفة لدعم عمليات التغيير المؤسسي وتقليل مقاومة التغيير.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

قدّم Abubakar وزملاؤه (2022) دراسة مهمة ربطت بشكل مباشر بين ممارسات إدارة المعرفة والتنافسية في قطاع الإنشاءات، حيث هدفت إلى تقييم التنافسية الإنشائية من خلال ممارسات إدارة المعرفة باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. وطُبِّقت الدراسة على عينة من المهنيين في قطاع الإنشاءات وتم تحليل البيانات باستخدام منهج المعادلات البنائية. وأثبتت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة تُعزز التنافسية الإنشائية من خلال تحسين جودة التنفيذ وتقليل التكاليف الناجمة عن الأخطاء وإعادة العمل، وأن المنظمات التي تتبنى ممارسات إدارة معرفة متقدمة تتفوق على نظيراتها في مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة والتكلفة والوقت. وأوصت الدراسة بأن تتبنى شركات الإنشاءات ممارسات إدارة المعرفة كاستراتيجية أساسية لتعزيز تنافسيتها وتقليل الهدر بما في ذلك إعادة العمل.

وفي السياق ذاته، أجرى Famakin و Aje (2021) دراسة بعنوان "The Impact of Knowledge Management Practices on the Survival and Sustenance of Construction Organisations in Nigeria" هدفت إلى قياس أثر ممارسات إدارة المعرفة في بقاء واستدامة منظمات الإنشاءات في نيجيريا. واعتمدت على المنهج الكمي وطُبِّقت على عينة من شركات الإنشاءات النيجيرية. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة تُسهم بشكل جوهري في بقاء واستدامة شركات الإنشاءات من خلال تحسين قدرتها على التعلم من الأخطاء وتقليل إعادة العمل وتحسين جودة المخرجات وتعزيز رضا العملاء.

كما أظهرت أن الشركات التي تقتصر إلى ممارسات إدارة معرفة فعالة تُعاني من معدلات أعلى من إعادة العمل ونزاعات المشاريع مما يُهدد استمراريتهما في السوق. وأوصت الدراسة بأن تستثمر شركات الإنشاءات في بناء نظم إدارة معرفة مؤسسية كضرورة حيوية لبقائها واستدامتها.

كذلك أسهمت دراسة Omotayo وزملائه (2022) في تعزيز الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين إدارة المعرفة وتقليل الهدر في المشاريع الإنشائية، حيث تناولت تطبيق منهجية كايزن للتكاليف في صناعة الإنشاءات باستخدام تحليل التسلسل الهرمي والتفكير المنظومي. وهدفت إلى تحديد كيفية دمج مبادئ التحسين المستمر وإدارة المعرفة في عمليات الإنشاءات لتقليل التكاليف والهدر بما في ذلك إعادة العمل. واعتمدت الدراسة على منهج مختلط يجمع بين التحليل الهرمي والتفكير المنظومي. وأثبتت النتائج أن دمج مبادئ التحسين المستمر مع ممارسات إدارة المعرفة يُنتج إطارًا فعالًا لتقليل التكاليف والهدر في المشاريع الإنشائية، وأن التعلم المستمر من الأخطاء وتوثيق الدروس المستفادة ومشاركتها بين فرق العمل يُعدّ ركيزة أساسية لنجاح أي استراتيجية لتقليل إعادة العمل. وأوصت الدراسة بتبني ثقافة التحسين المستمر القائمة على إدارة المعرفة في شركات الإنشاءات.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة: إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وتقليل إعادة العمل (Rework) في المشاريع الإنشائية. وقد كشفت المراجعة النظرية عن وجود ترابط منطقي ونظري وثيق بين إدارة المعرفة وتقليل إعادة العمل، حيث تُوفر إدارة المعرفة الآليات المنهجية اللازمة لالتقاط الدروس المستفادة وتوثيقها ونشرها وتطبيقها بما يحول دون تكرار الأخطاء ذاتها عبر المشاريع. كما أكدت الدراسات السابقة العربية والأجنبية بمجملها وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحسين أداء المشاريع الإنشائية وتقليل الأخطاء والهدر بما في ذلك إعادة العمل.

غير أن المراجعة كشفت أيضًا عن وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر ومحدد أثر إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة في تقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان والتطوير العمراني،

وخاصة في السياق السعودي وتحديداً في منطقة مكة المكرمة التي تشهد طفرة عمرانية غير مسبوقه ضمن رؤية المملكة 2030. فمعظم الدراسات السابقة إما تناولت إدارة المعرفة بشكل عام دون ربطها بتقليل إعادة العمل تحديداً، أو تناولت إعادة العمل دون التركيز على دور إدارة المعرفة في تقليلها، أو طُبِّقت في سياقات جغرافية وقطاعية مختلفة. وهذا ما يُضفي على الدراسة الحالية أصالة وقيمة علمية وعملية، إذ تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة وتقليل إعادة العمل في مشاريع الإسكان والتطوير العمراني بمنطقة مكة المكرمة، بما يُقدّم إسهاماً نظرياً وتطبيقياً لأصحاب القرار في هذا القطاع الحيوي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- آل عزيز، سعيد محمد علي، وعبدالقادر، سليم برشيد. (2023). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي السعودي. *مجلة دراسات إقليمية*، 17(55)، 359-394. <https://search.mandumah.com/Record/1347889>
- المطيري، فهد مطر. (2022). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء في البنوك الإسلامية السعودية. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 18(29)، 223-244. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1375477>
- عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن محمد. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(2)، 566-621. <https://doi.org/10.21608/jces.2022.248101>

- المرامحي، بسام محمد. (2025). أثر جودة الخدمات البنكية على رضا وثقة العملاء في البنوك السعودية: دراسة حالة مصرف الراجحي. *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط*، 45، 15-68. <https://search.mandumah.com/Record/1579481>
- أبو عيسى، عمرو أحمد عبده. (2023). أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على رضا عملاء الأعمال: دراسة ميدانية على مجموعة شركات العز الصناعية بجمهورية مصر العربية. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، مج3، ع4، 1595 - 1646. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1416694>
- مختارية، عثمانى. (2022). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك لولاية عين تموشنت فرع حمام بوحجر. *دفا تر بواذكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية*، مج11، ع2، 180 - 192. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1349142>
- نايلي، حسية، و لبادي، هاجر. (2023). جودة الخدمة الإلكترونية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بقالمة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج9، ع2، 20 - 39. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1447524>
- المهداوي، خالد حسين شلاش. (2023). أثر إدارة الابتكار على رضا العملاء: دراسة حالة على البنك الإسلامي الأردني في مدينة إربد. *إربد للبحوث والدراسات الإنسانية*، مج25، ع1، 229 - 264. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1367075>
- بخيت، أيمن ربيع منصور، و مهدي، محمد حسن أحمد. (2022). تأثير جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على القرى السياحية بمحافظة البحر الأحمر (رسالة ماجستير غير منشورة). *جامعة سوهاج، سوهاج. مسترجع من* <http://search.mandumah.com/Record/1306092>
- زاهر، بسام حسن. (2024). تأثير جودة الخدمات الإلكترونية على رضا العملاء: دراسة ميدانية على عملاء شركة سيرتيل في الساحل السوري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم*

الاقتصادية والقانونية، مج46، ع4 ، 91 - 112. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1551958>

- مرقص، أكرم سامر، و سالم، سامح سالم عوض. (2023). أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على تحسين بيئة المعلومات المحاسبية في ضوء تطبيق معايير IFRS: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج15، عدد خاص ، 1 - 47. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1438936>

- بن سكال، هدية، حساني، حسين، و بلهاشمي، جهيزة. (2024). تأثير التكنولوجيا الرقمية على جودة التعليم العالي: استعراض تجارب عالمية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج5، ع2 ، 73 - 89. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1517519>

- سيف، عبدالرحمن محمد إبراهيم، و الفار، شرقاوي عبدالظاهر شرقاوي خميس. (2023). تحليل دور الحوكمة الرقمية المصرفية في تحسين جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج15، عدد خاص ، 1 - 32. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1439079>

- صقر، محمود ماجد محمود عبدالجيد، إسماعيل، عمار فتحي موسى، و مرزوق، عبدالعزيز علي. (2024). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات الرقمية: دراسة تطبيقية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع10 ، 1359 - 1434. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1524906>

- زوقار، وفاء. (2023). أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات: دراسة حالة بلدية بركة. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج6، ع2 ، 1629 - 1648. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1448669>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Harb, A., Thoumy, M., & Yazbeck, M. (2022). Customer satisfaction with digital banking channels in times of uncertainty. *Banks and Bank Systems*, 17(3), 27–37. [https://doi.org/10.21511/bbs.17\(3\).2022.03](https://doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.03)
- Rahi, S., & Abd. Ghani, M. (2021). Examining internet banking user's continuance intention through the lens of technology continuance theory and task technology fit model. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 23(5), 456–474. <https://doi.org/10.1108/DPRG-11-2020-0168>
- AL-Zu'bi, K., & Al-Gasawneh, J. A. (2022). An integrated model of mobile banking service quality and customers' satisfaction: Evidence from Jordanian mobile banking users. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1609–1618. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.8.012>
- Yirsaw, A. (2023). Examining the effect of electronic banking service quality on customer satisfaction and loyalty: An implication for technological innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), Article 22. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00287-y>
- Demirel, D. (2022). The effect of service quality on customer satisfaction in digital age: customer satisfaction based examination of digital CRM. *Journal of Business Economics and Management*, 23(3), 507-531.
- Hadid, K. I., Soon, N. K., & Amreeghah, A. A. E. (2020). The effect of digital banking service quality on customer satisfaction: A case study on the Malaysian banks. *Asian Journal of Applied Science and Technology*, 4(01), 06-29
- Kim, S. H., & Yang, Y. R. (2025). The Effect of digital quality on customer satisfaction and brand loyalty under environmental uncertainty: Evidence from the banking industry. *Sustainability*, 17(8), 3500.
- Limsawaddiwong, S., Udomratanamanee, T., Sakornsatien, K., & Siriwetcharak, C. (2025). Impact of Digital Service Quality for Enhanced Customer Satisfaction in the Hotel Industry. *Journal of Family Business & Management Studies*, 17(1).
- Lakchan, U. G. C., & Samaraweera, G. C. (2023). The impact of digital service quality dimensions on customer satisfaction and customer loyalty of digital banking in Sri Lanka. *Journal of Multidisciplinary & Translational Research*, 8(2).

