

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

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

إعداد

**سيف محمد محمد غالب**

**الرقم الأكاديمي: 2021204861**

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

**د. منى مصطفى العشري**

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الاول

**2024**

## الشكر والتقدير

### بسم الله الرحمن الرحيم

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

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

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

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

واهدي شكري وتقديري لزملائي في الجامعة الذي شاركوا معي رحلة التعليم

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

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

**فلكم جزيل الشكر والامتنان**

**مع خالص التقدير والاحترام**

**سيف محمد محمد غالب**

## إهداء

اهداء بحثي هذا الى أولئك الذي اضاءوا دربي ونوروا حياتي،  
والى أولئك الذي علموني معنى الحب والعطاء،  
والى أولئك الذي كانوا سنداً لي في كل خطوة،  
الى امي الحبيبة التي رحلت عنا تاركة في قلبي اثراً لا يمحي،  
اهدي هذا البحث الى والدي العزيز الذي وقف بجانبني منذ نعومة اظفاري ودعمني في كل طموحاتي،  
اهدي هذا البحث الى اخواني واخواتي الأعزاء الذي شاكوني فرحتي،  
اهدي هذا البحث زوجتي الحبيبة شريكة دربي وصاحبة السند،  
واهدي هذا البحث الى ابنتي الغالية ثمرة قلبي،

مع خالص الحب التقدير

سيف محمد محمد غالب

## المحتويات

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 1.....   | جدول الغلاف                                  |
| 2.....   | الشكر والتقدير                               |
| 3.....   | إهداء                                        |
| 4.....   | المحتويات                                    |
| 6.....   | جدول الاشكال                                 |
| 7.....   | الفصل الأول                                  |
| 7.....   | الإطار العام للدراسة                         |
| 8.....   | المدخل العام للبحث                           |
| 8-1..... | 1- مقدمة:                                    |
| 9.....   | 2-1 مشكلة البحث:                             |
| 10.....  | 3-1 أهمية البحث:                             |
| 10.....  | 4-1 أسئلة البحث                              |
| 11.....  | 5-1 أهداف البحث:                             |
| 11.....  | 6-1 حدود البحث:                              |
| 12.....  | 7-1 مصطلحات البحث:                           |
| 13.....  | 8-1 نموذج البحث:                             |
| 13.....  |                                              |
| 14.....  | 9-1 منهجية البحث:                            |
| 15.....  | هياكل المشروع المقترح:                       |
| 16.....  | الفصل الثاني: الإطار النظري                  |
| 17.....  | أولاً: الإطار النظري:                        |
| 17.....  | 1-2 عمليات إدارة المعرفة:                    |
| 17.....  | 1-1-2 مقدمة:                                 |
| 17.....  | 2-1-2 مفهوم إدارة المعرفة:                   |
| 18.....  | 3-1-2 أهمية إدارة المعرفة:                   |
| 18.....  | 4-1-2 أهداف إدارة المعرفة:                   |
| 19.....  | 5-1-2 الأسس الفلسفية الداعمة لإدارة المعرفة: |
| 22.....  | 6-1-2 مراحل عمليات إدارة المعرفة:            |
| 25.....  | 2-2 تطوير الأداء التنظيمي:                   |
| 25.....  | 1-2-2 مقدمة:                                 |
| 26.....  | 2-2-2 مفهوم تطوير الأداء التنظيمي:           |
| 26.....  | 3-2-2 أهمية تطوير الأداء التنظيمي:           |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 27 | 4-2-2 مجالات تطوير الأداء التنظيمي:             |
| 28 | 5-2-2 مراحل تطوير الأداء التنظيمي:              |
| 29 | 6-2-2 معوقات تطوير الأداء التنظيمي:             |
| 29 | 3-2 دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي: |
| 31 | المراجع                                         |
| 31 | أولاً: المراجع العربية:                         |
| 35 | ثانياً: المراجع الأجنبية:                       |

جدول الاشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                         | رقم الشكل |
|------------|-------------------------------------|-----------|
| 13         | نموذج البحث. الطالب (الطالب، 2024)  | 1         |
| 14         | منهجية البحث. الطالب (الطالب، 2024) | 2         |
| 20         | نموذج موئل                          | 1-3       |
| 21         | نموذج دفئ                           | 2-3       |
| 21         | نموذج ماركواردت                     | 3-3       |
| 22         | نموذج الرصيد، التدفق، الميزة        | 4-3       |
| 25         | عمليات إدارة المعرفة                | 5-3       |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## المدخل العام للبحث

### 1-1 مقدمة:

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

ومما ساعد على الاهتمام بإدارة المعرفة واعتبارها ميزة قوية للنهوض بالمنظمات المختلفة ما حدث من انفجار معرفي في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وكذلك ثورة تقنية المعلومات والاتصالات التي دفعت المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة (الجعيد، 2017م).

وتشكل إدارة المعرفة اتجاهاً حديثاً في الرؤى الاقتصادية العالمية، والتي ينظر إليها بوصفها المحرك الأساس للعمليات الإنتاجية والخدمية؛ فالأداء الاقتصادي للدول يعتمد على المعرفة ورأس المال الفكري، فلا يقتصر الأمر على رأس المال التقليدي، أو ما تملكه الدولة من ثروات طبيعية، ذلك أن مقدار المعرفة المتوافرة لدى المنظمة هي الأبرز من بين عوامل النجاح، والتي يعبر عنها من خلال المعارف والكفاءات والقدرات الإبداعية. فالمعرفة أساس تطور المنظمات، وتحقيق الميزة التنافسية لها (مخزوم وعجمي وبري، 2021م).

ويرتبط تطوير الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، وإدراك العمليات التي يمر بها العمل حتى يتحقق الإنجاز المطلوب، فهو محصلة للسلوك الإنساني في ظل الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (ثابت، 2020م). كما أن ربط إدارة المعرفة بالأداء يعد من أهم الموضوعات الحديثة والحيوية في العصر الحديث، لاسيما إذا تعلق الأمر بالقيادات الإدارية، حيث تكمن أهمية تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة في الدور الذي تقوم به؛ فكلما تحسن أداء المنظمة كلما انعكس ذلك إيجابياً على مخرجاتها، وأدى إلى تحقيق غاياتها، وتنفيذ الخطط والبرامج المستهدفة على خير وجه (Muiruri, 2016).

ونظراً للتطورات المتسارعة أصبح من الضروري أن تمتلك المنظمات توجهات محددة ومدروسة، واستراتيجيات تضمن لها استدامة التقدم وتحقيق الجودة، والحصول على الأسبقية التنافسية. من هنا تأتي أهمية قطاع إدارة المشاريع في المنظمة، حيث يعد هذا القطاع النواة الحقيقية التي تنطلق منها المشاريع التطويرية للدولة، فهو المحرك الأساس لبقية عناصر المنظمة، إذ يُنسب النجاح الدائم في أداء المنظمات إلى مهارة منتسبي إدارة المشاريع (العازمي والهاجري، 2018م).

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

كما وجهت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى إحداث طفرة تنموية تدفع بالمملكة إلى مصاف الدول العشرين الكبرى، ودعم المشاريع العملاقة، وتخفيف الإجراءات البيروقراطية، واعتماد الشفافية والمحاسبة والحوكمة

الرشيده، وتحسين بيئة العمل والتأكيد على تطوير الأداء التنظيمي، ودعم المرونة للارتقاء بفاعلية القرار وسرعته، ومواكبة متطلبات التحول الوطني وتحقيق أولوياته (بخش، 2020م).

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

## 2-1 مشكلة البحث:

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

وتناول عدد من الباحثين أهمية عمليات إدارة المعرفة، حيث توصلت دراسة خاطر والمنهاوي والقلبي (2020م) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية بالعاصمة الإدارية المصرية. فيما توصلت دراسة عطية (2021م) إلى قدرة إدارة المعرفة على تطوير رأس المال الفكري من منظور معلوماتي. كما توصلت دراسة السمان وبخيت وعبد الله (2021م) إلى التأثير الإيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في القطاع العام. فيما توصلت دراسة يوسف (2021م) إلى وجود فاعلية عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء مقارنة سوسيو تنظيمية. أما دراسة عبد الحميد (2022م) فأسفرت عن فاعلية عمليات إدارة المعرفة في تنمية المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. أما دراسة عيسى (2022م) فتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين إدارة المعرفة بتميز الأداء في ديوان مراقبة التربية والتعليم بليبيا، كما توصلت دراسة الشمري (2023م) إلى فاعلية تطبيق إدارة عمليات المعرفة في الأداء الإداري بجامعة حائل، فيما أسفرت دراسة الشوبري (2023م) عن وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في شركات البترول المصرية، وتوصلت دراسة الشهري وعقيلي (2024م) إلى وجود دور بارز لإدارة المعرفة في دعم وإدارة المشاريع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

من جهة أخرى، أشارت العديد من الدراسات إلى ضعف الأداء التنظيمي والحاجة إلى وجود استراتيجية إدارية حديثة لتطويره، ومن هذه الدراسات دراسة كل من: (2020م؛ الرميدي وأبو زيد، 2020م؛ العمري، 2020م؛ سبع، 2022م؛ الشمروخ، 2022م؛ الشمري، 2022م؛ طه وعبد، 2022م؛ الأحمر، 2023م؛ إبراهيم، 2023م؛ عبد الغني وشمعة وصالح، 2023م؛ كردي وبرهومة، 2023م؛ محجوب، 2023م؛ بلتاجي وأبو وردة والسنديوني، 2024م).

كما أشارت بعض الدراسات إلى فاعلية عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي، ومن هذه الدراسات دراسة كل من (الحسني، 2019م؛ مصطفى، العدوان، 2019م؛ البلوشي وحسانين وصالح، 2023م؛ الحربي، 2023م). من هنا، تظهر أهمية تطوير الأداء التنظيمي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية المعمول بها عالمياً لتتمكن من تقديم الحلول الناجعة لحل المشكلات، ومعالجة القصور في الأداء التنظيمي الذي أظهرته بعض الدراسات السابقة، ونظراً لأن عمليات إدارة المعرفة، وفقاً لما توصلت إليه الدراسات السابقة، تعد من الأساسيات المعمول بها لغرض تطوير الأداء التنظيمي، بوصفها ركيزة مهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ودورها في الاتجاه نحو اقتصاد المعرفة، والتحول الرقمي؛ مما يدفع هذه المنظمات إلى التركيز على الاستثمارات المعرفية وتطبيقها في سبيل تطوير أدائها، وتحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين.

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

### 3-1 أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

- (1) تستمد الدراسة أهميتها من أهمية عمليات إدارة المعرفة التي تعد من أحدث الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على تناقل المعلومات المهمة بين المستويات الإدارية المختلفة، واستثمار الخبرات بما يساعد على حل المشكلات بالمنظمة.
- (2) تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المبحوث وهو إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض، وما يمثله هذا القطاع من أهمية للنهوض بالمشروعات التنموية التي تأتي في مقدمة توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- (3) كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تركز على موضوع عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء التنظيمي، وهو من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة للمؤسسات المختلفة، وفي شتى المجالات، وخصوصاً في المنظمات التي تؤدي دوراً حيوياً في المجتمع في العصر الحديث.

### 4-1 أسئلة البحث

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

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

وتنبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

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

## 5-1 أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

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

## 6-1 حدود البحث:

### الحدود الموضوعية:

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

### الحدود المكانية:

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

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

### الحدود الزمنية:

سيطبق البحث خلال العام الدراسي 2024.

## 7-1 مصطلحات البحث:

### عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes):

عرّف الخليفة (2020م) عمليات إدارة المعرفة بأنها: "عمليات نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات بغية تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة" (ص232).

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

### الأداء التنظيمي (Organizational Performance):

عرّفت الوكيل (2017م) الأداء التنظيمي بأنه: "انعكاس لمدى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها الخاصة والعامّة؛ فنجاح المنظمة في تحقيق ما تنشده من أهداف يعدّ حكماً بالنجاح في أدائها وذلك سواءً أكانت هذه الأهداف كمية أم وصفية" (ص501).

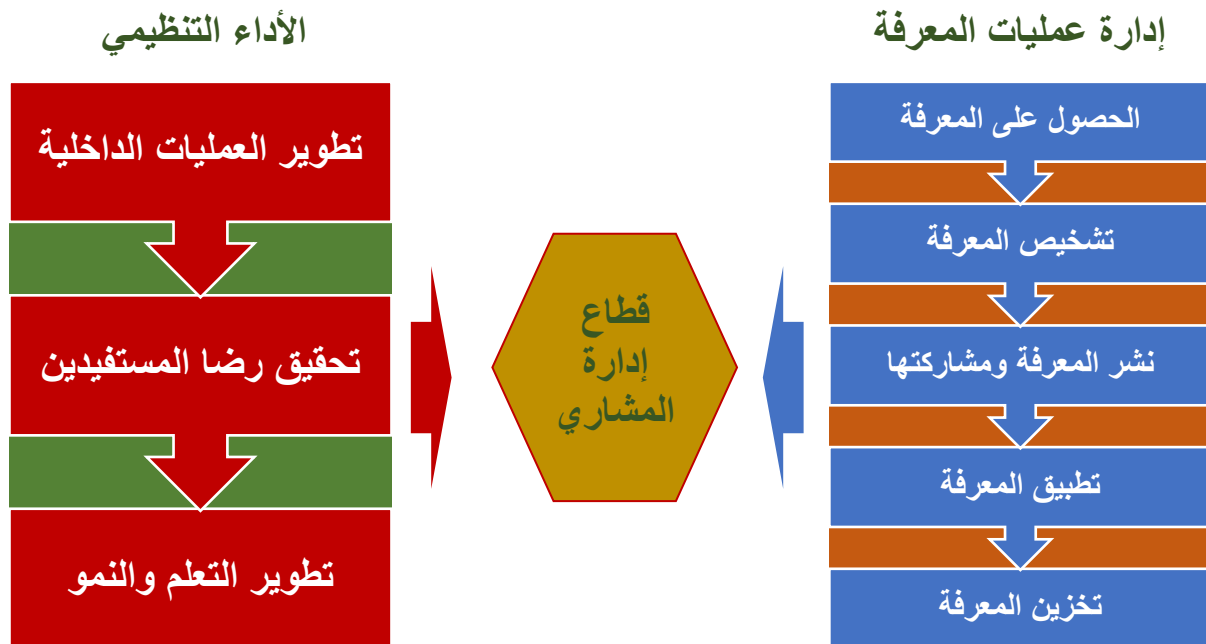
**ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه:** الإنجاز الذي يحققه منتسبو قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض نتيجة الجهود الجسدية والذهنية، باستخدام موارد الهيئة، المادية منها والبشرية، لتحقيق الأهداف المحددة للقطاع بكفاءة وفعالية، بما يحقق أهداف إدارة المشاريع والنمو.

### إدارة المشاريع (Project Management):

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

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

## 8-1 نموذج البحث:



الشكل (1) المصدر: الطالب

## 9-1 منهجية البحث:

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

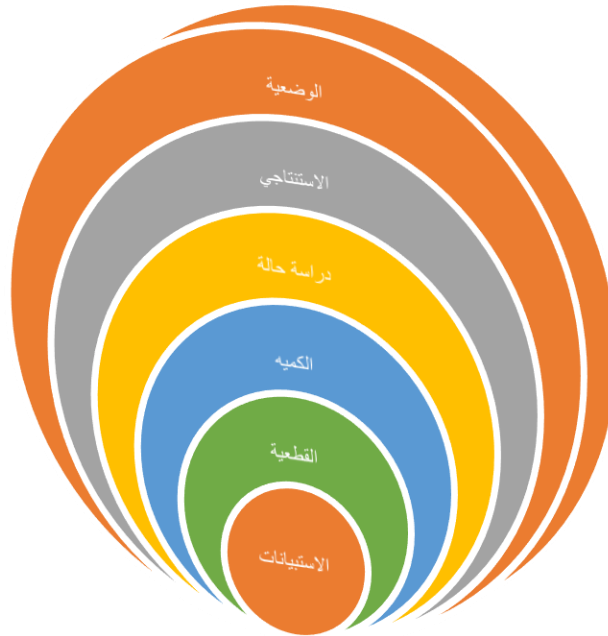
أسلوب التحليل: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

إداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



الشكل (2) المصدر: الطالب

هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## الفصل الثاني: الاطار النظري

## أولاً: الإطار النظري:

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

### 1-2 عمليات إدارة المعرفة:

#### 1-1-2 مقدمة:

يعد تطبيق إدارة المعرفة وتوظيفها بمثابة عنصر أساسي لجميع المنظمات التي تؤدي دوراً حيوياً في المجتمع وتؤثر في تشكيل مستقبله، ومن ثم فهي تسعى إلى زيادة قدرتها على مواجهة الظروف الخارجية، والاستمرار والصمود أمام منافسيها، بالإضافة إلى تحقيق التميز (الشمرى، 2023م). ويتطلب اتجاه العديد من المنظمات في الدول المتقدمة نحو تطوير إطار فكري حديث لاستيعاب التحولات الحالية والمتوقعة في الواقع المحيط بها؛ إعادة النظر في الدور الذي يحتتم أن تقدمه هذه المنظمات للمجتمع، لذلك فإنها مطالبة بمحاولة وضع تصورات مستقبلية لإدارتها تقوم على التميز والإبداع واستشراف المستقبل (الحرثي وربي، 2020م).

#### 2-1-2 مفهوم إدارة المعرفة:

تمثل إدارة المعرفة العصب الرئيس في أي منظمة؛ فهي بمثابة التوجه الإداري الحديث في علم الإدارة. وتختلف مفاهيم إدارة المعرفة باختلاف تخصصات الباحثين ووجهات نظرهم من جهة؛ وسرعة التغير والتطور الذي طرأ على هذا المفهوم من جهة أخرى. ومن أبرز تعريفات إدارة المعرفة تعريف كمبل وأوبون (Kimble and Ubon, 2012) الذي عرفها بأنها: "العمليات التي تحكم إيجاد، ونشر، واستخدام المعرفة، بدمج التكنولوجيا وهيكلة المنظمة والأفراد، لإيجاد التعليم الفعال، وحل المشكلات واتخاذ القرارات" (ص14).

كما أشار مكشان وجلينو (McShane and Glinow, 2007) إلى أن إدارة المعرفة هي: "عمل منظم يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على مشاركة واستخدام المعرفة بما يؤدي إلى استمرارها ونجاحها" (ص21). وعرفها الخليفة (2020م) بأنها: "عملية مؤسسية تستهدف تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة" (ص231).

كما عرفها الدوسري والمخلفي (2020م) بأنها: "مداخل وعمليات محددة تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها لوضع استراتيجيات حديثة" (ص359).

وعرف الربيع والإبراهيم (2020م) إدارة المعرفة بأنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تملكها المؤسسة للأشخاص المناسبين، وفي الوقت المناسب، ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي" (ص664).

وبناءً على ما تقدم من تعريفات لإدارة المعرفة يتضح أنه مصطلح قديم متجدد، فإدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمة على إدارة مواردها وأصولها المعرفية، وقدرتها على التكيف والتعلم، ورفع المستوى الإبداعي والاستخدام الأمثل للمعرفة، وهو ما يفرض على المنظمة أن تقوم بجهود كبيرة في هذا المجال، بنقل ومشاركة المعرفة والتكنولوجيا، وتطوير علاقتها مع المستفيدين من خدماتها وما تمتلكه من قدرات مهنية لتسخرها في تيسير الأعمال بشكل مميز، وبأقل تكلفة، فهي وسيلة لزيادة الفاعلية وتحسين ميزة المنافسة.

### 2-1-3 أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة العامل الأساس في تنمية كفاءة وفاعلية المنظمة ككل، وزيادة قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية التي تمتلكها تلك المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاستجابة. وتأتي أهمية إدارة المعرفة في كونها تحفز المنظمة على الابتكار والإبداع، والاستفادة من مقدراتها؛ الأمر الذي ينتج عنه معرفة جديدة، وتحسين الأداء التنظيمي. كما تساعد إدارة المعرفة على وضع العمل في إطار واضح لتعزيز ودعم الجهود على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة وتحقيق الأهداف المنشودة. كما تساعد على خلق بيئة مستدامة للمنظمة تكون بمثابة محفز على التنافس، وذلك من خلال تبني وطرح الأفكار والخدمات الجديدة، وتحسين العمليات وزيادة فاعليتها من خلال استخدام أفضل الطرق الممكنة لاتخاذ القرارات المناسبة، مع التركيز على المحتوى لتعزيز قيمة المعرفة (السياني ومحسن، 2021م). ويضيف مخزوم وعجمي ويري (2021م) أن أهمية إدارة المعرفة تنعكس على توافر المرونة في المنظمة، ومن ثم تساعد على بقائها، كما أنها أداة لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وتسهم في تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة والانتماء لها، كما أنها تدعم الابتكار والتعلم، والإبداع بالمنظمة، وتسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وتسريع بناء المنظمة وتحديد ملامح مستقبلها من خلال تحقيق الأهداف التطويرية. وباستعراض ما سبق يتضح أن إدارة المعرفة لها أهميتها وتأثيرها في كافة المجالات؛ فإدارة المعرفة تسهل من مهمة نقل المعرفة ونشرها وتخزينها، وتعزز من قدرة المنظمة وتشجعها على إطلاق القدرات الإبداعية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

### 2-1-4 أهداف إدارة المعرفة:

يتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في المنظمة من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك بتوفير المعرفة بشكل دائم ومستمر، بما يخدم أهداف المنظمة، ويكسبها الكفاءة والفاعلية من ناحية التخطيط وتنظيم المعرفة التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف (الشهري وعقيلي، 2024م). ويلخص عيسى (2022م) أهداف إدارة المعرفة في الآتي:

- 1) تحقق المعرفة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتشغيلها، وذلك من خلال توفير المعرفة بشكل دائم ومنتظم مخطط له.
- 2) نشر المعرفة وتوزيعها من أجل الارتقاء بأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل.
- 3) تحسين عملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بشكل أفضل.
- 4) إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعد على زيادة الإنتاجية والقيام بمهامهم بفاعلية وإتقان أكبر.
- 5) تحقيق النمو في الأعمال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كهدف استراتيجي.

- 6) الابتكار والإبداع في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، من خلال استقطاب الأفراد والخبراء من خارج المنظمة.
  - 7) خلق البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد، وتحفزهم على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - 8) السعي لإيجاد القيمة للأعمال وذلك من خلال التخطيط والجودة المعلوماتية وإدارة الموارد البشرية وتنميتها.
  - 9) بناء قيادة فاعلة قادرة على إدارة المعرفة وتطبيقها.
- كما أشارت عبد الحميد (2022م) إلى أن إدارة المعرفة، تحقق بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات من خلال الممارسات اليومية وتوليد الفكر الإبداعي بما يساهم في تحسين صورة المنظمة وتطويرها. ويساعد على بناء ما يسمى بالمصدر الموحد للمعرفة، وتوفير رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات وتقديمها.
- ومن خلال عرض أهداف عمليات إدارة المعرفة نجد أنها تسعى إلى توفير الوعي بالعمل في المنظمة بشكل دائم والعمل على تنظيمها بإيجاد قاعدة معرفية لتحقيق الفاعلية والاستمرارية لتحسين الممارسات والأداء بما يحقق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

## 5-1-2 الأسس الفلسفية الداعمة لإدارة المعرفة:

قدّم علماء الإدارة العديد من نماذج إدارة المعرفة في محاولة منهم لفهم وتوجيه جهود إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها وافترضاياتها الأساسية (خاطر والمنهاوي والقاللي، 2020م).

وترى ضليمي (2022م) أنه لا بد من توافر بعض الخصائص في نماذج إدارة المعرفة لتحقيق غاياتها؛ فمن الضرورة توافر المرونة والشمولية، وتزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة، وتوافر القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، بالإضافة إلى توافر كفاءة رأس المال البشري بالمنظمة. كما ذكر الشهري وعقيلي (2024م) بعض النماذج المكونة لإدارة المعرفة، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية تطوير الأداء التنظيمي للمنظمات، نستعرضها في الآتي:

### أ- نموذج سكايرم (Skyrme):

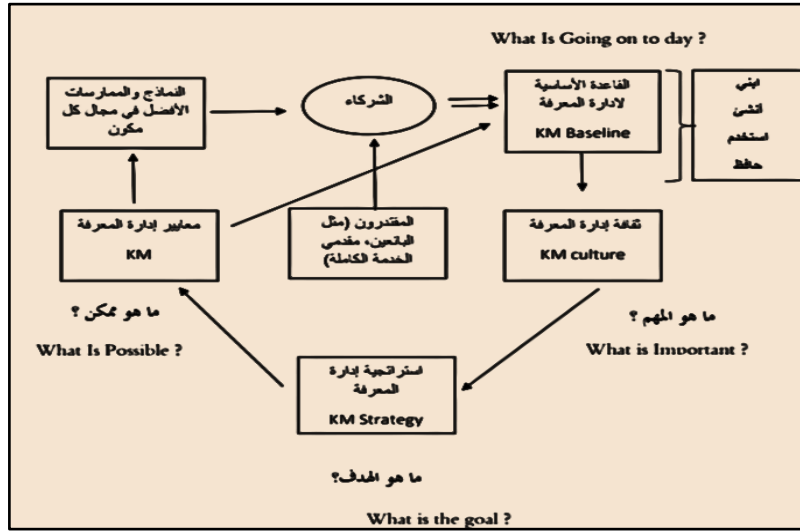
يقوم هذا النموذج الذي قدمه ديفيد سكايرم (David Skyrme) على أساس قوتين محركتين، تتمثل الأولى في الاستخدام الأمثل للمعرفة المتاحة لدى المنظمة والطرق التي تحقق ذلك، وتقاسم الممارسات، وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات، والدروس المتعلمة، وهذه القوة يعبر عنها بالعبرة (أن تعرف ما نحن نعرف). أما القوة المحركة الأخرى؛ فهي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تعزيز وإثراء الابتكار. أما عوامل النجاح في هذا النموذج فهي سبعة عوامل ذكرها المطلق (2015م) فيما يلي:

- **المعرفة في العاملين:** تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقة بين العاملين واستخدامها لإثراء رضا العملاء من خلال منتجات وخدمات محسنة. وتطوير المهارات البشرية، وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- **المعرفة في الخدمات والأنشطة:** أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
- **المعرفة في العمليات:** تجسد المعرفة في العمليات الأعمال، وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.
- **الذاكرة التنظيمية:** هي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.

- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.
- الأصول المعرفية: يتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

#### ب- نموذج موئل:

ويقوم هذا النموذج الذي قدمه دينس وينوسكي (Dennis Winooski, 1977) على تيسير المعرفة باعتبارها خبرة بدون بداية أو نهاية، وهي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة وتعمل بشكل مستقل، إلا أنها في الوقت ذاته ذات اعتماد متبادل (بيوض وخمان، 2016م).

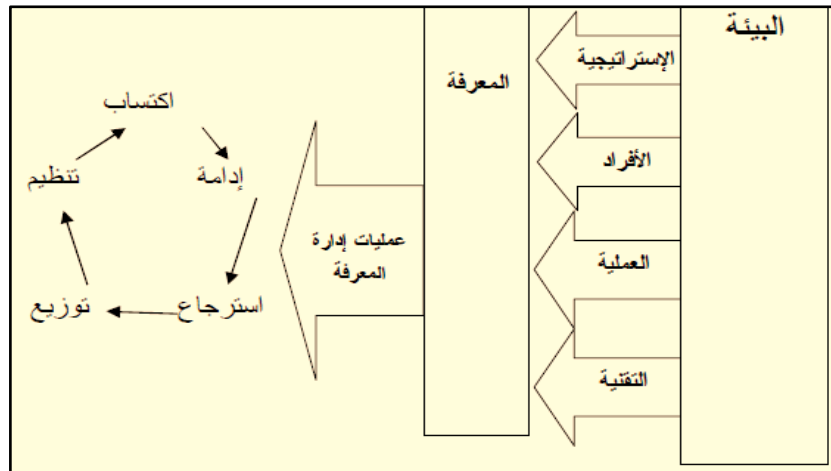


شكل (1-3) نموذج موئل

ويتضح من شكل (1-3) أن القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل في الإجابة عن السؤال (ماذا يتم ويُتابع الآن؟): وينطوي ذلك على كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة، أما ثقافة إدارة المعرفة وهي (ما هو المهم؟) فهي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة. وتحقق أهداف إدارة المعرفة من خلال السؤال (ما هو الهدف الأساس؟)، وتتمثل الأهداف عادة في تحسين قدرات المنظمة، سواء من حيث استغلال المنظمة لمواردها، أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها، لتقديم منتجات وخدمات وعمليات المنظمة. أما معايير إدارة المعرفة والمتمثلة في (ما الذي يمكن تحقيقه؟) فهذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، والموزعين، والمستفيدين، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المحققة بالمقارنة مع المنافسين (بيوض وخمان، 2016م).

#### ج- نموذج دفي (Duffy):

ويقوم هذا النموذج الذي قدمه (Jan Duffy, 1991) على حصول المنظمة على المعلومات من البيئة الخارجية، وباشترائك الاستراتيجية والعمليات والتقنية في تحويل المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات داخل المنظمة تسهم في زيادة ثروة المنظمة. ويعد هذا النموذج في إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على نوعي المعرفة الضمنية والظاهرة، وبموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل التنظيم (التصنيف والتبويب والرسم)، وإن عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)، فيما تشمل عملية التوزيع (المشاركة والنقل). وإن عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية) (حلاق، 2014م).



شكل (2-3) نموذج دفي

ويتضح من شكل (2-3) أن النموذج يقوم على تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة، توزيع المعرفة والاستدامة، فالمنظمات تحصل على المعلومات من البيئة وتشارك في الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية في تحويل المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات.

#### د- نموذج ماركواردت (Marquardt):

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

وأوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات وتفاعلها؛ فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستدام لعمليات المراجعة والتنقيح، فإن إدارة المعرفة هي أصل بناء المنظمة المتعلمة، وهي التي تقود المعرفة خلال مرحلة من هذه المراحل الست (عطية، 2021م).

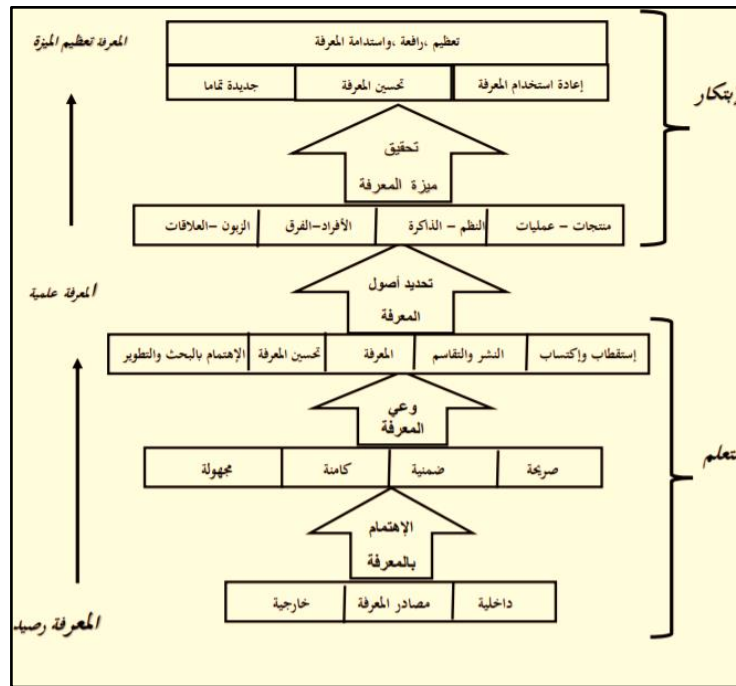


شكل (3-3) نموذج ماركواردت (Marquardt)

ويتضح من شكل (3-3) أن المنظمات تعمل بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض.

#### د- نموذج الرصيد والتدفق والميزة لإدارة المعرفة:

قدّم هذا النموذج نجم عبود (2005م)، ويقوم هذا النموذج على أساس الفهم الفعّال والاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة، ويتميز هذا النموذج بالشمولية لمصادر المعرفة ولأنواعها وعملياتها وأيضاً لمجالاتها، ويعمل في إطار الابتكار والتعلم، وإنشاء معرفة جديدة تعمل بشكل تحفيزي. ويسمى هذا النموذج (الرصيد، التدفق، الميزة) (همشري، 2013م). ويمكن إيضاح هذا النموذج من خلال شكل (4-3) التالي:



شكل (4-3) نموذج الرصيد، التدفق، الميزة

ويتضح من شكل (4-3) أن النموذج يقوم على بعدين، البعد الأول الابتكار وهو المستوى الأعلى، أما البعد الثاني فهو الميزة وتعظيمها، ويتضمن أيضاً مراحل تتمثل في الانتقال، ومرحلة الاهتمام بالمعرفة، ومرحلة الوعي، ومرحلة تحقيق ميزة المعرفة والميزة التنافسية، وختاماً مرحلة النضوج، وهي قدرة المنظمة على استخدام أصول المعرفة بما يحقق الاستفادة من معرفة المنظمة واستخدامها بما يحقق التقدم للمنتجات والعمليات والمجالات المتعددة. ومن خلال ما تم استعراضه يتضح أن نماذج إدارة المعرفة تتمثل في مخططات توضيحية لمسار العمل في المنظمات، وهي تشكل دليلاً عاماً يقودها إلى معرفة بعض المشكلات التي تعيق تطبيق هذا النظام، والعمل المستدام على تطويرها، والذي قد يساعد للتعرف على متطلبات تطوير الأداء التنظيمي في المنظمة الإدارية.

#### 2-1-6 مراحل عمليات إدارة المعرفة:

تسعى عمليات إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء، وتمكين الوصول إلى المعرفة لمتخذي القرار بالوقت والطريقة المناسبة؛ فهي تساعد على تنمية العمل القيادي لتحقيق أهداف المنظمة (Peet, 2010). وتتكامل عمليات إدارة المعرفة فيما بينها، وتعمل بشكل متتابع؛ فكل عملية منها تعتمد على العملية السابقة لها، فيما تدعم العملية التالية، وتختلف عمليات

المعرفة وتتنوع مدخلاتها ومصادرها باختلاف اختصاصات الباحثين وخلفياتهم العلمية والعملية في تحديد ما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة (طاهر، 2012م)، وإن كان أغلب الباحثين قد أشار إلى العمليات الجوهرية للمعرفة، والتي تتمثل في: تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها (Gattnar, Schneider, Stroetmann, and Ekinci, 2014).

وبناءً على ما توصل إليه الباحثون والراصدون لعمليات إدارة المعرفة، نستعرض فيما يلي العمليات التي قد تبدو عمليات رئيسة وجوهرية في إدارة المعرفة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

#### أ- تشخيص المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة من أهم الإجراءات في إدارة المعرفة، التي تبدأ بالبحث عن المعرفة، ومكان وجودها، والتعرف عليها، وتحقيق المقارنة بين ما هو موجود حالياً في المنظمة من معرفة، وما هو مطلوب، إذ يمثل هذا الفارق الجهود التي تحتاجها المنظمة. ووفق هذا التشخيص يتم وضع الآليات وبرامج العمليات الأخرى، لتحقيق الابتكار المنشود (طالبي وأبو بكر، 2020م).

ومن نتائج عملية تشخيص المعرفة تحديد نوع المعرفة المتوافرة، وتحديد الفجوة، ومعرفة المطلوب. أما الهدف من التشخيص فهو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتحديد مكان القواعد. وتعد عملية تشخيص المعرفة أساساً لأي برنامج في إدارة المعرفة، وعلى المنظمة أن تعرف مصادرها الداخلية التي تتمثل في إمكانات الأفراد وخبراتهم ذات الفائدة للمنظمة، والتعرف على مصادرها الخارجية، وهي البيئة المحيطة بالمنظمة، والسعي لارتباطها بالمنظمة. وتعد عملية تشخيص المعرفة من أهم التحديات التي تواجه منظمة الأعمال، إذ يتوقف نجاح إدارة المعرفة على مدى دقة تشخيصها (مقدادي، 2016م).

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

#### ب- توليد المعرفة:

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

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

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

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

### ج- خزن المعرفة:

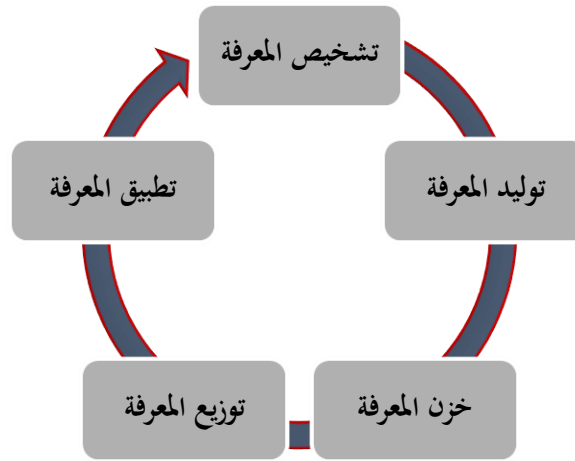
تعد عملية خزن المعرفة بمثابة الجسر الذي يربط بين جمع المعرفة واسترجاعها؛ فهي تشكل الذاكرة التنظيمية، لاسيما للمنظمات التي تواجه أخطار فقدان الكثير من المعارف التي يحملها منسوبوها لدى مغادرتهم المنظمة، فهؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد البيانات (قرعان، 2020م). وعلى الرغم من الجهد الذي تبذله المنظمة في اكتساب المعرفة إلا أنها تكون عرضة لفقدانها، وبذلك فإن خزن المعرفة يعد عنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة (سندي، 2017م). ويشير الصقري (2017م) إلى أن خزن المعرفة يسهم في علاج المشكلات، ويوفر الوقت والجهد؛ فخزن المعرفة عملية تضمن التراكم المستدام لخبرة المنظمة. مما سبق يتضح أن إهمال عملية خزن المعرفة يعني ضياع خبرات المنظمة، لذلك فإن خزن المعرفة يحميها من الضياع، فهي تعد بمثابة نقطة ارتكاز لانطلاق أية أفكار أو خبرات جديدة.

### د- توزيع المعرفة:

تنمو المعرفة وتتعاظم بزيادة الاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، حيث تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة وتوزيع المعرفة التي تتضمن النشر والتدقيق والنقل والتحرك (الشويري، 2023م). ويشير توزيع المعرفة إلى ضمان وصول المعارف الملائمة في الوقت المناسب للعاملين والاستفادة منها، لذلك يجب أن تكون هناك طرقاً ووسائل لنقل وتوزيع المعرفة لضمان وصولها دون عوائق (يوسف، 2021م). ويكون ذلك عن طريق التعليم، والبرامج التدريبية والنظم المدعمة بالمعرفة المؤمنة وشبكات الأعمال؛ فعبّر هذه العملية تكون المعرفة متاحة لكل العاملين في المنظمة ليصبحوا قادرين على استغلالها بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة (السمان وبخيت وعبد الله، 2021م). وهكذا نجد أن عملية توزيع المعرفة ومشاركتها تتم من خلال قنوات تؤدي إلى تعزيز قدرات ومهارات وكفايات القائمين على إدارة المعرفة.

### هـ- تطبيق المعرفة:

يعد تطبيق المعرفة استكمالاً للتعليم وهذا يحسن من مستوى تعميق المعرفة. لذا، لا بد من وضع تطبيق المعرفة في المقام الأول، ويجب أن ندرك أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، إذ لن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، ومن ذلك يتضح أن قوة وتأثير المعرفة هو في تطبيقها (الفقيه، 2017م). وهذا ما أكد عليه الخليفة (2020م) من أن دور عملية تطبيق المعرفة يتمثل في إيجاد الحلول للمشكلات؛ فالقوة لا تكمن في المعرفة ذاتها وإنما في تحويلها إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات. ولن تقود عمليات إدارة المعرفة إلى الإبداع وتحسين الأداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة.



شكل (5-3) عمليات إدارة المعرفة

ويتضح من شكل (5-3) ترابط عمليات إدارة المعرفة، إذ تتحقق الفائدة منها متى ما تم تفعيل كل مرحلة أو عملية بكل جدارة. ويمكن القول بأن عملية تطبيق المعرفة لها أهمية أكثر من المعرفة ذاتها، وعمليات إدارة المعرفة لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيقاً فاعلاً للمعرفة؛ حيث تظهر قوة المعرفة حال تطبيقها. ويتضح أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية أو الخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تمكن من الوصول إليها ومشاركتها وتخزينها وتوزيعها واسترجاعها. وهذا البحث يأتي ليستكشف هذه العمليات الخاصة بإدارة المعرفة في قطاع إدارة المشاريع بالهيئة الملكية لمدينة الرياض والتعرف من خلالها على متطلبات تطوير الأداء التنظيمي بهذا القطاع.

مما سبق يتضح أن إدارة عمليات المعرفة هي إحدى وسائل التطوير الإداري التي تتبعها المنظمة في سبيل تطوير الأداء التنظيمي بها؛ بل وتعد إدارة عمليات المعرفة العمود الفقري لأية منظمة تسعى إلى النمو، ورفع مستوى قدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتطوير إطار فكري معرفي يتناسب مع التحولات التي يشهدها العصر الحديث؛ فعمليات إدارة المعرفة تضع العمل بالمنظمة في إطار واضح ينظم عمل أنشطة المنظمة، وتحسين أداء العمليات بها.

## 2-2 تطوير الأداء التنظيمي:

### 1-2-2 مقدمة:

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

وتم استخدام مصطلح تطوير الأداء التنظيمي لأول مرة عام 1936م بولاية كنتاكي الأمريكية في كلية المعلمين، عندما أجرى كل من لوين (Lewin) وبنيني (benne) العديد من البحوث التي أسهمت في تطوير حركة التطوير التنظيمي (الشمرخ، 2022م).

## 2-2-2 مفهوم تطوير الأداء التنظيمي:

يصعب وضع تعريف مبسط ومحدد لتطوير الأداء التنظيمي، حيث لا يوجد اتفاق تام بين المختصين والباحثين على تحديد المقصود به، وبالتالي جاءت تعريفاته متسقة مع المداخل التي تناولها المختصون في طرح مواضيعهم؛ فمنهم من ركز على سلوك الأفراد، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، وغير ذلك. إلا أن معظمها يتفق على أنه العمليات التي تؤدي إلى اتباع التعليمات والوسائل لتحقيق الفاعلية من أجل الوصول إلى الأهداف، وذلك من خلال استغلال الموارد والإمكانات الاستغلال الأمثل (العمار، 2018م).

وذكر الخوالدة والشورة (2018م) أن تطوير الأداء التنظيمي يعد هدفاً ووسيلة في الوقت ذاته، فهو هدفاً تسعى جميع المنظمات للوصول إليه كونه ضرورة حتمية لضمان بقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل. كما يعد وسيلة لأنه أحد العوامل الأساسية التي تساعد أي منظمة للوصول إلى أهدافها. ويعرف ثابت (2020م) تطوير الأداء التنظيمي بأنه: "منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية، ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة عبر إحداث تغيير مخطط في عملياتها وسلوكيات أفرادها، والتكنولوجيا المستخدمة" (ص70).

ويعرفه العمري (2020م) بأنه: "تفعيل المنظمة لتحقيق غرضها وهناك مؤشرات ومقاييس لا بد من توافرها للحكم على أداء المنظمة بشكل كلي منها المالي ومنها غير المالي، ومن هذه المؤشرات والمقاييس نمو المبيعات، نمو العملاء، والتمويل، ومعدل دوران الموظفين، ونسب الكفاءة وغيرها". كما تعرفه منصور (2020م) بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وقدرتها على البقاء والنمو والاستمرار في بيئة العمل في ضوء إمكاناتها المتاحة".

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

## 2-2-3 أهمية تطوير الأداء التنظيمي:

برزت أهمية تطوير الأداء التنظيمي كونه يساعد على تحسين النظم وأساليب العمل في المنظمة، وذلك لرفع مستوى أدائها، فتطوير الأداء التنظيمي يساعد على ربط المنظمة بالبيئة وقدرتها وفعاليتها على التكيف مع البيئات المختلفة، وإنشاء الهياكل التنظيمية بالشكل الذي يتسم بالكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلى التعرف على إجراءاته من خلال الأدلة التوضيحية، وانعكاس ذلك على قدرة المنظمة على فتح قنوات اتصال مختلفة تساعد على تدفق المعلومات اللازمة ليستفيد منها متخذو القرار، وانعكاسه أيضاً على قدرة المنظمة وقابليتها لتحقيق أهدافها من خلال إيجاد الثقافة الإيجابية. وتتبلور أهمية تطوير الأداء التنظيمي لأية منظمة من خلال البحث عن الكفاءة والتشجيع بطرق جديدة لتحقيق الأهداف، وزيادة

فاعلية مشاركة أفراد المنظمة للتحسين المستدام، وتحقيق المصالح المشتركة بين المنظمة والعاملين للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (Rašula, Vukšić, and Štemberger, 2012).

ويعد تطوير الأداء التنظيمي خطوة تحدد الموقع الحالي للمنظمة، ومدى ابتعادها عن نهايات هذا الموقع أو تطابقها معه، فمراقبة عمليات المنظمة والتعرف على أدائها يعد أمراً في غاية الأهمية، وذلك بغرض فهم طريقة عمل المنظمة لرفع مستوى أدائها وتصحيح الانحرافات، وتشكيل الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يجعله فاعلاً وكفوفاً، إضافة إلى إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى تغييره (العمار، 2018م).

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

## 4-2-2 مجالات تطوير الأداء التنظيمي:

يعمل تطوير الأداء التنظيمي في المنظمة على زيادة فاعلية كل من الفرد والجماعة والتنظيم، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها (Qureshi & Afzal, 2008)، حيث تتضمن مجالات التطوير التنظيمي (المجال الهيكلي)، وهو تحسين الهيكل التنظيمي، و(المجال السلوكي) ويختص بالعاملين من تغير قيمهم واتجاهاتهم، و(المجال التكنولوجي) من خلال توظيف التقنية (السدحان، 2020م). وفيما يلي عرض لتلك المجالات:

### أ- مجال الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد طبيعة الاتصال الإداري بين المنظمة والمستويات الإدارية العليا، وتقسيم الوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الحربي، 2023م). إن التطوير يكون في تغيير الهياكل التنظيمية حيث إن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة يتبعها تغيرات في الهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث ذلك إما باستحداث وظائف جديدة تناسب التغير، أو حذف أو تغيير بعضها بما يحقق ملاءمتها للتنظيم القائم (الأحمري، 2023م). ويتم ذلك ببناء هياكل تنظيمية وفق ترتيب منطقي من خلال العلاقات بين المستويات الإدارية ووظائفها بما يحقق أهداف التنظيم، حيث يتم التركيز على تطبيق اللامركزية (الريميدي وأبو زيد، 2020م).

وتسعى المنظمات بشكل دائم إلى تطوير الهيكل التنظيمي كمدخل لتغيير نمط عمل المنظمة، ويتكون الهيكل التنظيمي من العناصر الآتية (بلتاجي وآخرون، 2024م):

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

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

#### ب- المجال السلوكي:

يتم التطوير في هذا المجال عن طريق تطوير الأفراد بصفة مستدامة، ويكون ذلك عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم، وأنماط شخصياتهم وسلوكياتهم وقدراتهم وتوجهاتهم، وذلك من خلال فرض مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات. ومن ثم، العمل على تحسين العلاقات بين المجموعات، وزيادة التعاون بينهم لتتلاءم مع متطلبات المنظمة (السدحان، 2020م).

كما ذكر البلوشي وآخرون (2023م) أن الهدف من تطوير سلوكيات العاملين بالمنظمة هو زيادة كفاءة المنظمة، وإكسابهم سلوكيات جديدة ذات طابع إيجابي يتقبل التغيير. بالإضافة إلى تقويم السلوكيات السلبية لديهم، حيث يتطلب ذلك جهداً إدارياً مستمراً قد يمتد إلى سنوات لتشكيل قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية. ويتضح مما سبق أهمية تطوير الجانب السلوكي لدى الأفراد العاملين في المنظمة بصفة مستمرة لأجل تحقيق الانتماء، وزيادة درجة الثقة لديهم، وبالتالي يواكب العمل بالمنظمة متطلبات العصر ومتغيراته.

#### ج- المجال التقني:

انعكست الثورة التقنية التي يعيشها العصر الحالي على التنظيمات الإدارية بهدف زيادة فاعلية التنظيم، ويعمل التطوير التنظيمي على الاستفادة من المميزات التقنية ومحاولة الكشف عن الأخطاء الناجمة عن ضعف المجال التقني، حيث يهتم هذا المجال بتطبيق التقنية لزيادة فاعلية التنظيم من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، وعلمية الحفظ والتخزين والاتصال لتحقيق أهداف المنظمة والمستفيدين (العدوان، 2019م). ويتضح مما سبق أهمية توظيف وتطبيق التقنية لزيادة فاعلية التنظيم التي لا غنى للمنظمات في العصر الحاضر عن استخدامها والاستفادة منها.

### 5-2-2 مراحل تطوير الأداء التنظيمي:

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

- **مرحلة التشخيص:** ويتم في هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة، وذلك من خلال تشخيص المشكلات، ومدى قابليتها للتطوير وصلاحيّة التعامل معها، وفيها يتم جمع البيانات والمعلومات من العاملين وذلك عن طريق المقابلات وقوائم الاستقصاء، ويتم تبليغ القائمين على التطوير التنظيمي بنتائج التشخيص. ومن أجل التحسين والتطوير لابد من الحرص على أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة في هذه المرحلة فهي الخطوة الأولى التي يعتمد عليها تسلسل الخطوات فيما بعد.
- **مرحلة التخطيط:** ويتم في هذه المرحلة رسم وإعداد خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقها، وتحديد الآليات الملائمة لتحقيق الهدف عن طريق بناء خطة تحسين للمنظمة مبنية على بيانات مرحلة التشخيص، بحيث تكون ملائمة لأهداف وإمكانات المنظمة ومحددة بفترة زمنية.
- **مرحلة التنفيذ:** وتتضمن ترجمة الخطة وتحويلها لسلوك فعلي في فترة زمنية محددة.

- **مرحلة التقويم:** يتم من خلالها التأكد من الوصول إلى الأهداف التي من أجلها تمت عملية التطوير، وذلك من خلال مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص المعوقات المرتبطة بالتنفيذ.
- وهكذا يتضح أن التطوير التنظيمي برنامج محدد يمر بمراحل تدريجية تبدأ بالتشخيص ودراسة الوضع الراهن لمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، تليها مرحلة التخطيط لوضع الأهداف والخطط لتحسين أداء المنظمة، ثم مرحلة التنفيذ وهي ترجمة فعلية للخطط خلال فترة زمنية معينة، فيما يأتي التقويم كمرحلة أخيرة للتأكد من الوصول إلى الأهداف، ومدى تحققها، وتحديد أسباب عدم تحقق بعضها.

## 6-2-2 معوقات تطوير الأداء التنظيمي:

- يواجه التطوير وتطبيقه في أي منظمة مقاومة من بعض منتسبيها؛ فلا يعد إحداث ذلك التغيير بالأمر السهل، حيث إن هناك بعض المعوقات التي تحول دون فاعلية برامج التطوير التنظيمي، وتبقى من نجاحها. والمقصود بالمعوقات القيود التي تحد من تطبيق برنامج تطوير الأداء التنظيمي. وقد حاول بعض الباحثين إبراز هذه المعوقات التي قد تكون سبباً في فشل تطوير الأداء التنظيمي، ومنها ما ذكره سبع (2022م):
- (1) **معوقات داخلية:** وتتعلق بمشكلات البيئة الداخلية للمنظمة، من الناحية الاستراتيجية والإجرائية والتقنية، وأيضاً ما يتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
  - (2) **معوقات خارجية:** وتتعلق بالمشكلات المرتبطة بالبيئة المحيطة بالمنظمة، من الناحية التشريعية، والإمكانات المالية والهيكل التنظيمية.
- كما صنف كردي وبرهومة (2023م) المعوقات التي تواجه تطوير الأداء التنظيمي فيما يلي:
- **معوقات تنظيمية:** وتختص بالاعتماد على السلطة المركزية، وعدم قدرة التنظيم على الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، وسوء توزيع الأجهزة الإدارية، وضعف التمكين الإداري، وعدم الاهتمام بقياس ومتابعة وتقويم عملية التطوير.
  - **معوقات بشرية:** ويندرج تحت هذا العامل مقاومة العاملين للتطوير والتغيير، وذلك لجهلهم بالأسباب والنتائج المتعلقة بذلك، ونقص قدرات العاملين والكفاءات المتخصصة، وتولية القيادات العليا لقادة غير مؤهلين، وعدم الاستفادة من تطوير أداء العاملين على مستوى القيادات والعاملين.
  - **معوقات تقنية:** هنا تبرز مشكلة ضعف الاهتمام بالتقنيات الحديثة وعدم تزويد المنظمة بتلك التقنية؛ مما يؤدي إلى تراجع مهارات العاملين، وعدم إلمامهم بالتقنية التي يجب استخدامها للتطوير، ومحدودية الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي من خلال ضعف الدعم الفني التقني في المنظمة وعدم توفر التدريب المناسب للكوادر البشرية. باستعراض ما سبق يتضح أنه لا بد لكل منظمة أن تعمل على مواجهة هذه المعوقات من خلال تأسيس ثقافة التطوير التنظيمي بين أفراد المنظمة، وأن يواكب العمل في المنظمة متطلبات العصر ومتغيراته للنهوض بها نحو مستويات أفضل يمكنها من تجاوز تلك العقبات وتحقيق لها الأداء الأمثل.

## 3-2 دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي:

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

المعرفة، فيما تتجاهل الأداء غير المالي مثل تمايز المنتج، وتقديم خدمات جديدة، وزيادة القدرة على اجتذاب رأس المال البشري وتطويره (الذبابات، 2017م).

وتعد المعرفة والبيانات بمثابة العصب الرئيس في أية منظمة، وهي وسيلة إدارية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر. إذ تعطي الكثير من المنظمات أهمية كبيرة لأساليب وطرق الإدارة المعرفية والمعلوماتية، حيث إنها تزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف والاستجابة للمتغيرات البيئية بفاعلية. فإدارة المعرفة وسيلة استراتيجية يجب إدارتها وتنظيمها كبقية أصول المنظمة، لاسيما وأنها ترتبط بكافة الأفراد العاملين في المنظمة، وكافة عناصر ومكونات المنظمة الأخرى. وعليه، تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع منتسبي المنظمة؛ مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء التنظيمي ككل؛ فهي مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها، وتزيد من القدرة التنافسية للتنظيم، وزيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها (المنيزل، 2018م).

ويشير العمار (2018م) إلى أن هناك ثلاثة متطلبات أساسية للمعرفة التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء التنظيمي والوصول به إلى مستويات الكفاءة العليا، وهي:

- (1) **المتطلب التكنولوجي:** ومن أدواته محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.
  - (2) **المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعبر هذا المتطلب عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.
  - (3) **المتطلب الاجتماعي للمعرفة:** ويركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعاً من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، ومن أمثلة ذلك رضا المستفيدين، ونمو أنشطة المنظمة.
- ويرتكز تطوير الأداء التنظيمي على إدارة المعرفة من ناحية توليد ونقل وتداول المعرفة، بالإضافة إلى حل المشكلات بين الأفراد والجماعات، والتي يكون مصدرها التطوير التنظيمي؛ فإن المنظمات التي تسعى إلى تبني المدخل المعرفي في عملية التطوير التنظيمي لتحقيق أهدافها تعمل على تحديد المعرفة المتاحة لديها واستخدامها في أعمالها وتطبيقها، وتعمل على مساعدتها لرفع مستوى هذه المعرفة وتطويرها من أجل تحقيق تلك الأهداف (Saqib, Mohammed Udin, and Baluch, 2017).

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

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، ياسر. (2023م). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الاستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة*، 14 (3)، 279-305.
- الأحمري، وليد. (2023م). دور رأس المال الاجتماعي في الأداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية في المنطقة الشرقية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 14 (1)، 96-51.
- بخش، عبد الرحمن. (2020م). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 16 (1)، 44-36.
- بلتاجي، هيام؛ أبو وردة، شرين؛ السنديوني، منى. (2024م). أثر سلوكيات الانحراف الإيجابي لكفاءة أداء مهام العمل للعاملين على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 10 (17)، 239-190.
- البلوشي، فهد؛ حسانين، إسماعيل؛ صالح، محمد. (2023م). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: تحليل متعدد المجموعات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 7 (31)، 322-293.
- بيوض، صبرية؛ خمان، فاطمة. (2016م). دور إدارة المعرفة في تفعيل عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- ثابت، وائل. (2020م). أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة: التعلم التنظيمي متغير وسيط. *مجلة جامعة الأزهر*، 22 (2)، 100-63.
- الجعيد، عبد الله. (2017م). أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية: دراسة تطبيقية على المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الدراسات النظرية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الحربي، مريم. (2023م). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15 (1)، 68-1.
- الحرثسي، حياة؛ ربحي، كريمة. (2020م). واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية وسبل تدعيمها. *دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12 (1)، 51-36.
- الحسني، زيد. (2019م). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

- حلاق، ريماء. (2014م). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- خاطر، السيد؛ المنهاوي، عبد الحكيم؛ القللي، عبد الكريم. (2020م). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمي، (26)، 694-675.
- الخليفة، الزين. (2020م). إدارة المعرفة ومدى استثمارها في تطوير العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(16)، 250-223.
- الحوالدة، رياض؛ الشورة، محمد. (2018م). أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(4)، 583-555.
- الدوسري، صالح؛ المخلافي، محمد. (2020م). استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام. مجلة العلوم التربوية، 1(3)، 411-351.
- الذيات، بسام. (2017م). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(2)، 176-157.
- الربيع، تمام؛ الإبراهيم، عدنان. (2020م). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2)، 691-661.
- الريميدي، رضا؛ أبو زيد، بسام. (2020م). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات، 4(1)، 25-1.
- سبع، سنية. (2022م). تأثير غموض الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي بتوسيط الإحباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان مديرية الصحة بالدقهلية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 8(14)، 93-63.
- السدحان، هند. (2020م). متطلبات تطوير الأداء التنظيمي للجامعات السعودية الأهلية في ضوء إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- السمان، محمد؛ بخيت، أحمد؛ عبد الله، عمرو. (2021م). العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 11(2)، 37-1.
- سندي، ياسر. (2017). تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري: دراسة حالة على قطاع الموارد البشرية بشركة الخطوط الجوية السعودية للنقل الجوي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(1)، 197-182.
- السياني، ماجد؛ محسن، رويدا. (2021). أثر عمليات المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية. مجلة ريجان للنشر العلمي، (7)، 77-49.
- الشمروخ، فيصل. (2022م). دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 394-375.
- الشمري، أميرة. (2023م). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة حائل. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7(33)، 92-65.
- الشمري، وضحة. (2022م). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 1092-1079.

- الشهري، عبد المنعم؛ عقيلي، عثمان. (2024م). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، 3(1)، 172-122.
- الشوabri، مها. (2023م). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في شركات البترول المصرية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 60(6)، 131-79.
- الصقري، فهد. (2017م). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 91(9)، 528-503.
- ضليمي، سوسن. (2022م). اتجاهات الخبراء في إدارة المعرفة عن التطبيقات الذكية في مؤسسات حماية البيئة بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، 1(4)، 62-15.
- طالبي، صلاح الدين؛ أبو بكر، بوسالم. (2020م). دور التسيير العمومي الجديد في إرساء إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. *دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 12(4)، 255-241.
- طاهر، أسمهان. (2012م). *إدارة المعرفة*. ط2، عمان: دار وائل للنشر.
- طه، حسنين؛ عبده، أسماء. (2022م). أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(3)، 728-700.
- الغازمي، منى؛ الهاجري، سالم. (2018م). واقع تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت وأثرها على الأداء التنظيمي. *المجلة التربوية*، 32(128)، 55-15.
- عبد الحميد، عيبر. (2022م). إدارة المعرفة وأثرها على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 12(1)، 73-27.
- عبد الغني، محمد؛ شمعة، رانية؛ صالح، منى. (2023م). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، 3(4)، 174-113.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن (2012م). *البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه*. ط14. عمان: دار الفكر.
- العدوان، لما. (2019م). أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- عطية، رحاب. (2021م). إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري من منظور معلوماتي. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 31(31)، 1056-1023.
- العمار، مصعب. (2018م). أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في الجامعات الحكومية العراقية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- العمري، غسان. (2020م). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(1)، 19-1.

- عيسى، عبد القادر. (2022م). إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء دراسة تطبيقية عل ديوان مراقبة التربية والتعليم في مدينة القبة بليبيا. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، 1(4)، 207-181.
- الفيقي، عيسى. (2017م). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الإدارية. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 433-388.
- قرعان، هيفاء. (2020م). إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- كردي، أحمد؛ برهومة، عبيد. (2023م). أثر رأس مال العلاقات على الأداء التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 53(4)، 328-285.
- محجوب، إبراهيم. (2023م). تأثير ممارسات التمكين والتطوير والتدريب المهني للعاملين على المزايا التنافسية للشركات بتوسيط الأداء التنظيمي والاستدامة الاستراتيجية للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2)، 755-717.
- مخزوم، فيولا؛ عجمي، زينب؛ بري، أمين. (2021م). الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تطوير الجامعات الخاصة في لبنان. مجلة المنافذ الثقافية، (35)، 149-131.
- مصطفى، حوحو. (2020م). أثر تبني المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(4)، 297-278.
- المطلق، تركي. (2015م). دور إدارة المعرفة في تحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية بالملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 4(12)، 215-244.
- مقدادي، مؤيد. (2016م). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- منصور، منار. (2020م). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية، (21)، 45-1.
- المنيزل، عبد الرحمن. (2018م). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- همشري، عمر. (2013م). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الوكيل، منال. (2017م). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة السياحة المصرية. مجلة مصر المعاصرة، 108(526)، 520-487.
- يوسف، ياسمين. (2021م). إدارة المعرفة وأثارها على الأداء المؤسسي مقارنة سوسيو تنظيمية. مجلة كلية الآداب جامعة القاهرة، 81(7)، 612-553.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Gattnar, E., Schneider, J., Stroetmann, B., & Ekinci, O. (2014). *Knowledge Management in Consulting Activities*. Erlangen, Germany: Siemens.
- Kimble, C. & Ubon, A.N. (2012). Knowledge Management in Online Distance Education. Networked Learning, in *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference Networked Learning*, University of Sheffield, UK, March, pp.465-473.
- McShane, S.L. & Glinow, M.A. (2007). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Muiruri, Kamau Sylvester. (2016). *Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Case Study of United States International University, Africa*. Unpublished Master thesis, United States International University, Africa.
- Novak, A. (2017). Knowledge Management and Organizational Performance – Literature Review. *Management Challenges in a Network Economy, Management, Knowledge and Learning International Conference, 17-19 May, Lublin, Poland*.
- Peet, M. R. (2010). Generative Knowledge Interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan. *International Journal Educational Advancement*, 10(2), 71-85.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 7<sup>th</sup> Edition. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.
- Qureshi, A. A. & Afzal, S. (2008). Applications of Organization Development Techniques in Improving the Quality of Education. *Paper presrnted at the 11<sup>th</sup> QMOD Conference*, Helsingborg, Sweden.
- Rašula, J., Vukšić, V.B. & Štemberger, M.I. (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-168.
- Rigassi, J., & Campos, C. R. (2018). Project management office in central banks: relationship between the practice of projects and economic stability. *Revista IPecege*, 4(3), 49-64.
- Robbins S. & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. 17<sup>th</sup>, Boston: Pearson Education Limited.
- Saqib, M., Mohammed Udin, Z., & Baluch, N. (2017). The impact of knowledge management on organizational performance in today's economy. *Southeast Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 12(3), 25-33.

Sousa, A.; Hendriks, J. (2007), That Obscure Object of Desire the Management of Academic Knowledge, *Minerva: A Review of Science. Learning and Policy*, 45 (3), 259-274.

Tyack, C. (2019). *Workforce challenges to a knowledge management initiative implementation*. Doctor thesis, Baker College, Flint, Michigan.