

## أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية: دراسة حالة على أمانة الرياض

سالم عبد الله اليامي

باحث دكتوراه، ماجستير إدارة أعمال، جامعة ميدأوشن، الإمارات العربية المتحدة  
Sam-Salem1985@hotmail.com

مالك عبد الله الضويمر

باحث دكتوراه، ماجستير إدارة أعمال، جامعة ميدأوشن، الإمارات العربية المتحدة  
Malek1409@hotmail.com

### مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية لدى أمانة الرياض، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل بتوزيع (103) استبانة واسترد منها (84) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (76) استبانة يشكلون ما نسبته (73.8%) من مجتمع الدراسة. حيث تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أظهرت النتائج أن كل من مجالي إدارة المعرفة والرقابة التنظيمية لدى أمانة الرياض جاءت بمستوى تقييم متوسط، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الرقابة التنظيمية لدى أمانة الرياض. وأوصت الدراسة بضرورة عقد البرامج التدريبية وورشات العمل لتعريف العاملين لدى أمانة الرياض بعمليات إدارة المعرفة المختلفة وأهميتها في تسهيل إجراءات العمل وزيادة الإنتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة التنظيمية، أمانة الرياض، إدارة المعرفة، المنهج الوصفي التحليلي.

## The impact of knowledge management on organizational agility: A case study of the Riyadh Municipality

**Salem Abdullah Al-Yami**

PhD Researcher, Business Administration, Mid-Ocean University, UAE  
Sam-Salem1985@hotmail.com

**Malek Abdullah Al-Dhuwaimer**

PhD Researcher, Business Administration, Mid-Ocean University, UAE  
Malek1409@hotmail.com

### Abstract

This study aimed to identify the impact of knowledge management on organizational agility at the Riyadh Municipality. A descriptive-analytical approach was used, with the researcher developing a questionnaire consisting of 47 items. A comprehensive survey was conducted, distributing 103 questionnaires and receiving 84 responses. 76 questionnaires were valid for analysis, representing 73.8% of the study population. Data related to the study variables were collected and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results showed that both knowledge management and organizational agility at the Riyadh Municipality were at a moderate level. Furthermore, the results demonstrated a statistically significant impact of knowledge management, with its dimensions of knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application, on organizational agility at the Riyadh Municipality. The study recommended conducting training programs and workshops to familiarize Riyadh Municipality employees with various knowledge management processes and their importance in streamlining work procedures and increasing productivity.

**Keywords:** Organizational Agility, Riyadh Municipality, Knowledge Management, Descriptive Analytical Approach.

### المقدمة

نظراً لتزايد حدة المنافسة في قطاع الخدمات، ولضمان مواكبة المؤسسات للتطورات المعاصرة وتحسين عملياتها ومخرجاتها، يجب عليها اعتماد الأساليب والمنهجيات التي تحقق الأداء التنافسي، إذ لا يعد التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية التقليدية بديلاً يعد مصدراً للميزة التنافسية، لقد ظهر أحد

أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية والمعرفية تسمى الرشاقة التنظيمية وهي من أحدث وسائل إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات، وتعني القدرة على البقاء في بيئة تنافسية من خلال التفاعل والاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة، بالإضافة إلى وجود المهارات اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات رشيقة وهادفة لتحقيق النجاح والاستجابة الفعالة لهذه التغيرات (الجمال، 2023)

يجب على المنظمات أن تستجيب بسرعة لهذه التغيرات لمساعدتها على النمو، وفي مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، حيث أصبحت التحديات التنافسية قادت العديد من المؤسسات إلى أن تصبح مرنة في نهجها لتحقيق التميز وجذب الطلاب والمستثمرين وخلق جو إيجابي للتعليم والتعلم تعتبر أمانة الرياض من أهم المؤسسات وأكثرها مناسبة لتبني منهج إدارة المعرفة بحكم وظائفهم وطبيعة عملهم، حيث يمتلكون البنية التكنولوجية والموارد البشرية بالإضافة إلى التخصصات العلمية والأدبية التي تتطلب من أمانة الرياض، واستخدام عمليات إدارة المعرفة فيما تتطلبه، كما أن لديهم ميزة تنافسية في مجال المعلومات، لذا فإن أمانة الرياض مطالبة بالعمل على تطوير البنية المعرفية للمجتمع بما يتناسب مع مكانتها الخدمية ويلبي احتياجات المجتمع المحلي والعالمي. (محمود، 2023)

تساعد إدارة المعرفة المؤسسات عامة وأمانة الرياض خاصة على تحسين أدائها، والسعي المستمر لتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين وتحقيق رضاهم من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة لها، والعمل على إيجاد موارد جديدة تساعد في الحفاظ على مكانتها والتميز بين منافسيهم، وتمكينهم من النجاح والبقاء والاستمرار في بيئة تنافسية سريعة التغيير، فضلاً عن سعيها المستمر لتحسين مخرجاتها العملية، وتطوير مهارات ومستوى موظفيها، وإعدادهم لمواكبة متطلبات سوق العمل (الصالح، 2021).

### مشكلة الدراسة

يعتبر العنصر البشري في أي منظمة اللبنة الأساسية للقيام بمهامها، وتحسين أدائها ودورها في المجتمع، وتحقيق أهدافها بشكل عام، لذلك لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري ومساعدته على مواجهة ضغوطات العمل التي يتميز بها العصر الحديث، يتعرض الأفراد في المنظمات لمجموعة من الضغوط الناتجة عن مصادر مختلفة، والتي تتزايد باستمرار في أيامنا هذه ولذلك بدأ القادة والمدراء مؤخراً بمحاولة إيجاد حلول لتجنب الآثار السلبية لضغوط العمل. (الزومان، 2021)

تتعرض المؤسسات وخاصة أمانة الرياض إلى العديد من الأضرار نتيجة التوسع العمراني التي تشهده المملكة العربية في الآونة الأخيرة ومن ثم كان لابد من تبني غدارة تتميز بالرشاقة وتحقيق أهداف المنظمة

وموجهة التحديات ومن ثم ظهرت ضرورة ارتباط إدارة المعرفة بالرشاقة التنظيمية سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة لهذه المنظمة في ظل كافة التحديات التي تواجهها.

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض؟

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية في الأمانة العامة بالرياض بالمملكة العربية السعودية.

**الأهمية العلمية:** تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**الأهمية العملية:** تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مما يساعد صناع القرار في أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد المنظمة على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق الرشاقة التنظيمية وإدارة المعرفة، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

### أهداف الدراسة

**الهدف الرئيسي للدراسة الحالية:** هو التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة- تطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار

الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية) بأمانة الرياض.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتمثل أهدافها فيما يلي:

- 1- التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة ابتكار المنتجات بأمانة الرياض.
- 2- التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري في أمانة الرياض.
- 3- التعرف على درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض.
- 4- التعرف على درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على السرعة في الأداء في أمانة الرياض.
- 5- التعرف على درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على الرشاقة التكنولوجية في أمانة الرياض.
- 6- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات.

### تساؤلات الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

**السؤال الرئيسي:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية) بأمانة الرياض.

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة ابتكار الخدمات بأمانة الرياض؟

- السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري في أمانة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على رشاقة الابتكار الإداري في أمانة الرياض؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على السرعة في الأداء في أمانة الرياض؟
- السؤال الفرعي الخامس: ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على الرشاقة التكنولوجية في أمانة الرياض؟

### فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية) بأمانة الرياض.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على رشاقة ابتكار الخدمات بأمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة -تطوير المعرفة -نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) الإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تطوير المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياض.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة - تطوير المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة) على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض.

### نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية) بأمانة الرياض.
- المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة - تطبيق المعرفة).
  - المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية).



شكل (1): متغيرات الدراسة من إعداد الباحث

### دوافع اختيار الموضوع

#### الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع نظراً لأهمية الرشاقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

- محاولة معرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية بأمانة الرياض.
  - الإشارة إلى عمليات إدارة المعرفة بأبعادها وتأثيرها على الرشاقة التنظيمية بأبعادها.
- المبررات الشخصية:**

- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي.
- ميولي الطبيعي هو البحث والتقني في المنظمات البلدية بالمملكة العربية السعودية.

### المنهجية

- نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية بأمانة الرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

### مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المعرفة على الرشاقة التنظيمية بأمانة الرياض.

### أدوات الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري وموظفي أمانة الرياض بالمملكة العربية السعودية والمتثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

• القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

### أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

- والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:
- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

### ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين أبعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة- تطوير المعرفة- نقل المعرفة -تطبيق المعرفة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة ابتكار الخدمات- رشاقة المرونة في التنظيم الإداري - رشاقة الابتكار الإداري - السرعة في الأداء- الرشاقة التكنولوجية) بأمانة الرياض.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على أمانة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2024.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى لأمانة الرياض.

## الطريقة والإجراءات

### 1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة وبيان المجتمع وعينة الدراسة ومن ثم شرح لأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الكمي المنهج الوصفي التحليلي) من خلال جمع البيانات من مجتمع الدراسة أمانة الرياض الكبرى من خلال المناطق التابعة لها وتحليلها من خلال الاستبانة التي تم تطويرها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في لأمانة الرياض الكبرى، وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين في الجهات الإشرافية والرقابية في أمانه الرياض حسب (Uma Sekran,2003)، بحيث يكون عدد أفراد العينة (180) فرداً وتم توزيع الاستبانات بواقع (180) استبانة استرد منها 167 استبانة بنسبة مئوية (96.3) وهي نسبة صالحة للتحليل.

### 4.3 وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية المؤهل العلمي سنوات الخبرة المسمى الوظيفي وكما يلي:

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية للعينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	112	67.1%
	أنثى	55	32.9%
	المجموع	167	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	29	17.4%
	30 - أقل من 40 سنة	58	34.7%
	40 - أقل من 50 سنة	54	32.3%
	50 سنة فأكثر	26	15.6%
	المجموع	167	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	28	16.8%
	بكالوريوس	97	58.1%
	ماجستير	38	22.7%
	دكتوراه	4	2.4%
	المجموع	167	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	20.4%
	5 أقل من 10 سنوات	26	15.5%
	10 أقل من 15 سنة	27	16.2%
	15 سنة فأكثر	80	47.9%
	المجموع	167	100%
المسمى الوظيفي	مدير	12	7.2%
	رئيس قسم	38	22.7%
	مساعد مدير	19	11.4%
	موظف	98	58.7%
	المجموع	167	100%

يتبين من الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس، أن عدد التكرارات للذكور بلغ (112) تكراراً بنسبة مئوية (67.1) أما الإناث فبلغ (55) تكراراً بنسبة مئوية (32.9%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العمل الميداني هو سبب في توظيف الذكور أكثر من الإناث في أمانة الرياض الكبرى وذلك نظراً لأن طبيعة العمل في الأمانة كونها تعد من الوظائف والأعمال الشاقة والتي تتطلب جهد عضلي كبير وهو ما يميز الذكور عن الإناث.

كما يتبين من الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية جاء كما يلي: الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد تكرارات (29) تكراراً وبنسبة مئوية (17.4%) ثم (30) أقل من 40 سنة بعدد تكرارات (58) تكراراً وبنسبة مئوية (34.7%)، أما فئة (40- أقل من 50 سنة) فكان عدد التكرارات

(54) تكراراً بنسبة مئوية (32.3%)، وأخيراً الفئة (50) سنة فأكثر بعدد تكرارات (26) تكراراً وبنسبة مئوية (15.6%) وقد كانت النسبة الأقل.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الفئات العمرية لا بد أن تكون متباينة مع حرص الأمانة على أن تكون الفئات العمرية هي الفئات الشابة لإنجاز المهمات بكفاءة.

كما يتبين من الجدول رقم (1) على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، أن فئة دبلوم فأقل حصلت على (28) تكراراً بنسبة مئوية (16.8%) وكذلك الحال أما فئة بكالوريوس فحصلت على (38) تكراراً بنسبة مئوية (58.1%) وهي أعلى نسبة، أما فئة ماجستير فحصلت على (38) تكراراً بنسبة مئوية (22.7%) أما فئة دكتوراه فحصلت على (4) تكراراً بنسبة مئوية (2.4%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الأعمال في الأمانة تحتاج لمؤهلات مختلفة لإنجاز الأعمال وكانت نسبة بكالوريوس هي الأعلى حيث أن ذلك ينسجم مع السلم الوظيفي في الأمانة. ويتضح من الجدول (1-3) على فئة سنوات الخبرة أن توزيع أفراد العينة كان كما يلي: أن فئة سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات كان عدد التكرارات (34) تكراراً بنسبة مئوية (20.4%) وفئة (5) أقل من 10 سنوات بعدد تكرارات (26) وبنسبة مئوية (15.5%) وفئة (10) أقل من 15 سنة بعدد تكرارات (27) تكراراً بنسبة مئوية (15.2%) وفئة (15) سنة فأكثر (80) تكراراً وبنسبة مئوية (47.9%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن سنوات الخبرة تحسب حسب السنوات التي قضاها الموظف في العمل وقد كانت الخبرات متفاوتة.

كما يتبين من الجدول رقم (1) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي كان كما يلي: موظف بعدد تكرارات (98) تكراراً وبنسبة مئوية (58.7%)، وفئة رئيس شعبة بعدد تكرارات (12) تكراراً وبنسبة مئوية (7.2%) وفئة رئيس قسم بعدد تكرارات (38) وبنسبة مئوية (22.7%) وفئة مساعد مدير بعدد تكرارات (19) تكراراً وبنسبة مئوية (11.4%).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الوظائف في أمانة الرياض الكبرى تحتاج لعدة مسميات لإنجاز المهمات المطلوبة في الأمانة.

### 5.3 مصادر وأدوات جمع البيانات:

قام الباحث بجمع البيانات النظرية والعملية بالاعتماد على مصدرين هما:

1- المصادر الثانوية: تم الاستعانة بالكتب والمؤلفات والأبحاث المنشورة والأطروحات الجامعية والمصادر الإلكترونية حول موضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة لتكييف بعض المقاييس الجاهزة بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة الحالية. حيث كانت مقسمة إلى الأقسام التالية:

القسم الأول يحتوي أسئلة متعلقة بالبيانات الديموغرافية لإفراد العينة.

القسم الثاني تناول محورين المحور الأول يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل المحور الثاني يحتوي على الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع.

الجدول رقم (2): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل

العدد	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة
النسب	96.3%	1.7%	98.3%	100%

الجدول رقم (3): توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير	الفقرات	عدد الفقرات	مجموع فقرات المتغير
المستقل أدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	1-6	6	24
	تطوير المعرفة	7-12	6	
	نقل المعرفة	13-18	6	
	تطبيق المعرفة	19-24	6	
	الفقرات لأبعاد المتغير المستقل	1-24	24	
المتغير التابع الرشاقة التنظيمية	رشاقة ابتكار الخدمات	1-6	6	29
	المرونة في التنظيم الإداري	7-11	5	
	رشاقة الابتكار الإداري	12-17	6	
	السرعة في الأداء	18-23	6	
	الرشاقة التكنولوجية	24-29	6	
	الفقرات لأبعاد المتغير التابع	1-29	29	

الجدول رقم (4): مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

درجة المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	اتفق الى حد ما	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

تم استخدام مقياس ليكرت وتم تحديد درجة الموافقة النسبية وفقاً للمعادلة التي ذكرها ( Sekran )

2016 and bougie كما هو في الجدول (43) حسب المعادلة التالية:

الجدول رقم (5): معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	1-2.33	3.67-5	2.34-3.66
درجة الموافقة	متدنية	متوسطة	عالية

الجدول رقم (6): ثبات أداة الدراسة للمتغيرات بالاعتماد على Cornbrash's Alpha

Cornbrash's Alpha	المتغير	نوع المتغير
0.78	اكتساب المعرفة	المستقل
0.81	تطوير المعرفة	
0.79	نقل المعرفة	
0.77	تطبيق المعرفة	
0.84	رشاقة ابتكار الخدمات	
0.82	المرونة في التنظيم الإداري	
0.83	رشاقة الابتكار الإداري	
0.80	السرعة في الأداء	
0.82	الرشاقة التكنولوجية	
0.83	ادرة المعرفة	

### 6.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها للتأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال استخراج معامل الالتواء (Ske Wness)، وقد تبين أن معامل الالتواء أقل من (1) مما يعني أن البيانات موزعة طبيعياً.

الجدول رقم (7): التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على (Ske Wness)

معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
0.456	0.76	3.77	اكتساب المعرفة
0.426	0.84	3.85	تطوير المعرفة
0.411	0.74	3.72	نقل المعرفة
0.425	0.83	3.86	تطبيق المعرفة

تبين من الجدول (73) إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً حيث كان معامل الالتواء أقل من (1)

### (Multicollinearity) اختبار الارتباط المتعدد

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

معامل التضخم التباين VIF	Tolerance	المتغير
2.168	0.594	اكتساب المعرفة
3.111	0.454	تطوير المعرفة
3.454	0.364	نقل المعرفة
3.656	0.456	تطبيق المعرفة

يبين الجدول (3-8) أن جميع قيم (VIF) كانت أكبر من (1) وأقل من (10) حيث تراوحت بين (2.168-3.656) كما تراوحت قيم (Tolerance) بين (0.594-0.364) وهذا (Hair, et al, 2010) يشير لعدم وجود مشكلة في الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.

### 7.3 المعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل اختبار فرضيات البحث والإجابة عن أسئلتها وسيتم الاستعانة بالتحليلات الإحصائية التالية:

1. اختبار كرونباخ ألفا لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.
- 3 اختبار معامل الالتواء للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
4. تحليل الانحدار الخطي والمتعدد.

### نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 1.4 المقدمة

فيما يلي نتناول خصائص عينة الدراسة وتوضيح النتائج الإحصائية لإجاباتهم على أداة الدراسة متمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ووصف المتغيرات الدراسة، وعرض اختبار فرضيات الدراسة.

#### 2.4 وصف متغيرات الدراسة

تم من خلال هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة حسب استجابات أفراد العينة على الاستبيان حسب المتغيرات وأبعاد كل متغير:

#### وصف نتائج المحور الأول الخاص بمتغير الدراسة المستقل إدارة المعرفة

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في أمانة الرياض الكبرى؟

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، وللتعرف على استجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وكما يلي:

توضح الجداول (10)، (11)، (12)، (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل إدارة المعرفة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	اكتساب المعرفة	3.58	1.04	4	متوسط
2	تطوير المعرفة	3.59	0.88	3	متوسط
3	نقل المعرفة	3.89	0.82	2	مرتفع
4	تطبيق المعرفة	4.37	0.60	1	مرتفع

يبين الجدول (1-4) أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.58-4.37) والانحراف المعياري يتراوح بين (0.60-1.04) وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (4.37) ثم بعد نقل المعرفة بمتوسط حسابي (3.89) أما بعد تطوير المعرفة بمتوسط حسابي (3.59) ثم بعد اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (3.58).

## 1- اكتساب المعرفة

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث اكتساب المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يقوم العاملون بتوليد معارف ضمنية جديدة من خلال الفعاليات والأنشطة المشتركة بين الأفراد.	4.11	1.08	1	مرتفعة
2	تستخدم أمانة الرياض جلسات العصف الذهني كوسيلة التوليد المعرفة.	3.50	1.07	4	متوسطة
3	تقوم أمانة الرياض بإيفاد العاملين للمؤتمرات والندوات للحصول على المعارف المتنوعة.	3.62	1.04	2	متوسطة
4	تسعى أمانة الرياض للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على المعرفة.	3.51	1.00	3	متوسطة
5	تركز أمانة الرياض على الاستفادة من مقترحات العملاء كوسيلة للوصول إلى المعارف الجديدة.	3.33	0.98	6	متوسطة
6	تقوم أمانة الرياض الكبرى في البحث عن مصادر متعددة للحصول على المعرفة.	3.42	1.08	5	متوسطة
					المؤشر الكلي
		3.58	1.04		متوسطة

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث اكتساب المعرفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33-4.11)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.98-1.14) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (1) والتي تنص على "يقوم العاملون بتوليد معارف ضمنية جديدة من خلال الفعاليات والأنشطة المشتركة بين الأفراد."، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.11) وانحراف معياري (1.08)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) والتي تنص على "تقوم أمانة الرياض الكبرى في البحث عن مصادر متعددة للحصول على المعرفة". والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.33) وانحراف معياري (0.98)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.58) وبمستوى عام متوسط، ويشير ذلك إلى أن اكتساب المعرفة جاءت بمستوى متوسط.

### تطوير المعرفة

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطوير المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	تعتمد أمانة الرياض على أليات عمل لتحديث المعرفة التي تمتلكها	3.93	0.79	3	مرتفع
8	تدعم أمانة الرياض تطوير رأس مال معرفي جديد	3.00	1.02	4	متوسط
9	تحاول أمانة الرياض مواكبة الثورة المعرفية حول العالم.	4.30	0.080	2	مرتفع
10	تعمل أمانة الرياض على تنويع المصادر المختلفة للمعرفة في تحسين مقدراتها المعرفية	4.31	0.60	1	مرتفع
11	تدعم أمانة الرياض استخدام أنظمة برمجيات متنوعة لتطوير معرفة العاملين لديها.	2.98	1.00	6	متوسط
12	تعمل أمانة الرياض على تحسين معرفة العملاء بشكل مستمر	2.99	1.04	5	متوسط
	الإجمالي العام	3.59	0.88		متوسط

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطوير المعرفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.98-4.31)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.60-1.04) حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (01) والتي تنص على "تعمل أمانة الرياض الكبرى على تنويع المصادر المختلفة للمعرفة في تحسين مقدراتها المعرفية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.31) وانحراف معياري (0.60)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (11) والتي تنص على "تدعم أمانة الرياض الكبرى استخدام أنظمة برمجيات متنوعة لتطوير معرفة العاملين لديها ... والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.98) وانحراف معياري (1.00)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.59) وبمستوى

عام متوسط وهذا يشير إلى أن تطوير المعرفة جاء بدرجة متوسطة.

## نقل المعرفة

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث نقل المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	تضمن أمانة الرياض وصول المعرفة المناسبة للشخص المناسب في العمل.	4.17	0.73	مرتفع	مرتفع
14	تمتلك أمانة الرياض شبكة معلومات داخلية تسهل عملية نقل المعرفة بين العاملين.	4.15	0.74	مرتفع	مرتفع
15	تستخدم أمانة الرياض آليات طرق رسمية لنقل المعرفة بين العاملين.	4.54	0.55	مرتفع	مرتفع
16	تدعم أمانة الرياض تقاسم المعرفة بين الوحدات التنظيمية.	3.28	1.09	متوسط	متوسط
17	تشجع أمانة الرياض العاملين لتبادل المعرفة بينهم بطرق متنوعة.	3.98	0.75	مرتفع	مرتفع
18	تدعم إدارة الرياض مشاركة المعرفة مع البيئة الخارجية.	3.22	1.08	متوسط	متوسط
	الإجمالي العام	3.89	0.82	مرتفع	مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير نقل المعرفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22-4.54) ، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (15) والتي تنص على " تستخدم أمانة الرياض الكبرى آليات طرق رسمية لنقل المعرفة بين العاملين. ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.55)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (18) والتي تنص على "تدعم إدارة الرياض مشاركة المعرفة مع البيئة الخارجية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08) ، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.89) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير الى أن نقل المعرفة جاء بدرجة مرتفعة.

## تطبيق المعرفة

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
19	تستخدم أمانة الرياض المعارف الجديدة في دليل العمل.	4.42	0.54	3	مرتفع
20	تشجع أمانة الرياض الموظفين على 20 استخدام المعارف المتوفرة في العمل، وتحويلها لخطط عمل.	4.70	0.48	1	مرتفع
21	تمتلك أمانة الرياض البات عمل لتنفيذ المعرفة بالاستناد إلى المعارف المتاحة.	4.37	0.60	4	مرتفع
22	يتم حل المشاكل التي تواجه العمل من خلال اللجوء الى توجيهات أصحاب الاختصاص في العمل.	4.48	0.56	2	مرتفع
23	تنفذ أمانة الرياض أعمالها بناء على المعرفة الموجودة في التعليمات والأنظمة.	4.04	0.76		مرتفع
24	يعتمد العاملون على تنفيذ المعرفة الجديدة في أعمالهم.	4.36	0.60	5	مرتفع
	الإجمالي العام	4.37	0.60		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تطبيق المعرفة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.04 (4.70) والانحرافات المعيارية بين (0.48-0.76) كما كان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (20) والذي ينص على "تشجع أمانة الرياض الكبرى الموظفين على استخدام المعارف المتوفرة في العمل، وتحويلها لخطط عمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.70) وانحراف معياري (0.48)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على "يتم تنفيذ أمانة الرياض أعمالها بناءً على المعرفة الموجودة في التعليمات والأنظمة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.76)، اما المتوسط العام فقد بلغ (4.37) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير الى أن تطبيق المعرفة كان بمستوى مرتفع.

### 3.4 وصف نتائج المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع الرشاقة التنظيمية:

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على ما مستوى الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض الكبرى؟ توضح الجداول (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع الرشاقة التنظيمية.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الرشاقة التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى الأهمية
1	رشاقة ابتكار الخدمات	4.40	0.61	1	مرتفع
2	المرونة في التنظيم الإداري	4.02	0.72	3	مرتفع
3	رشاقة الابتكار الإداري	3.92	0.87	4	مرتفع
4	السرعة في الأداء	4.32	0.63	25	مرتفع
5	الرشاقة التكنولوجية	3.89	0.82	5	مرتفع

يبين الجدول (14) أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.89-4.40) والانحراف المعياري يتراوح بين (0.61-0.82) وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد رشاقة ابتكار الخدمات بمتوسط حسابي (4.40) ثم السرعة في الأداء بمتوسط حسابي (4.32) ثم جاءت المرونة في التنظيم الإداري بمتوسط حسابي (4.02) ثم رشاقة الابتكار الإداري بمتوسط حسابي (3.92) ثم جاءت الرشاقة التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.89).

### رشاقة ابتكار الخدمات:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرشاقة ابتكار الخدمات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعمل أمانة الرياض على تطوير الخدمات بما يساهم في تعزيز دافعية المراجعين للحصول على هذه الخدمات.	4.25	0.65	4	مرتفع
2	تقدم أمانة الرياض خدمات متطورة للمراجعين من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية.	4.05	0.74	5	مرتفع
3	تولي أمانة الرياض اهتمام بتحقيق التميز من خلال أساليب ابتكارية جديدة في العمل.	4.73	0.48	1	مرتفع
4	تهتم أمانة الرياض بتقديم خدمات مميزة للجمهور.	4.52	0.57	2	مرتفع
5	تمتلك أمانة الرياض عاملين لديهم القدرة على الابتكار.	4.44	0.58	3	مرتفع
6	تمتلك أمانة الرياض القدرة على حل مشكلات بيئة العمل المعقدة.	4.04	0.75	6	مرتفع
	الإجمالي العام.	4.33	0.61		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير رشاقة ابتكار الخدمات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04-4.73)، أما الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (0.48-0.75).

0.48) كما كان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (3) والذي ينص على "تولي أمانة الرياض اهتمام بتحقيق التميز من خلال أساليب ابتكارية جديدة في العمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.73) وبانحراف معياري (0.48)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (6) والتي تنص على "تمتلك أمانة الرياض القدرة على حل مشكلات بيئة العمل المعقدة." والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.75)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.40) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى رشاقة ابتكار الخدمات كانت بمستوى مرتفع.

### المرونة في التنظيم الإداري:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة في التنظيم الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	يتم تصميم الهيكل التنظيمي في أمانة الرياض بمرونة بما يتناسب مع طبيعة الخدمات المقدمة.	4.03	0.78	4	مرتفع
8	تعمل أمانة الرياض على تنظيم الأقسام بما يتوافق مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.	4.28	0.68	2	مرتفع
9	يتم توزيع العاملين في أمانة الرياض حسب كفاءتهم في العمل.	4.33	0.71	1	مرتفع
10	يتم تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.	4.04	0.72	3	مرتفع
11	تقوم أمانة الرياض على إعادة تصميم عمليات العمل للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.	3.40	0.72	5	متوسط
	الإجمالي العام	4.02	0.72		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المرونة في التنظيم الإداري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40) (4.33) وتراوحت الانحرافات المعيارية (0.95)- (0.68)، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (9) والذي ينص على "يتم توزيع العاملين في أمانة الرياض حسب كفاءتهم في العمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.71)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (11) والتي تنص على تقوم أمانة الرياض على إعادة تصميم عمليات العمل للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية " والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.70)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.02) وبمستوى عام مرتفعة، وهذا يدل على أن المرونة في التنظيم الإداري كانت بدرجة مرتفعة.

## رشاقة الابتكار الإداري:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رشاقة الابتكار الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
12	تحاول أمانة الرياض تطوير الإدارات فيه لتحسين الخدمات المقدمة.	4.58	0.77	مرتفع	مرتفع
13	تعمل أمانة الرياض على إيفاد المديرين في دورات تدريبية لإكسابهم المهارات المختلفة في العمل.	4.15	0.74	مرتفع	مرتفع
14	تعتمد الإدارة في أمانة الرياض في تنظيم عملها على استراتيجيات عمل مبتكرة مسبقا .	4.33	0.79	مرتفع	مرتفع
15	تحاول أمانة الرياض البحث عن طرق ابتكارية لتنظيم تقارير الأداء حسب القدرات الابتكارية للأفراد.	3.28	1.09	متوسط	متوسط
16	تعمل إدارة أمانة الرياض على تصميم خطط ابتكارية يُمكن تنفيذها وفقا للمستجدات.	3.22	1.08	متوسط	متوسط
17	توجه أمانة الرياض للبحث عن أفكار ابتكارية لتقديم خدمات متطورة.	3.98	0.75	مرتفع	مرتفع
	الإجمالي العام	3.92	0.87	مرتفع	مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير رشاقة الابتكار الإداري حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22-4.58)، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (12) والتي تنص على " تحاول أمانة الرياض تطوير الإدارات فيه لتحسين الخدمات المقدمة.. ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.58) وانحراف معياري (0.77)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (16) والتي تنص على "تعمل إدارة أمانة الرياض على تصميم خطط ابتكارية يُمكن تنفيذها وفقا للمستجدات" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.92) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن رشاقة الابتكار الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

## السرعة في الأداء:

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده السرعة في الاداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
18	تعمل أمانة الرياض على إنجاز معاملات المراجعين بسرعة.	4.72	0.60	1	مرتفع
19	تتبنى أمانة الرياض برنامج الحكومة الإلكترونية في إنجاز المعاملات.	4.37	0.60	4	مرتفع
20	يتسم إنجاز المعاملات في أمانة الرياض بسهولة الإجراءات.	4.48	0.56	2	مرتفع
21	يتسم أداء العاملين في تقديم الخدمات للمراجعين بالتميز.	4.42	0.54	3	مرتفع
22	تعتمد إدارة أمانة الرياض على متابعة مدى قدرة العاملين على إنجاز الخدمات بسرعة.	4.04	0.76	5	مرتفع
23	يشعر المراجعون بالرضا عن سرعة إنجاز الخدمات المقدمة في أمانة الرياض.	3.89	0.77	6	مرتفع
	الإجمالي العام	4.32	0.63		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير السرعة في الأداء حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89-4.72) والانحرافات المعيارية بين (0.54-0.76) كما كان أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (18) والذي ينص على "تعمل أمانة الرياض على إنجاز معاملات المراجعين بسرعة .."، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.72) وانحراف معياري (0.60)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على "يشعر المراجعون بالرضا عن سرعة إنجاز الخدمات المقدمة في أمانة الرياض" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.89) بانحراف معياري (0.77)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.32) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن السرعة في الاداء كان بمستوى مرتفع.

## الرشاقة التكنولوجية:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الرشاقة التكنولوجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
24	تعمل أمانة الرياض على الاستفادة من ثورة المعلومات التكنولوجية في تقديم الخدمات.	4.54	0.55	1	مرتفع
25	تحرص أمانة الرياض على تحديث الأجهزة والبرامج باستمرار.	4.16	0.75	3	مرتفع
26	تستخدم أمانة الرياض التقنيات الحديثة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة.	4.16	0.72	2	مرتفع
27	تعمل أمانة الرياض على تحديث نظم المعلومات الإدارية كلما دعت الحاجة إلى ذلك.	3.28	1.09	5	متوسط
28	تقوم الإدارة العليا في أمانة الرياض على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بشكل كثيف.	3.22	1.08	6	متوسط
29	يتملك العاملون في أمانة الرياض مهارات في توظيف التكنولوجيا لتطوير العمل.	3.98	0.75	4	مرتفع
	الإجمالي العام	3.89	0.82		مرتفع

يمثل الجدول أعلاه قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرشاقة التنظيمية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22-4.54)، حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (24) والتي تنص على "تعمل أمانة الرياض على الاستفادة من ثورة المعلومات التكنولوجية في تقديم الخدمات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وانحراف معياري (0.55)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (28) والتي تنص على "تقوم الإدارة العليا في أمانة الرياض على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بشكل كثيف". والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08) أما المتوسط العام فقد بلغ (3.73) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن الرشاقة التكنولوجية جاءت بدرجة مرتفعة.

## 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وكما يلي:

### • الفرضية الرئيسية الأولى

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التنظيمية رشاقة ابتكار الخدمات، رشاقة المرونة في التنظيم الإداري، رشاقة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض.

جدول رقم (20): نتائج اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة) على الرقابة التنظيمية (رقابة ابتكار الخدمات، رقابة المرونة في التنظيم الإداري، رقابة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرقابة التكنولوجية) بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Df	Sig. F	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.000	2.743	0.189	0.055	0.151	اكتساب المعرفة	4	0.000	92.335	0.654	.0.809	الرقابة التنظيمية
0.000	13.725	6980	0.0590	0.8090	تطوير المعرفة						
0.000	2.409	0.194	0.6980	0.162	نقل المعرفة						
0.000	3.944	0.288	0.055	0.276	تطبيق المعرفة						

يشير الجدول (20) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) من خلال قيمة F والمساوية (92.335) ومعنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (4)، وبلغ معامل الارتباط ( $R=0.809$ ) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة R والمساوية (0.654) إلى أن إدارة المعرفة بإبعاده قد فسر ما نسبته (65.4%) من التباين في الرقابة التنظيمية.

وبناء على ما ورد ترفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرقابة التنظيمية رقابة ابتكار الخدمات، رقابة المرونة في التنظيم الإداري، رقابة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرقابة التكنولوجية بأمانة الرياض.

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رقابة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى.

جدول رقم (21): نتائج اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig. f	f	r2 معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	13.725	0.698	0.059	0.809	إدارة المعرفة	1	0.000	188.379	0.488	.0.698	رشاقة الابتكار للخدمات

يشير الجدول (21) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) من خلال قيمة أ والمساوية (188.379)، ومعنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1)، وبلغ معامل الارتباط ( $r=0.698$ ) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وتشير قيمة) والمساوية (0.488) إلى أن إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (48.8%) من التباين في رشاقة ابتكار الخدمات. وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى.

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى.

جدول رقم (22): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig. f	f	r2 معامل التحديد	r معامل الارتباط		
0.000	12.661	0.669	0.061	0.775	إدارة المعرفة	1	0.000	160.312	0.447	0.669	رشاقة المرونة في التنظيم الإداري	

يبين جدول (22) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) من خلال قيمة والمساوية (160.312)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig0.000)، وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1) وبلغ معامل الارتباط (0.669) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة R2 والمساوية (0.447) إلى أن إدارة المعرفة بأبعادها قد فسرها نسبهته (44.7%) من التباين في رشاقة المرونة في التنظيم الإداري.

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى.

### • الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض الكبرى  
جدول (23): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig. f	f	r2 معامل التحديد	r معامل الارتباط		
0.000	9.669	0.566	0.071	0.691	إدارة المعرفة	1	0.000	93.497	0.321	0.556	رشاقة الابتكار الإداري	

يظهر الجدول (23) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05-a) من خلال قيمة أ والمساوية (93.497)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig.0.000)، وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1) وبلغ معامل الارتباط (r=0.566) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة 12 والمساوية (0.321) إلى أن إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (32.1%) من التباين في رشاقة الابتكار الإداري. وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 $\alpha$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض الكبرى.

#### • الفرضية الفرعية الرابعة

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 $\alpha$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياض الكبرى.

جدول رقم (24): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA					ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	البيان	df	Sig. f	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط			
0.000	9.669	0.566	0.071	إدارة المعرفة	1	0.000	93.497	0.321	0.566	رشاقة السرعة في الأداء	

يظهر الجدول (24) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) من خلال قيمة أ والمساوية (93.497)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig.0.000)، وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط (r=0.566) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة (0.321) والمساوية (0.321) إلى أن إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (32.1%) من التباين في رشاقة السرعة في الأداء.

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 $\alpha$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياض الكبرى.

## • الفرضية الفرعية الخامسة

5-Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى. جدول رقم (25): نتائج اختبار أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig. t	t	Beta B	الخطأ المعياري	b	البيان	df	Sig. f	f	r2 معامل الارتباط	r معامل الارتباط	
0.000	12.622	0.677	0.067	0.744	إدارة المعرفة	1	0.000	162.111	0.455	.0.677	الرشاقة التكنولوجية

يبين جدول (25) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (20.05) من خلال قيمة F والمساوية (162.111)، ومعنوية عند مستوى دلالة (Sig0.000)، وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (1). وبلغ معامل الارتباط (10.677) مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين. وتشير قيمة R والمساوية (0.455) إلى أن إدارة المعرفة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (44.7%) من التباين في الرشاقة التكنولوجية.

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى.

## نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.5 المقدمة:

فيما يلي نتناول مناقشة متغيرات الدراسة، ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة.

### 2.5 مناقشة وصف متغيرات الدراسة

تم من خلال هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة حسب استجابات أفراد العينة على الاستبيان حسب المتغيرات وأبعاد كل متغير:

مناقشة وصف نتائج المحور الأول الخاص بمتغير الدراسة المستقل إدارة المعرفة للإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في أمانة الرياض الكبرى؟

يبين الجدول (4-2) أن قيم المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.58-4.37) والانحراف المعياري يتراوح بين (0.60-0.75) وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (4.37) ثم بعد نقل المعرفة بمتوسط حسابي (3.89) أما بعد تطوير المعرفة بمتوسط حسابي (3.59) ثم بعد اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (3.58).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تحاول الاستفادة من المعرفة وتهتم بتطبيقها ثم نقلها ثم تطويرها ثم اكتسابها بحيث يتم تحقيق الأهداف والرسالة والرؤية التي تتبناها أمانة الرياض الكبرى.

### اكتساب المعرفة

تبين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (1) والتي تنص على "يقوم العاملون بتوليد معارف ضمنية جديدة من خلال الفعاليات والأنشطة المشتركة بين الأفراد"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.11) وبانحراف معياري (1.08)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) والتي تنص على "تقوم أمانة الرياض الكبرى في البحث عن مصادر متعددة للحصول على المعرفة. والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.33) بانحراف معياري (0.98)، إما المتوسط العام فقد بلغ (3.58) وبمستوى عام متوسط، ويشير ذلك إلى أن اكتساب المعرفة جاءت بمستوى متوسط. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة عمالان الكبرى تسعى لاكتساب المعارف المختلفة وذلك بما يمكنها من الاستفادة منها في تقديم الخدمات للمراجعين، كما أن أمانة الرياض الكبرى لديها مصادر خاصة التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة بعد خزنها حيث لا تلجأ إلى مصادر أخرى من أجل الحصول على المعرفة، كما أن مستوى اكتساب المعرفة كان بدرجة متوسطة مما يتطلب من الأمانة بذل جهد أكبر فيما يتعلق بهذا البعد.

### تطوير المعرفة

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (10) والذي تنص على "تعمل أمانة الرياض الكبرى على تنوع المصادر المختلفة للمعرفة في تحسين مقدراتها المعرفية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.60)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (11) والتي تنص على "تدعم أمانة الرياض الكبرى استخدام أنظمة برمجيات متنوعة لتطوير معرفة العاملين

لديها والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.98) بانحراف معياري (1.00)، إما المتوسط العام فقد بلغ (3.59) وبمستوى عام مرتفع وهذا يشير إلى أن تطوير المعرفة جاء بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تسعى لتطوير المعرفة فيها من خلال الاستفادة من المصادر المختلفة وذلك لإدراكها بأهمية المعرفة، كما أن أمانة الرياض الكبرى تقوم بواجبها فيما يتعلق بتوظيف الأنظمة والبرمجيات التي يمكن من خلالها تطوير مهارات العاملين كما أن مستوى تطوير المعرفة جاء بدرجة متوسطة مما يتطلب بذل جهد أكبر لتطويرها.

### نقل المعرفة

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (15) والتي تنص على "تستخدم أمانة الرياض الكبرى آليات طرق رسمية لنقل المعرفة بين العاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.55)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (18) والتي تنص على "تدعم إدارة الرياض الكبرى مشاركة المعرفة مع البيئة الخارجية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.73) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن نقل المعرفة جاء بدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تسعى لنقل المعرفة بالطرق الرسمية والطرق غير الرسمية بين العاملين إذ أنها السبيل الأفضل لتقديم خدمات للمراجعين بعد اكتساب العاملين المهارات اللازمة، ولا شك أن الأمانة تعمل على مشاركة المعرفة مع البيئة الخارجية للاستفادة منها في تطوير المعارف التي يمكن من خلالها تطوير الخدمات، كما جاء مستوى نقل المعرفة بدرجة مرتفعة مما يدل على اهتمام الأمانة بهذا البعد الذي يمكن من خلاله تطوير الخدمات المختلفة.

### تطبيق المعرفة

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (20) والذي ينص على "تشجع أمانة الرياض الكبرى الموظفين على استخدام المعارف المتوفرة في العمل، وتحويلها لخطط عمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.70) وبانحراف معياري (0.48)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على "يتم تنفيذ أمانة الرياض الكبرى أعمالها بناءً على المعرفة الموجودة في التعليمات والأنظمة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.76)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.37) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن تطبيق المعرفة كان بمستوى مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تشجع موظفيها على استخدام المعارف وتطوير وتطبيقها بحيث يتم من خلالها تنفيذ خطط الأمانة وتحقيق مستوى مرتفع من الخدمات كما أن الأمانة

تلتزم بالتعليمات والأنظمة عند تطبيق هذه المعرفة، كما جاء هذا البعد بمستوى مرتفع مما يدل على اهتمام الأمانة بتطبيق المعرفة بما يؤدي إلى تطوير الخدمات فيها.

### مناقشة وصف نتائج المحور الثاني الخاص بالمتغير التابع الرشاقة التنظيمية

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على ما مستوى الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض الكبرى؟ يبين الجدول (4-7) أن قيم المتوسطات الحسابية كانت بدرجة مرتفعة وتشير هذه المتوسطات إلى مستوى عال حسب مقياس ليكرت حسب وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد رشاقة ابتكار الخدمات بمتوسط حسابي (4.40) ثم السرعة في الأداء بمتوسط حسابي (4.32) ثم جاءت المرونة في التنظيم الإداري بمتوسط حسابي (4.02) ثم رشاقة الابتكار الإداري بمتوسط حسابي (3.92) ثم جاءت الرشاقة التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.89).

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تولي موضوع الرشاقة التنظيمية أهمية بالغة خاصة فيما يتعلق بابتكار الخدمات وسرعة أداء المهمات ووجود مرونة في التنظيم الإداري وكذلك رشاقة في الابتكار الإداري وأخيراً الرشاقة التكنولوجية لما يعزز مستوى أداء أمانة الرياض الكبرى في تقديم خدمات مميزة.

### رشاقة ابتكار الخدمات

يتبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (3) والذي ينص على "تولي أمانة الرياض الكبرى اهتمام بتحقيق التميز من خلال أساليب ابتكارية جديدة في العمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.73) وبانحراف معياري (0.48)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (6) والتي تنص على "تمتلك أمانة الرياض الكبرى القدرة على حل مشكلات بيئة العمل المعقدة. والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري (0.75)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.40) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى رشاقة ابتكار الخدمات كانت بمستوى مرتفع.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة عملان الكبرى تدرك بأن ابتكار خدمات جديدة يؤدي إلى تحسين سمعتها وزيادة الثقة بمستوى الخدمات المقدمة والتي تسهل على المراجعين الوقت والجهد في الحصول على الخدمة، كما كان مستوى رشاقة ابتكار الخدمات بمستوى مرتفع مما يدل على اهتمام أمانة الرياض الكبرى بهذا البعد.

## المرونة في التنظيم الإداري:

تبين من الجدول أن قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (9) والذي ينص على "يتم توزيع العاملين في أمانة الرياض الكبرى حسب كفاءتهم في العمل."، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.71)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (11) والتي تنص على تقوم أمانة الرياض الكبرى على إعادة تصميم عمليات العمل للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.70)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.02) وبمستوى عام مرتفعة، وهذا يدل على أن المرونة في التنظيم الإداري كانت بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تهتم بشكل كبير بالتنظيم الإداري وذلك السهولة الإجراءات ومرونتها بحيث يتم تقديم الخدمات للمراجعين بطريقة مبسطة وبعيداً عن التعقيدات كما أن مستوى المرونة في التنظيم الإداري كان بدرجة مرتفعة مما يدل على مدى اهتمام أمانة الرياض الكبرى بهذا البعد.

## رشاقة الابتكار الإداري

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (12) والتي تنص على "تحاول أمانة الرياض الكبرى تطوير الإدارات فيه لتحسين الخدمات المقدمة ..، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.58) وبانحراف معياري (0.77)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (16) والتي تنص على "تعمل إدارة أمانة الرياض الكبرى على تصميم خطط ابتكارية يُمكن تنفيذها وفقاً للمستجدات والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.92) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن رشاقة الابتكار الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك أن أمانة الرياض الكبرى ومن خلال الكادر الإداري فيها تسعى إلى وضع خطط استراتيجية يتم من خلالها تطوير مستوى الخدمات المقدمة ورفع كفاءة العاملين وفعاليتهم من خلال إكسابهم المهارات اللازمة في العمل، كما تبين أن رشاقة الابتكار الإداري جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على اهتمام أمانة الرياض الكبرى بهذا البعد.

## السرعة في الأداء:

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للسؤال (18) والذي ينص على "تعمل أمانة الرياض الكبرى على إنجاز معاملات المراجعين بسرعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.72) وبانحراف معياري (0.60)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (23) والتي تنص على "يشعر المراجعون بالرضا عن سرعة إنجاز الخدمات المقدمة في أمانة الرياض الكبرى" والتي بلغ متوسطها

الحسابي (3.89) بانحراف معياري (0.77)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.32) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن السرعة في الأداء كان بمستوى مرتفع. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تحاول بكل جهد ممكن الإسراع في إنجاز المعاملات من خلال كادر مؤهل من العاملين وبما يؤدي إلى تحسين سمعة الأمانة بتقديم الخدمات وبما يزيد رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة كما تبين أن السرعة في الأداء كانت بسرعة مرتفعة مما يدل على اهتمام الأمانة بهذا البعد.

### الرشاقة التكنولوجية:

تبين من الجدول أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (15) والتي تنص على "تعمل أمانة الرياض الكبرى على الاستفادة من ثورة المعلومات التكنولوجية في تقديم الخدمات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) وبانحراف معياري (0.55)، كما ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة (18) والتي تنص على "تقوم الإدارة العليا في أمانة الرياض الكبرى على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بشكل كثيف" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.08)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.73) وبمستوى عام مرتفع، وهذا يشير إلى أن الرشاقة التكنولوجية جاءت بدرجة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تسعى للاستفادة من التكنولوجيا والبرامج التكنولوجية في تطوير مستوى الخدمات المقدمة، وهذا يدفعها للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لإدراكها أن ذلك هو السبيل لتطوير مستوى الخدمات المقدمة، كما تبين أن مستوى الرشاقة التكنولوجية كان بدرجة مرتفعة مما يشير إلى مدى اهتمام أمانة الرياض الكبرى بمتغير الرشاقة التكنولوجية.

### 3.5 مناقشة فرضيات الدراسة

#### مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التنظيمية رشاقة ابتكار الخدمات، رشاقة المرونة في التنظيم الإداري، رشاقة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى.

أشارت النتائج الى رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة حسب قيمة (1) القائلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التنظيمية رشاقة ابتكار الخدمات، رشاقة المرونة في التنظيم الإداري، رشاقة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء، الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الاهتمام بإدارة المعرفة هو أمر هام في الرشاقة التنظيمية في أمانة الرياض الكبرى، كما أن عمليات إدارة المعرفة جميعها من خلال اكتساب المعرفة وتطويره ونقلها وتطبيقها تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين والمستوى الإداري وبالتالي سرعة إنجاز المعاملات، ونيل رضا المراجعين عن مستوى الخدمات المقدمة في أمانة الرياض الكبرى.

### مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى.

تشير النتائج الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) العمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار للخدمات بأمانة الرياض الكبرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عمليات إدارة المعرفة جميعها من اكتساب وتطوير ونقل وتطبيق لها أثر كبير على رشاقة الابتكار للخدمات حيث يمكن الاستفادة من المعرفة التي يتم اخذها من المصادر المختلفة في إيجاد حلول لتقديم خدمات ابتكارية من قبل العاملين تساهم في نيل رضا المراجعين عن مستوى الخدمات المقدمة المتميزة في أمانة الرياض الكبرى.

### مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى.

تشير النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عمليات إدارة المعرفة جميعها لها أثر على رشاقة المرونة في التنظيم الإداري بأمانة الرياض الكبرى حيث يمكن للإدارة العليا الاستفادة من هذا المعرفة في وضع الخطط الاستراتيجية التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

### مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض الكبرى. تشير النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة الابتكار الإداري بأمانة الرياض الكبرى. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن إدارة المعرفة بأبعادها هي من مستلزمات العمل الإداري وتقديم معرفة للجانب الإداري في ابتكار خطط استراتيجية يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمات المقدمة في أمانة الرياض الكبرى.

### مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياض الكبرى. تشير النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على رشاقة السرعة في الأداء بأمانة الرياض الكبرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تسعى إلى تقديم خدمات سريعة للمراجعين بحيث توفر عليهم الوقت والجهد وهي تدرك أنه لا سبيل لتحقيق ذلك إلا من خلال الاستفادة من المعرفة بأبعادها لتطوير مستوى الخدمات المقدمة.

### مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة تطوير المعرفة نقل المعرفة وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى. تشير النتائج إلى رفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على الرشاقة التكنولوجية بأمانة الرياض الكبرى.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أمانة الرياض الكبرى تدرك بأنه لا يمكن تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمراجعين إلا من خلال تطوير الأدوات والأجهزة من خلال دعمها بالتكنولوجيا والاستفادة من البرامج التكنولوجية الحديثة التي تعزز من مستوى الخدمة المقدمة في أمانة الرياض الكبرى.

#### 4.5 التوصيات

##### أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- إعادة النظر في منظومة المنظمات الخدمية في المملكة وتفعيل الرقابة التنظيمية التي تعتمد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء المؤسسي.
- 2- إشراك الموظفين في أمانة الرياض الكبرى بدورات متخصصة بمواضيع إدارة المعرفة من أجل زيادة الكفاءة لديهم.
- 3- الاستفادة من البنية التحتية التقنية للارتقاء بالأداء المؤسسي في أمانة الرياض الكبرى من خلال تفعيل الرقابة التنظيمية التي تقوم على إدارة المعرفة من خلال اقتراح فتح مجال العمل أمام الإناث من خلال توفير فرص عمل ملائمة لطبيعتهن وعدم اقتصار العمل في أمانة الرياض الكبرى على الذكور فقط.

#### التوصيات

##### أوصت الدراسة بما يلي:

- 4- إعادة النظر في منظومة المنظمات الخدمية في المملكة وتفعيل الرقابة التنظيمية التي تعتمد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء المؤسسي.
- 5- إشراك الموظفين في أمانة الرياض الكبرى بدورات متخصصة بمواضيع إدارة المعرفة من أجل زيادة الكفاءة لديهم.
- 6- الاستفادة من البنية التحتية التقنية للارتقاء بالأداء المؤسسي في أمانة الرياض الكبرى من خلال تفعيل الرقابة التنظيمية التي تقوم على إدارة المعرفة من خلال اقتراح فتح مجال العمل أمام الإناث من خلال توفير فرص عمل ملائمة لطبيعتهن وعدم اقتصار العمل في أمانة الرياض الكبرى على الذكور فقط.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- ابو عريش، وسيم (2018) الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. دار المبادرة للنشر والتوزيع.
- 2- أبو هلال رمزي (2021) أثر الرشاقة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمؤسسات الإعلامية المرتبة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- 3- بلوي، صباح سويلم (2019) درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك. مجلة كلية التربية، 35(11) 277-305
- 4- بن حليم، علي عبد الفتاح، والأسطى، عبد المولى البشير (2021) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات (2) 4(2) 522-533.
- 5- التشيلي، حلمي (٢٠٢٠) دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة، المجلد 40 العدد 3.
- 6- تويجرين، عبد العزيز بن عبد الرحمن (2017). الاحتياجات التدريبية وأثرها على تسويق جودة الخدمات التعليمية في ظل إدارة المعرفة بالتطبيق على جامعة المجمعة المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (1) 1-16.
- 7- الثبتي، محمد بن عبد الله (2020) إدارة المعرفة استراتيجيات لتطوير الأداء. زمزم ناشرون وموزعون.
- 8- جازيه، عبد الله، (2021)، أثر الرشاقة التنظيمية على المرونة التنظيمية "دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر، لمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 4ع.
- 9- الجديبي، رأفت (2020). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية 2030 المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 2(36)، 52-59.
- 10- جرادات، ناصر، المعاني، أحمد، والصالح، أسماء (2011) إدارة المعرفة. إثراء للنشر والتوزيع. الجربوعة، مصطفى (2019). إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 11- الجمل، عبد القادر (2023)، إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية "دراسة ميدانية أمانة عمان"، (رسالة ماجستير)، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

- 12- الحجازي، هيثم علي (2014) المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. دارالرضوان للنشر والتوزيع.
- 13- الحوامدة، مجد محمد محمود (2019) إدارة المعرفة وأثرها في البراعة المنظمة: الدور الوسيط لنظم دعم القرار في شركات التأمين الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- 14- الحوامدة، نضال، والفولة، إسرائ. (2020) أثر رشاقة القوى العاملة في فاعلية المنظمة، دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 6، العدد 2.
- 15- الدباغ، إيناس نهاد. (٢٠١٧) تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي: بحث استطلاعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق.
- 16- الدوري، جمال احمد حمد، والحيت، احمد فتحي محمد (2015) أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عشر للأعمال إدارة الابتكار في الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- 17- الرخيص مها، والرخيص فاطمة (2020) أثر النماذج الحديثة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تعزيز الرشاقة التنظيمية للمؤسسات دراسة تحليلية وصفية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 11.
- 18- الزومان، موسى بنت محمد (2021)، أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة " دراسة ميدانية على عينة من موظفين الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.
- 19- سلامة، عماد أحمد عبد الكريم (2021) أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة حالة الشركات في شمال الضفة الغربية المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 1 (6)، 259 - 290
- 20- سياني، ماجد قاسم عبده، ومحسن، رويدا أمين. (2021) أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية. مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، 7، 49-77
- 21- الشريبي، صفاء أحمد (2017)، أثر إدارة المواهب على إدارة المعرفة "دراسة تطبيقية على شركات خدمات الإنترنت في مصر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، كلية التجارة، ع2.

- 22- الشمري، أحمد والزيادي، سحر. (٢٠١٨) العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي بالتطبيق في شركة كورك تيليكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد، العدد ٢٦.
- 23- الصالحي، لينا عمران (2021)، أثر الرقابة على الفاعلية التنظيمية " دراسة ميدانية في للصناعات الجلدية العراقية، المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، جامعة البصرة ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، مج 2، ع4.
- 24- العابدي، علي رزاق (2012) الرقابة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 24.
- 25- عبد الله عبد العزيز، وبلال محمد (٢٠٢١). أبعاد الرقابة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة على شركات الاتصالات العاملة بمدينة الجديدة مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية السنة الثانية، العدد الثالث.
- 26- عجر في، فلاح (2017) دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادي مجلة كلية التربية الإسلامية للعلوم التربوية والإنسانية، 1(35)، 65-91.
- 27- عجري، دينا فاروق (٢٠١٧) - الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.
- 28- العزاوي، شفاء، والدباغ، إيداس - (T + 11) تأثير الرقابة التنظيمية في جودة الخدمة بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٧، الجمهورية العراقية.
- 29- عمر، دعاء، (٢٠٢٠) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي، المجلد، العدد 4.
- 30- قحموش، ايمان (2017)، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، جامعة محمد خضير بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السير، ع22.

31- قرارية، ريمة (2018)، أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي "دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر- موبيليس، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والتجارية، جامعة العربي ابن مهدي أم البواقي- مخبر المالية، جوان.

32- كندري، عبد اللطيف رمضان (2017)، أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات التنظيمية "دراسة تطبيقية القوات المسلحة في دولة الكويت، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

33- ليامي، عبد الناصر بن سالم (2017). إدارة المعرفة الرقمية. دار الرنيم للنشر والتوزيع.

34- محمد، شيماء خالد شعبان، مرزوق، خالد سيد وفراج، عبد الرحمن (2020). إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها بدار الوثائق القومية المجلة المصرية لعلوم المعلومات، 7 (2)، 207-248.  
<http://www.mohe.gov.joj>

35- محمود، سعد على (2023)، أثر القيادة التنظيمية في تحقيق الرقابة التنظيمية " بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مج19، ع61، العراق.

36- محمود، سعد على (2023)، أثر القيادة التنظيمية في تحقيق الرقابة التنظيمية " بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 19، ع61، العراق.

37- مرسي، سعيد محمود (2022)، إدارة المعرفة "مدخل لتطوير الأداء المؤسسي" دراسة تربوية ونفسية"، جامعة الرقازيق، كلية التربية، مصر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Alhadid, A.Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance, International Review of Management and Business Research, Vol. 5 No.1.
- 2- Al-Hayaly, M. S., & Alnajjar, Fayez Jomah S. (2016). Knowledge Management Processes and Their Impact on Organizational Performance, the Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards- An Applied Study on Private Jordanian Universities. International Journal of Business and Management, 11 (6), 70-86.
- 3- Arqawi, Samer M., Al hila, Amal A., Abu Naser, Samy A., & Al Shobaki, Mazen J. (2018). Obstacles to the application of Knowledge Management from the point of view of the

- 
- employees at the technical university of Palestine (Kadoorei). International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR), 2(9), 1-6.
- 4- Azan, Wilfrid, Bootz, Jean-Philippe, & Rolland, O. (2017). Community of practices, knowledge transfer, and ERP project (ERPP). Knowledge Management Research & Practice, 15(2). <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0047-9>.
  - 5- Baskarada, S., and Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 26, No. 2, pp: 331-342.
  - 6- Biscotti, A. M., D Amico, E., & Monge, F. (2018). Do environmental management systems affect the knowledge management process? The impact on the learning evolution and the relevance of organizational context. Journal of Knowledge Management, 22(3), 603-620.
  - 7- Boating, H., Dzandu, M. D., & Tang, Y. (2016). Knowledge sharing among employees in Ghanaian Industries: The role of transformational leadership style and communal organizational culture, business information review, 33 (3), 145-154. <https://doi.org>.
  - 8- Chamanifard. R, Nikpour. A, Chamanifard. S, Nobarieidish. S., (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran, Journal of Natural and Social Sciences.
  - 9- Durst, S., & Evangelista, P. (2018). Exploring knowledge management practices in third-party logistics service providers. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 48(2), 162-177.
  - 10- Kalashi, M., Bakhshalipour, V., & Azizi, B. (2020). The effect of the application of ICT skills on the process of knowledge management components and effectiveness of creativity indicators for the improvement of employee's performances system in the ministry of sports and Youth. World Journal on Educational Technology: Current Issues, 12(1), 48-62.
  - 11- Khan, M. S. (2015). Role of Transformational Leadership in Effective Knowledge Management. Informational and Knowledge management, 5 (2), 125-130. <http://citeseerx.ist.psu.edu>.
  - 12- Kwak, W. J. (2017). Determinant of knowledge sharing and innovative performance. leadership and employee inclination, 20 (2), 819-825. <https://search.proquest.com>
-

- 
- 13- Mahawrah, F., Shehabat, I., & Abu-Shanab, E., (2016). The impact of knowledge management on customer relationship management. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 10(2/3/4), 138-157.
- 14- Nafei, Wageeh (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, No. 5.
- 15- Rothaermel, Frank T. (2019). *Strategic Management Concepts and Cases*. Mc Graw Hill Education. Vol. 1, pp: 199-207.
- 16- Wei, I. (2020). Knowledge Management Implementation and operational performance: A case study of apartment building companies in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(4), 25-41.
- 17- Wickramasinghe, D. M. J. (2019). Literature review of importance of knowledge management to developing nations. *Global Scientific Journal*, 7(6), 52-57.
- 18- Young. A.G., (2013), Identifying The Impact of Leadership Practices on Organizational Agility, partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organization Development, Pepperdine University.