

دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح

أ. عبد المنعم ياسين الشهري

باحث دكتوراه بقسم علم المعلومات

كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبد العزيز

abdulmonem927@gmail.com

د. عثمان موسى عقيلي

أستاذ مشارك بقسم علم المعلومات

كلية الآداب والعلوم الإنسانية - جامعة الملك عبد العزيز

alageeli@hotmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات (تحويل وتوزيع المعرفة-اكتساب المعرفة-تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية، كذلك التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الافراد) ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة، والتعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، والبالغ عددهم (42) فرد، كما تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة تمثلت في بُعد تطبيق المعرفة يليها بُعد اكتساب المعرفة يليها بُعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جداً على مستوى الممارسات الحالية للإدارة

الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الافراد) وأن أبرز نتائج مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تمثلت في بُعد الإدارة بالرؤية يليها بُعد التحسين المستمر يليها بُعد احترام الأفراد بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تعزى لمتغيرات: (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، جهة العمل)، ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال ابعاده (اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال ابعاده (لتحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الافراد) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة احصائياً بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وطرق وأساليب الإدارة الحديثة، وقد اوصت الدراسة بضرورة الحرص على مشاركة الجهاز الحكومي الأفراد العاملين فيه بعمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الابداع لديهم، والعمل على الاستفادة من الاخطاء التي تحدث من العاملين واعتبارها من فرص التعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع الجهاز الحكومي على تبني الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفين العاملين فيه لما لها من دور إيجابي في دعم مشاريع المعرفة، ودعم انتهاج الجهاز الحكومي سياسة واضحة لتنظيم بيئة العمل الرشيقة دعماً لمشاريع المعرفة، والسعي نحو إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين وأخيراً قدمت الدراسة نموذج مقترح لدور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة- إدارة المعرفة -مشاريع إدارة المعرفة-الأجهزة الحكومية.

■ المقدمة

نتيجة للتطورات التي يشهدها العالم في المجالات كافة، فإن الإدارة بأنماطها المختلفة قد شهدت حداثة وتطور بدخول أنماط إدارية جديدة وحديثة ذات نمط سريع يواكب مستجدات التغيرات التي تحدث الآن ممثلة في ظهور وسائل الاتصال الحديثة وانتشار الشبكة العنكبوتية حول العالم مما سهل التواصل بين الناس حول العالم، كذلك ظهور التقنيات الالكترونية الحديثة التي ساهمت وساعدت في تطور العمليات الإدارية المتعددة وبالتالي استحداث أنماط حديثة للإدارة، وحيث ان الإدارة بمفهومها العام الكلاسيكي القديم هي عملية إدارة شؤون الآخرين، فإن الأنماط الحديثة للإدارة أدخلت معها مفاهيم حديثة لتطبيقات الإدارة.

من أهم الأنماط الحديثة للإدارة هي الإدارة الرشيقة والتي عرفت بحسب (عضوم، 2020، ص10) نقلا عن (مسلم وابوسليم، 2018)، (ركاج، 2017) بانها "هي قدرة المنشأة على الاداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير حيث أنها تمثل المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والسعي نحو الافضل من خلال عمل الفريق بالإضافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كليا من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل".

إذن نمط الإدارة الحديثة هو سرعه أداء العمل وسرعه الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بالأجهزة الإدارية سواء كان في القطاع العام الحكومي أو القطاع الخاص، وفي السياق فان التطور الذي يشهده العالم اليوم، والثورة المعلوماتية والاتصالات والتقنيات الحديثة المنتشرة في دول العالم، كل ذلك لم يحدث مالم تكن هنالك معرفه علمية بواسطتها استطاعت معظم دول العالم من التقدم والتطور نتيجة اهتمامها بهذه المعرفة، وفي ذلك فقد أشار (الناصر، 2015، ص 17) بأن المعرفة "تعد من أهم الموارد التنظيمية في المنظمات المعاصرة وخلافاً لغيرها من موارد المنظمة الخاملة فإن تطبيق المعرفة القائمة يؤدي إلى امتلاك القدرة على توليد معرفة جديدة".

وقد "بدأت بعض الدول ومن ضمنها المملكة العربية السعودية في فهم اهمية إدارة المعرفة، لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تشهد موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة

التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي"، (Schwandt & Marquardt, 2003, p3)، ولذلك "فالتدفق الضخم والكم الهائل من المعلومات في حياتنا اليومية والخبرات، والعمل المستمر على تنظيم هذه المعلومات والمحافظة عليها من الفقدان، ومحاولة الوصول لأقصى منفعة ممكنة منها، أدى إلى ظهور مصطلح جديد أصبح يعرف بإدارة المعرفة"، (عودة، 2010، ص 15).

وقد عرفت المعرفة بأنها "شكل من المعلومات ذات قيمة عالية تمنحنا القدرة على اتخاذ القرار وانجاز الاعمال" (الجنابي، 2013، ص 49)، حيث أن المعرفة تمثل الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة، أو الدراسة التي يمتلكها الفرد، فالمعرفة تمثل القوة أو الثروة المخزونة في عقول الأفراد وتكون لها متطلبات محددة يجب توافرها.

■ مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به الإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية بالملكة من خلال تحليل اثرها على مشاريع وتطبيقات إدارة المعرفة في الاجهزة الحكومية المختلفة بالملكة العربية السعودية، وحيث ان تطبيق ادارة المعرفة يعني تطبيق التقنيات والحزم التقنية الحديثة والاهتمام بتحديث الأساليب والأنظمة الادارية في الاجهزة الحكومية السعودية، وان تطبيق ادارة المعرفة من خلال تقنياتها المختلفة هي احدي متطلبات تحقيق استراتيجية وخطة رؤية المملكة 2030 في مجال الإصلاح الإداري بالأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية، وقد اظهرت دراسة (الزامل والدوسري، 2020) جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، وعدم التمتع بمقومات التكيف مع المتغيرات البيئية كأمثلة لبعض التحديات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في جامعة الاميرة نورة بالرياض.

كما أظهرت دراسة (Cai Liu Huang & Liang, 2019) ان القدرة على إدارة المعرفة تتوسط جزئياً في العلاقة بين المعرفة من خلال قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية، وأن المناخ المبتكر يغير بشكل إيجابي العلاقة غير المباشرة بين إدارة المعرفة من خلال قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في سياق ابتكار المنتجات، كما أظهرت دراسة (Panda & Rath, 2016) ان قدرة تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيقات المعرفة تمكن من تحقيق الرشاقة الادارية التنظيمية، وان العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية علاقة إيجابية.

وفي سياق اخر فإن المملكة العربية السعودية ولتحقيق رؤيتها المستقبلية فقد بدأت في حوكمة مؤسساتها والاعتماد على تطبيقات المعرفة والرقمنة لإكمال مشروعات الحكومة الالكترونية وقد قطعت شوطا كبيرا في تحقيق ذلك، كما اهتمت بتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية المختلفة، وظهرت أساليب إدارية حديثة من بينها أسلوب الإدارة الرشيقة، وبالتالي يحاول الباحث في دراسته الحالية تحليل بعض النماذج المختارة لقياس دور الإدارة الرشيقة في مشاريع المملكة العربية السعودية لإدارة المعرفة، ومما سبق تتمحور مشكلة الدراسة الحالية في قله الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية واستنادا لهذا الواقع ولنتائج الدراسات السابقة المشار إليها ضمن مشكلة الدراسة الحالية، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

ما دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

■ أهداف الدراسة

انطلاقا مما سبق وفي إطار تحقيق الدراسة لهدفها الرئيسي المتمثل في: التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تقصي تصور الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية، حول الأدوار التي قد تلعبها الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية، وربط ذلك بعمليات إدارة المعرفة، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي للدراسة يسعى الباحث لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
2. التعرف على تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
3. الخروج بنموذج مقترح يحدد دور الإدارة الرشيقة في مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.

■ أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية الى الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
2. ما تصورات الموظفين حول الحلول المقترحة التي تساهم في دعم توجهات الإدارة الرشيقة لدعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟
3. ما النموذج المقترح الذي يحدد دور الإدارة الرشيقة في مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية؟

■ أهمية الدراسة

نبعت أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيقات الإدارة الرشيقة كنموذج حديث في الإدارة، ودورها في تحقيق متطلبات المعرفة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بصورة عامة حيث تحقق هذه الدراسة أهميتين رئيسيتين علمية وعملية:

أولاً) الأهمية العلمية: قدمت فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائجها لزيادة الاهتمام بإدارة المعرفة كفرع إداري حديث النشأة، وزيادة في أدبيات البحث العلمي ويوجد لهذه الدراسة أهمية من الناحية العلمية تتمثل في الوصول إلى نموذج إطار لبناء أساس متين لإدارة المعرفة والإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية، كما قامت بالمساهمة في زيادة الإثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بها أصولها ونشأتها لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة مستقبلاً من حافز قوي للقيام بدراسات مكملية، أو لمحاكاة الدراسة عينها في بيئاتٍ أخرى.

ثانياً) الأهمية العملية

1. تساعد نتائج الدراسة المهتمين والمعنيين بالأمر بالتزود ببعض النتائج والتوصيات لتطبيقها في واقعهم من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

2. تتناول واحدة من أهم القضايا التي تمس جوهر العمل الإداري بالمملكة والمتمثلة في المعرفة الحديثة ونظم المعلومات الإدارية الحديثة، من خلال دور الإدارة الرشيقة فيها وذلك من خلال ادخال الحدائنة في العمل الإداري بالأجهزة الحكومية المختلفة.
 3. بتناول الدراسة الحالية موضوع الإدارة الرشيقة وادارة المعرفة فقد حققت واحده من اهداف الرؤية في توجه الدولة المستقبلي لتحقيق المعرفة واستخدام الانظمة الحديثة في الأجهزة الحكومية.
 4. قدمت هذه الدراسة نموذج لعلاقة الإدارة الرشيقة بإدارة المعرفة يمكن تطبيقه في مختلف الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
 5. تشكل هذه الدراسة اضافة حقيقية للمكتبة العلمية وللبحوث الحديثة في المكتبة السعودية، وقد يستفيد منها الباحثين في المستقبل القريب من خلال دراسة محاور اخرى لم يتناولها الباحث في دراسته الحالية.
- منهج الدراسة

بناءً على نوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها اعتمدت هذه الدراسة على المناهج الآتية:

1. المنهج الوصفي المسحي : وهو احد المناهج الرئيسية الواقعة في اطار البحوث الوصفية والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويتجه الى تجميع الحقائق والبيانات والمعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية كما هي في الواقع الذي نقوم بدراسته . وذلك بقصد الوصول الى النتائج المتعلقة بما يفيد في فهم الظواهر وتقديم حلول للمشكلات البحثية ، ولا يتوقف عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها ، لكنه يتجاوز ذلك الى تقديم حلول للمشكلات العلمية ، ويقوم المنهج المسحي على الحصول على اكبر كم ممكن من المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة بغية تحقيق قدر كبير من الفهم الشامل للوضع القائم . ويفترض الباحث أن استخدام هذا المنهج في الدراسة من شأنه أن يساعد في الوصول إلى أهداف هذه الدراسة.
2. أسلوب تحليل المحتوى : لتحليل الدراسات السابقة والتجارب ذات العلاقة.
3. دراسة الحالات المتعددة: لدراسة الوضع الراهن من خلال التركيز على بعض الأجهزة والوحدات الحكومية في منطقة الباحة لدراسة حالتها وتحليل واقعها وصولاً لنتائج تفيد الدراسة.

4. كما تم استخدام منهجية مجموعة التركيز : لبناء نموذج ليتلاءم مع النماذج العالمية الناجحة، وذلك من خلال الاهتمام بجماعة التركيز، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم عن النموذج المقترح تقديمه في نهاية هذه الدراسة.

■ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تنحصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في موضوعها المتمثل في دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على الموظفين الإداريين ورؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية السعودية. الحدود المكانية: طبقت الدراسة على الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة وشملت (أمانة منطقة الباحة، فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة، فرع وزارة النقل) كعينة مختارة من الأجهزة الحكومية بالمنطقة.

الحدود اللغوية: ستغطي الدراسة الحالية الإنتاج الفكري المنشور باللغة العربية والانجليزية.

الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة 1445هـ - 2023م

■ مصطلحات الدراسة

تمثلت أهم المصطلحات الخاصة بالدراسة في الآتي:

الرشاقة: اصطلاحاً أنها: "القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بسرعه ومرونة واستغلال هذه التغيرات الاستغلال الأمثل والنظر الى التغير على انه فرصه للتقدم والازدهار" (الحنيطي،2019، ص 58).

وتعرف إجرائياً: بأنها قدرة الافراد العاملين في الأجهزة الحكومية وتقبلهم للتغير الشخصي والجماعي نحو الأفضل والاستفادة من هذا التغير لمصلحة العمل.

الإدارة الرشيقة: اصطلاحاً تعرف بأنها "مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تركز على التحسين المستمر واحترام الافراد والقضاء على أي نوع من التبذير في نظام الإنتاج" (Cardon,2015).

وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة من الأفعال وردود الافعال التي يؤديها الافراد العاملين بالأجهزة الحكومية بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من اجل انجاز وتحقيق عمل معين داخل الوحدة التنظيمية الحكومية المعنية.

المعرفة: اصطلاحاً "هي مجموع ما يعرفه الفرد والذي يكتسبه عبر عمليات عقلية معقدة مثل الإدراك والتعلم والتعليم والتداعي والتواصل" (السالم، 2014، ص 19-20).

وتعرف إجرائياً: بأنها خلاصة البحث والتفكير والابداع الفردي والجماعي للأفراد وتطوير الخطط الابتكارية، وغيرها من أشكال الابداع الفكري للأفراد والذي يساهم إيجاباً في تحقيق اهداف وخطط الأجهزة الحكومية.

إدارة المعرفة: اصطلاحاً "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة أو المؤسسة من أجل التقاط كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطاتها، وجمعها، وتصنيفها وتنظيمها وخبزها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد العاملين فيها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي للمؤسسة ككل" (الخالدي، 2011).

وتعرف إجرائياً: بأنها عمليات تدفق وانسياب المعرفة إلكترونياً عبر مجموعة من الأجهزة الذكية لمشاركتها ونشرها وتدويرها بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة داخل الجهاز الإداري الحكومي بغرض حل المشكلات الإدارية وكتابة التقارير والاستجابة السريعة لمتطلبات المراجعين للوحدة الحكومية المختصة.

مشاريع إدارة المعرفة: اصطلاحاً تعرف بأنها "جهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، ويمكن القول إن المشروع هو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق لأدوات المعرفة" (الحارثي والفايدي، 2020، ص 447).

وتعرف إجرائياً: بأنها المشاريع الحديثة والمتعلقة بالمعرفة والنظم الحديثة والتي اخذت في الانتشار مؤخراً بفضل تطور الاتصالات وشبكات المعلوماتية حول العالم.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإدارة الرشيقة

مقدمة:

نتيجة للتطورات التي يشهدها العالم في المجالات كافة، فإن الإدارة بأنماطها المختلفة قد شهدت حداثه وتطور بدخول أنماط إدارية جديدة وحديثة ذات نمط سريع يواكب مستجدات التغيرات التي تحدث الان ممثلة في ظهور وسائل الاتصال الحديثة وانتشار الشبكة العنكبوتية حول العالم مما سهل التواصل بين الناس حول العالم، كذلك ظهور التقنيات الالكترونية الحديثة التي ساهمت وساعدت

في تطور العمليات الإدارية المتعددة وبالتالي استحداث أنماط حديثة للإدارة، وحيث ان الإدارة بمفهومها العام الكلاسيكي القديم هي عملية إدارة شؤون الآخرين، فإن الأنماط الحديثة للإدارة أدخلت معها مفاهيم حديثة لتطبيقات الإدارة.

مفهوم الإدارة الرشيقة

إن الإدارة الرشيقة هي نظام متكامل تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل المؤسسات الادارية بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإدارة والعملية الإنتاجية بمختلف أنواعها، وفي السياق فقد أشار (Niccolo 2014, p31) الى انه استخدم مصطلح (Lean) لأول مرة في عام 1988م من قبل (Krafcik) حيث تم تطوير هذا البرنامج في الولايات المتحدة من أجل تحديد أسباب تحسين أداء الصناعة اليابانية من حيث الجودة مقارنة بالقطاع الصناعي الغربي.

تم استخدام مصطلح (Lean) مرة اخرى ونشره بواسطة (Womack) وآخرون في الكتاب المرجعي تحت عنوان The machine that changed the world لوصف نظام الإنتاج الذي وضعته شركة (Toyota) لصناعة السيارات والمعروفة باسم (Toyota Production System TPS). وقد أشارت دراسة (هاراف وآخرون) إلى أن الرشاقة تساعد على زيادة قدرة المنظمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، (المصري، 2016: 262).

أبعاد الإدارة الرشيقة

تتمثل أبعاد الإدارة الرشيقة في التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد، وهي تعكس القيم والمبادئ التي يعتمدها القادة والموظفون لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق النجاح. لنلق نظرة على كل من الأبعاد ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية.

1. التحسين المستمر

حيث نجد اتفاق افراد العينة على هذا البعد مما يدل على أن الأجهزة الحكومية تعمل باستمرار على تحسين عملياتها وأنشطتها بطريقة مستدامة. ويتضمن ذلك التحسين المستمر للإجراءات، والعمليات، والأداء، والتكنولوجيا. عند تطبيق هذا البُعد، يتم تعزيز ثقافة التحسين المستمر في المؤسسة بحيث يتم تشجيع جميع الموظفين على المساهمة في اقتراحات التحسين وتنفيذها. تُساهم هذه البُعد في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال تحسين العمليات واستخدام المعرفة المكتسبة لتحقيق الأهداف المحددة.

2. الإدارة بالرؤية

حيث نجد اتفاق افراد العينة بشدة مما يدل على قدرة الإدارة على وضع رؤية واضحة واستراتيجية للمؤسسة وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيقها. يشمل ذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع خطط عمل واضحة لتحقيق تلك الأهداف. عند تبني هذا البُعد، يكون لديهم رؤية واضحة لما يريدون تحقيقه ويقودون المشاريع المعرفية باتجاه تحقيق تلك الرؤية.

3. احترام الأفراد

حيث نجد ان هناك موافقة بين افراد العينة على هذا البعد وهذا يدل على الاهتمام بالموظفين واحترام حقوقهم وتشجيعهم على المشاركة والابتكار. تُعتبر ثقافة الاحترام للأفراد عنصرًا مهمًا في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والتفاعل بين الفرق العاملة على المشاريع المعرفية. يترجم هذا الاحترام إلى تعزيز التواصل وتبادل المعرفة بين الأفراد وبناء ثقافة مشاركة المعرفة. يُساهم هذا البُعد في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال تعزيز مشاركة وتبادل المعرفة بين أفراد المؤسسة وبين الأجهزة الحكومية الأخرى.

عند تواجد هذه الأبعاد وتطبيقها بشكل فعال في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، يمكن أن تسهم في دعم مشاريع إدارة المعرفة وتعزز تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.

مزايا القيادة الرشيقة

من مميزات القيادة الرشيقة بحسب (الفتلاوي، 2017: 23) ما يلي:

1. تحقيق فهم أفضل لماهية الأدوار التي يكلفون بها
2. تحقيق انجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشبع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
3. أن توفر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط جيدة بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.
4. ان أحد اهم مزايا القيادة الرشيقة هي السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخدام أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات.

5. يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقاد هيكلية المنظمة وعليه يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجحة فضلا عن تقديم الاقتراحات البناءة .

تجارب دولية في الإدارة الرشيقة

حظيت الإدارة الرشيقة باهتمام كبير في كل انحاء العالم، حيث سعت المؤسسات العالمية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة باعتبارها تواكب التطورات التي تحدث ساعه بعد ساعه حول العالم من تطور في مجال الاتصالات والمعلوماتية، وانتشار شبكات الانترنت حول العالم ساهم في ثورة الاتصالات التي يشهدها العالم، وبالتالي فان العديد من المؤسسات العالمية قد اتخذت من مبادئ الإدارة الرشيقة نظاما لأعمالها ولقد شهدت هذه المؤسسات العالمية نجاحات كبيره نتيجة ذلك، وفي هذا المبحث يتناول البحث بعض التجارب العالمية لبض الشركات التي اتخذت من مبادئ الإدارة الرشيقة نظاما لأعمالها.

أولاً/ تجربة شركة تويوتا اليابانية

يتم استعراض تطبيقات الادارة الرشيقة من وجهة نظر تطبيقية بمعنى من وجهة نظر ممارساتها من قبل المؤسسات حيث يتم التركيز بالخصوص على دراسة حالة شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات باعتبارها صاحبة الفضل والريادة في ابتكار هذا الاسلوب إن كان على مستوى المفاهيم أو على مستوى الممارسات محاولين في نفس الوقت استخلاص بعض الدروس والعبر المستفادة من إدارة إحدى أهم الشركات العالمية كشركة تويوتا اليابانية، الادارة الرشيقة كفلسفة وطريقة تفكير يرجع تاريخها إلى سنوات الخمسينيات من القرن الماضي عندما بدأت أفكار الادارة اليابانية في الانتشار عبر العالم خصوصا في الفترة الممتدة من السبعينات إلى بداية التسعينات من القرن العشرين والفضل في ذلك كله يرجع إلى شركة تويوتا (Toyota) اليابانية لصناعة السيارات (عمر وطيب، 2019: 22).

أظهرت شركة تويوتا اليابانية نتائج باهرة من حيث ارتفاع نسبة المبيعات والطرق والاساليب المستعملة في التصنيع معتمدة في ذلك على عدة مناهج ونظريات وممارسات إدارية طورتها هذه المؤسسة عبر عقود من الزمن بدءا من حلقات الجودة وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (JIT: Time In Just وصولا إلى نظام تصنيع شامل سمي بنظام تويوتا للإنتاج (TPS: System

(Production Toyota) ليتطور هذا النظام بشركة تويوتا فيما بعد وتشمل مبادئه نواحي عدة ويعرف بعد ذلك اصطلاحاً بأسلوب الإدارة الرشيقة (Lean Management) ، (عمر وطيب، 2019: 22).

تعتبر الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا نظاماً متكاملًا تبحث بالأساس عن كيفية الاستخدام الأمثل للموارد داخل الشركة بكافة أشكالها المادية، البشرية والمالية بالإضافة إلى عنصر الوقت الذي يعتبر من العناصر الأساسية في وظيفة الإنتاج. فهي تركز على مرونة الأداء والعمل في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر، وبناء مجتمع معياري قياسي يحقق الموازنة بين رغبة الإنسان بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة، كما في هدف استقطاب الطاقات البشرية وتوظيفها وتدريبها. لقد جسد مفهوم الإدارة الرشيقة بشركة تويوتا اليوم أحد أبرز أدوات الجودة في تقديم الخدمة والتفرد بها أيضاً من خلال:

1. الجمع بين تعاليم المكان الجامد وتطوير العمل المتسم بالمرونة، ثم من خلال اعتماد المعيار القياسي للعمل بما عرف عنها من صرامة، ومعيار مرونة العاملين في شغل أو اكتساب مهارة أكثر من عمل في آن واحد.
2. من خلال الولوج في قطاعات كانت تعتبر المتنوعة ومحدداته الخطرة.

ثانياً: إدارة المعرفة

مقدمة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في الوقت نفسه، ولكن الاهتمام بالمعرفة وتطبيقاتها في أماكن العمل هي جديدة نسبياً، وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل قواعد المعرفة، وقواعد البيانات، وأدمغة الأفراد، وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته. وفي العديد من الأحيان تكرر شريحة ما في المجتمع عمل شريحة أخرى لأنها وببساطة متناهية، كان يتعذر عليها أن تتابع، وتستخدم المعرفة المتاحة في شرائح أخرى. إذن هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها، ولكي نتفهم واقع إدارة المعرفة علينا أن ننظر بشكل أكثر واقعية إلى الماضي والحاضر، في الماضي كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس

إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية أي المعرفة وادارتها. أما الآن فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات الجديدة في استخداماتها في تغطية مساحات من إدارة المعرفة مثل الإنترنت ومستودعات المعرفة ومناجمها التي جعلت المعرفة تتم بطريق نظامية وسهلت ووسعت من معرفة الشركة مما جعلها أكثر إثارة.

إن التطور الذي يشهده العالم اليوم، والثورة المعلوماتية والاتصالات والتقنيات الحديثة المنتشرة في دول العالم المتقدم، كل ذلك لم يحدث مالم تكن هنالك معرفة علمية بواسطتها استطاعت معظم دول العالم من التقدم والتطور نتيجة اهتمامها بهذه المعرفة. "وفي عالمنا العربي بدأت بعض الدول ومن ضمنها المملكة العربية السعودية في فهم أهمية إدارة المعرفة.

لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تشهد موجة من التحولات والتغييرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي"، (Schwandt & Marquardt, 2003:3)، ولذلك "فالتدفق الضخم والكم الهائل من المعلومات في حياتنا اليومية والخبرات، والعمل المستمر على تنظيم هذه المعلومات والمحافظة عليها من فقدان، ومحاولة الوصول لأقصى منفعة ممكنة، أدى إلى ظهور مصطلح جديد يعرف بإدارة المعرفة"، (عودة، 2010: 15).

بناء على ما تقدم تبرز أهمية تطبيق إدارة المعرفة، وضرورة التعرف على الكيفية والدرجة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الادارية المختلفة في المملكة العربية السعودية، وأهمية وجود وعي وإدراك من قبلها، وأيضاً تسليط الضوء على الدور الكبير الذي تلعبه المعرفة في تغيير الكثير من المفاهيم القديمة لدى الكثير من العاملين بها، وبالتالي يقع على عاتق تلك الادارات ترسيخ مبادئ إدارة المعرفة في تلك المنظمات، لتتماشى مع تحديات العصر والتوجهات العالمية.

مفهوم إدارة المعرفة

عرّف كلاً من (الرفاعي وياسين، 2004: 8) إدارة المعرفة بأنها "مدخل نظمي متكامل للإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون". أما (العتيبي) فقد أوضح أن (أبو فارة) عرف إدارة المعرفة بأنها "إدارة نظامية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة في المؤسسة"، (العتيبي، 2007: 56). وعرفها (نجم، 2008: 96) بأنها "عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رفعتها".

ويري الباحث أن ثمة اتفاق في محاور ادارة المعرفة الأساسية من خلال التعريفات السابقة للباحثين (الرفاعي وياسين) (العتيبي)(نجم). كما عرفها (أبو النصر، 2008: 78) بأنها "عملية أو ممارسة لإنتاج وتدعيم ونشر المعرفة واستخدامها لتحسين التعلم والأداء في المنظمات". أيضا عرفها (أبو النصر) بأنها "عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة".

عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين والمهتمين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها وهي كالآتي:

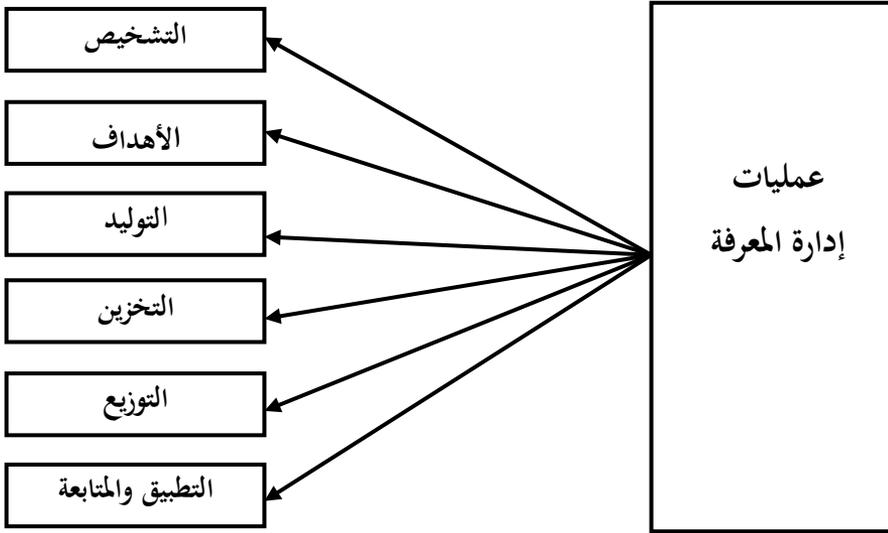
أولاً) اكتساب المعرفة: يعرف العلواني عملية اكتساب المعرفة "بأنها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، ولا يقتصر اكتساب المعرفة في حصول المنظمة على معرفة جديدة، بل أيضاً يعتمد على قدرة المنظمة في إبداع وابتكار المعرفة" (العلواني، 2001: 314). ثانياً) خزن المعرفة: عمليات خزن المعرفة "تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية"، (الزيادات، 2008: 99).

ثالثاً) توليد المعرفة: يشير العديد من المهتمين في حقل المعرفة على أن التوقد الإبداعي للمعرفة، "وتوليدها يتم من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف

المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة"، (عليان، 2008: 196).

رابعاً) تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو "تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها" (الزيادات، 2008: 103).

خامساً) التشارك في المعرفة: يُقصد بالتشارك في المعرفة بأنه "عملية التبادل المعرفي بين أفراد المنظمة، وبين المنظمة والأوساط الخارجية المحيطة بها (المجتمع الخارجي للمنظمة)، ويتم هذا التبادل المعرفي عن طريق التعلم أو الشرح أو التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عن طريق تبادل المعرفة والخبرات"، (عودة، 2010: 61).



شكل رقم (1): عمليات إدارة المعرفة المصدر: الملكاوي، 2007: 89

نماذج إدارة المعرفة

لقد قُدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافتراساتها الأساسية ومن هذه النماذج بحسب ما يراه (حمود، 2010: 73-76) بالآتي:

نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة: ونموذج ليونارد بارتون (L. Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة – المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:

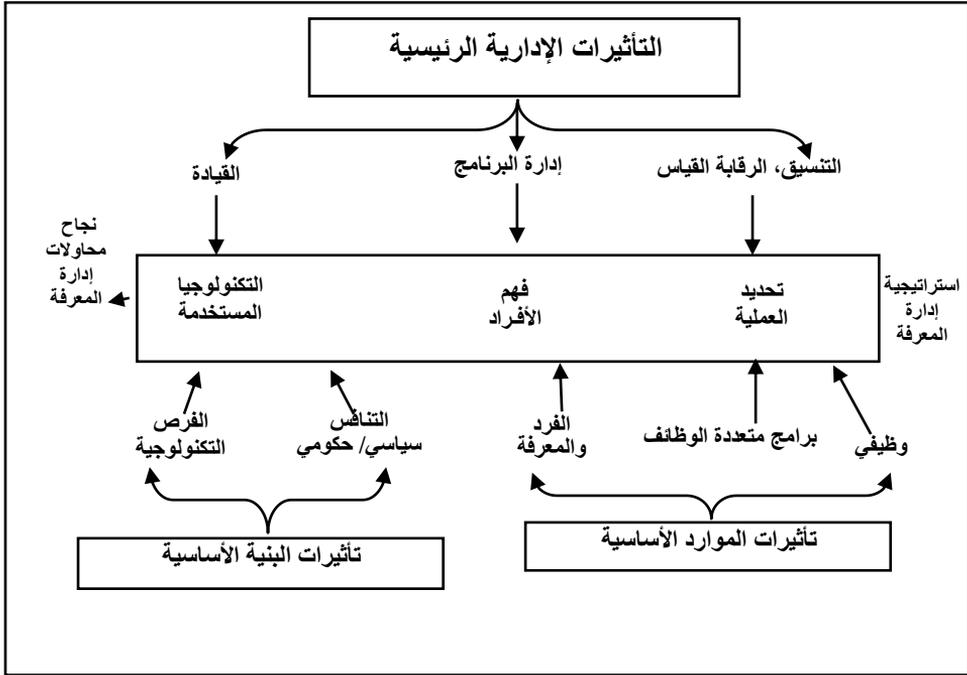
1. المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلاً منظمة تصميم متمثلة في براءة اختراع.

2. المعرفة قد تكون متجسده أيضاً في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسده في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية في التعامل مع المفاهيم والأفكار.



شكل رقم (2): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة، المصدر: (حمود، 2010: 74)

نموذج مازي وآخرون Massey et al.: قام " مازي " ورفاقه ببناء نموذج لإدارة المعرفة الناجحة عن طريق دراسة الحالة لـ (فورتيل) ويستند هذا النموذج على الإطار الذي قدمه (هولسابل) و(جوشي) وطبقاً لهذا النموذج فإن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي للجامعة ككل.



شكل رقم (3): نموذج مازي وآخرون لإدارة المعرفة، المصدر: البيلاوي، 1426 هـ

حاولت المنظمات الحكومية في مختلف دول العالم مواكبة التطورات العلمية، وظهرت فيها مفاهيم العولمة الحديثة نتيجة ثورة الاتصالات والتقنيات والمعلوماتية التي تنامت بشكل كبير في العمل الإداري الحكومي، وقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين تغيرات اجتماعية وتقنية وبيئية واقتصادية كبيرة على المستوى العالمي، واستمرت هذه التغيرات، إذ انتقل العالم إلى عصر المعلومات، مما يجعل المنظمات العامة والخاصة جميعها، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع تتعرض إلى ضغوطات متزايدة من أجل زيادة تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل بطاقة إنتاجية عالية، وتعتبر إدارة المعرفة أحد تلك التطورات، وقد عملت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية اسوة ببقية دول العالم من الاستفادة من تطبيقات المعرفة الحديثة في مؤسساتها الحكومية.

في ذلك فقد أشارت (حنان، 2020) انه "يعتبر تحسين إدارة المعرفة في الأجهزة والمؤسسات الحكومية أمراً ضرورياً لتطوير أداء تلك المؤسسات، وزيادة الإنتاجية إلى الحد الأقصى، ولتعزيز

قيم خدمة المجتمع على الوجه الأمثل، وهو الهدف الأسمى الذي يجب على تلك المؤسسات الحكومية وضعه على رأس سلم أولوياتها". ومن أجل الوصول إلى هذه الغاية، يجب على المؤسسات زيادة كفاءة كوادرها التي تعمل على تقديم الخدمات العامة من خلال ربط إداراتها المختلفة بأنظمة معلوماتية متجددة ومبتكرة، للاستفادة من قاعدة معارف أوسع، قادرة على توفير التكامل بين الأهداف المرسومة والسياسات المطبقة.

كما تحتاج المؤسسات الحكومية أيضاً، وبهدف تحسين إدارة المعرفة فيها إلى تطوير أنظمة المساءلة، وتخفيف المخاطر من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة وحل المشكلات بشكل أسرع، مدعومةً بالحصول على معلومات متكاملة وشفافة عبر جميع أطرها التنظيمية وكل هذا لا يأتي الا بتطبيقات إدارة المعرفة الحديثة.

دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة:

من المعلوم ان المعرفة أساسا اعتمدت على الحداثة والتطور الذي حدث ومازال يحدث يوما بعد يوم في تقنيات التواصل ووسائل الاتصال وشبكات المعلوماتية وكل ما هو حديث حيث ان المحور اخذت من تلك التقنيات والتطورات التي طرأت على العالم وادخلتها مجال العمل الإداري وفق مفاهيم حديثة ومتطورة،

وفي السياق فان أنماط الإدارة في المنظمات الإدارية المختلفة قد اخذت هي أيضا في التطور والتحديث وظهرت أنماط عديدة حديثة منها ما يطلق عليه بالإدارة الرشيقة والتي تعتمد أيضا على الحداثة شأنها شأن المعرفة وتطبيقاتها، وهي بالإضافة لاعتمادها على الحداثة فقد اخذت المعرفة وتطبيقاتها وابعادها كأساس لإدارة النمط الإداري الرشيق في المؤسسات والمنظمات الإدارية الخاصة والحكومية.

حيث ان عمليات إدارة المعرفة هي تلك العمليات التي تمكن المنظمة من التعرف على قدراتها المعرفية على المستويين الفردي والجماعي والاستفادة من تلك القدرات للوصول بأدائها الى اعلى مستوى ممكن من الفعالية وحيث ان هذه العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، في السياق فانه تواجه المنظمات العديد من التغييرات والتطورات المتسارعة، في العديد من المجالات، منها الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، سواء أكان ذلك بظهور العولمة وحرية الاتصال وازدياد حدة

المنافسة والانفتاح وتبادل المعلومات، أو من زيادة وعي المستهلك بحقوقه مما شكل ضغوطات على هذه المنظمات لتحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات، وأدركت المنظمات التي تسعى إلى النجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الاجل الطويل يعتمد على مدى رشاقته الإدارية والاستراتيجية والتنظيمية وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها.

الدراسات السابقة

تناولت هذه الدراسة ودراسات أخرى كثيرة موضوع دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث القت الضوء على أهمية الإدارة الرشيقة، وفي ضوء مراجعة الباحث لعدد من الدراسات، وجد أن هناك الكثير من الدراسات التي بحثت في موضوع الإدارة الرشيقة ومحاو أخرى كلها تصب في خانة أهمية الإدارة الرشيقة وأهمية دورها، وفي هذه الجزء من الدراسة يحاول الباحث استعراض عدد من الدراسات التي يرى انها ذات علاقة بصورة أو بأخرى بموضوع الدراسة الحالية، لذا حاول الباحث ومن خلال بحثه عن دراسات مشابهة أن يجد بعض المقارنات والمقاربات بين دراسته الحالية والدراسات السابقة التي تحصل عليها، حيث تم التطرق إليها بالتفصيل وهي كما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة الرشيقة

دراسة على (2021)، بعنوان: دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، هدف هذا البحث إلى التعرف على الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، ومعرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة، وأثرها على تحسين الأداء فيها. ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من كل موظفي الشركة (رؤساء الأقسام ومدراء إداريين وعاملين)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن عملية إعادة تصميم وتسهيل العمليات الإدارية وتقليل الفاقد والهدر عبر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة تساهم بنسبة 63,11% في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، وبينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أنه كلما دعمت وتبنت الشركة تطبيق هذه المبادئ كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء المؤسسي فيها.

دراسة أحمد (2021)، بعنوان: الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، هدفت الدراسة الى التعرف على الإدارة الرشيقة وانعكاسها على تحسين جودة الأداء الوظيفي، وتم استخدام العينة المسحية وذلك ملائمتها لتحقيق هدف البحث ومناسبتها لطبيعة إجراءاته بوصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه، يتمثل مجتمع البحث من العاملين باللجنة الأولمبية المصرية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات وأعضاء الجمعية العمومية والأجهزة الفنية والإدارية للمنتخبات القومية والبالغ عددهم (182) فرد وقامت الباحثة باختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع البحث بلغ قوامها (85) خمسة وثمانون فرد بنسبة مئوية قدرها (47%) من مجتمع البحث، من أهم النتائج ضعف مستوى تبنى اللجنة الأولمبية المصرية للإدارة الرشيقة، ضعف مستوى جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية، وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع محاور الإدارة الرشيقة وكذلك درجته الكلية وبين جودة الأداء الوظيفي باللجنة الأولمبية المصرية.

دراسة مسن وإبراهيم (2019)، بعنوان أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: التخطيط، والتنظيم، وكفاءة العاملين، والتكنولوجيا، في الفاعلية التنظيمية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتخطيط وكفاءة العاملين والمعرفة من خلال التكنولوجيا والفاعلية التنظيمية.

دراسة كرات (2019)، بعنوان: متطلبات ومعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، هدفت إيجاد الحلول المناسبة والعلاج الناجع لمعوقات تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، تم استخدام المنهج التاريخي، والوصفي التحليلي وتصميم استبانة تتضمن أسئلة للمسؤولين عن ممارسة العملية الادارية بجامعة الملك خالد بحيث تختبر فروض الدراسة، وظهرت الدراسة ان نسبة 69.3% من مفردات العينة أكدوا بالموافقة على أنه يتم تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد، كذلك أكدت 75.2% من مفردات العينة بالموافقة على أن أهم تحديات الادارة الرشيقة بجامعة الملك خالد هي تنوع وتجديد وسائل تنمية الموارد البشرية، وأكدت 79.2% من مفردات العينة الموافقة على أنه من متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة

الرشيقة في جامعة الملك خالد دعم الإدارة العليا ، وأكدت 82.2% من افراد العينة بالموافقة على أن تطبيق الادارة الرشيقة يؤدي إلي زيادة مطردة في جودة الأداء بجامعة الملك خالد، كما اكدت 73.2% من افراد العينة أن من معوقات تطبيق الادارة الرشيقة تمسك المسؤولين بالإدارة التقليدية الثقيلة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

دراسة الشنطي والشريف (2019)، بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية-قطاع غزة، هدفت إلى بحث دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات، وتوصلت الى عدد من النتائج منها أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة يؤثر بدرجة كبيرة على الرشاقة الاستراتيجية، وأنت عملية تخزين المعرفة بالمرتبة الاولى وأخيرا عملية اكتساب المعرفة، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية. وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة الاستراتيجية، وأكثر عملية ارتباطا هي تطبيق المعرفة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي عمليات إدارة المعرفة تعزى الى متغير الجنس والعمر والمؤهل الدراسي والمسعى الوظيفي.

دراسة القدسي (2019)، بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، بحثت في دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، وطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرشاقة التنظيمية، وتوصلت الى عدد من النتائج منها وجود علاقة موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة وكل من الرشاقة التنظيمية، ورشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة الاستشعار، كذلك علاقة موجبة بين أبعاد تطبيق المعرفة ومشاركتها وتخزينها من جانب ورشاقة الممارسة من جانب آخر.

دراسة الرقب (2011) بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. منهج الدراسة وأداتها قد استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أما مجتمع وعينة الدراسة فقد تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم توزيع (396) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد (334) استبانة بنسبة 84,34%، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها، كما أظهرت وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

دراسة الزائدي (2008) بعنوان: درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي وما يكشفه من تحديد نقاط قوة أو ضعف في محافظة الطائف. وحصرت وتحليل العوائق والقوى التي تعاني منها المشرفات التربويات في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة. استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، تكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة الطائف والبالغ عددهن (248) مشرفة تربوية في العام الدراسي 2007، وأن عدد أفراد عينة الدراسة هو (237) مشرفة تربوية. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات المشرفات لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، في ما ينسب إلى المؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة الاشرافية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات المشرفات التربويات حول درجة الممارسة جاءت لصالح متغير المؤهل العلمي دون غيره.

التعقيب على الدراسات السابقة

- تحديد الجوانب التي سبق بحثها فيما يتعلق بالإدارة الرشيقة وعلاقتها بتطبيقات إدارة المعرفة والجوانب التي لم يتم التطرق إليها من قبل ليتمكن الباحث غي هذه الدراسة من الابتداء من حيث انتهى الآخرون.

- الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث المناهج والأدوات وتحديد واختيار العينة وإجراءات وكيفية التطبيق، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وماورد من النتائج والتوصيات.
- تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف او الأدوات او الأساليب وان لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثير من العمليات الإدارية.
- اكتساب الباحث سعة في الاطلاع بكل جوانب الإدارة الرشيقة وجوانب إدارة المعرفة بشكل عام.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي في تحديد وبناء مشكلة الدراسة، كذلك في تصميم أداة البحث (الاستبانة) للدراسة الحالية.
- الاستفادة من المراجع الواردة فيها والاستفادة من نتائجها في مناقشة نتائج البحث الحالي والاستفادة من التوصيات الواردة فيها حيث انه ومن خلالها تم تحديد المتغيرات التي يمكن دراستها.
- بيان أهمية الدراسة الحالية ومبررات اجرائها، والاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في الدراسات السابقة للاستفادة منها في الدراسة الحالية وتحديد الأساليب الأكثر ملائمة لمتغيرات الدراسة الحالية والتي تشمل ابعاد وعناصر الإدارة الرشيقة بالإضافة الى ابعاد وعناصر تطبيقات المعرفة.
- توجيه الباحث عند تصميم أداة الدراسة في الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.
- توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة الحالية.
- التعرف على وع المعالجات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

- سوف تساعد الدراسات السابقة الدراسة الحالية في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة من خلال ما سوف تتحصل عليه من نتائج تحليل الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق او الاختلاف في النتائج المتوقعة للدراسة الحالية.
- أولاً/ من حيث المناهج البحثية وأداة الدراسة
- تشابه الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان في الحصول على المعلومات المختلفة، وذلك على النحو التالي:
- دراسة على (2021) استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.
- دراسة أحمد (2021) استخدمت المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.
- دراسة كراتات (2019) تم استخدام المنهج التاريخي، والوصفي التحليلي وتصميم استبانة لجمع البيانات.
- دراسة الرقب (2011) استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكما اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- دراسة الزائدي (2008) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة لاستخدام الاستبيان.
- دراسة الرقب (2011) بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
- دراسة الزائدي (2008) بعنوان: درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تتميز الدراسة الحالية بموضوعها عن دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تقديم نموذج مقترح.
- تتميز الدراسة الحالية بانها الوحيدة – بحسب علم الباحث-والتي تتناول دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي يقترح الباحث تسليط الضوء عبر المزيد من الدراسات المستقبلية في موضوع دور الإدارة الرشيقة في مشاريع إدارة المعرفة.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة تطبيقها، حيث سيتم تطبيقها على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقد اختار الباحث الاجهزة الحكومية بمنطقة الباحة وتشمل (أمانة منطقة الباحة، فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة، فرع وزارة النقل) كعينة مختارة من الأجهزة الحكومية بالمنطقة، تمثل الأجهزة الحكومية ببقية مناطق المملكة المختلفة، لذلك اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أهدافها التي تسعى للوصول اليها وباختلاف مجتمع الدراسة الحالية عن مجتمعات الدراسات السابقة الأخرى التي تطرق اليها الباحث.
- كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوع دور الإدارة الرشيقة في مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في انها سوف تقدم (نموذج) مقترح لهذا الدور الذي يمكن ان تقوم به الإدارة الرشيقة في مشاريع إدارة المعرفة المختلفة في الأجهزة الحكومية.

لقد استعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات ومتغيرات مشابهة للدراسة الحالية، أي فيما يتعلق بدور الإدارة الرشيقة في مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية، وقد تناول الباحث أوجه الشبه والاختلاف وما تتميز به الدراسة الحالية وما سوف تضيفه هذه الدراسة الى الإنتاج الفكري.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: بناءً على نوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها اعتمدت هذه الدراسة على المناهج الآتية:

1. المنهج الوصفي المسحي: وهو احد المناهج الرئيسية الواقعة في اطار البحوث الوصفية والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، ويتجه الى تجميع الحقائق والبيانات والمعلومات عن الظواهر الاجتماعية والثقافية والسياسية كماهي في الواقع الذي نقوم بدراسته. وذلك بقصد الوصول الى النتائج المتعلقة بما يفيد في فهم الظواهر وتقديم حلول للمشكلات البحثية، ولا يتوقف عند تجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتبويبها، لكنه يتجاوز ذلك الى تقديم حلول للمشكلات العلمية. ويقوم المنهج المسحي على الحصول على اكبر كم ممكن من المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة بغية تحقيق قدر كبير من الفهم الشامل للوضع القائم. ويفترض الباحث أن استخدام هذا المنهج في الدراسة من شأنه أن يساعد في الوصول إلى أهداف هذه الدراسة.
2. أسلوب تحليل المحتوى: لتحليل الدراسات السابقة والتجارب ذات العلاقة.
3. دراسة الحالات المتعددة: لدراسة الوضع الراهن من خلال التركيز على بعض الأجهزة والوحدات الحكومية في منطقة الباحثة لدراسة حالتها وتحليل واقعها وصولاً لنتائج تفيد الدراسة.
4. كما تم استخدام منهجية مجموعة التركيز: لبناء نموذج ليتلاءم مع النماذج العالمية الناجحة، وذلك من خلال الاهتمام بجماعة التركيز، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم عن النموذج المقترح تقديمه في نهاية هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحثة، والبالغ عددهم (٥٠)؛ ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، تم اتباع أسلوب الحصر الشامل وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة؛ وبعد التطبيق الميداني تم الحصول على (٤٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

خصائص أفراد الدراسة

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد الدراسة، وتشمل: (العمر - عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - الجهة الحكومية)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد الدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

(1) العمر

جدول (1): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
٢٠ سنة	٠	٠,٠
٢١ - ٣٠	٣	٧,١
٣١ - ٤٠	١٥	٣٥,٧
٤١ - ٥٠	١٨	٤٢,٩
أكبر من ٥٠	٦	١٤,٣
المجموع	٤٢	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن أكبر نسبة للعمر في العينة من (٤١-٥٠) بنسبة ٤٢,٩%، ويلمها من (٣١-٤٠) بنسبة ٣٥,٧%.

(2) سنوات الخبرة

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
١٠-٥	٩	٢١,٤
١١-١٥	٩	٢١,٤
١٦-٢٠	٨	١٩,٠
أكثر من ٢١	١٦	٣٨,١
المجموع	١٠١	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (3-2) أن أكبر نسبة لسنوات الخبرة في العينة من (أكثر من ٢١) بنسبة ٣٨,١%، ويلمها كل من (١٠-١١)، (١٥-١١) بنسبة ٢١,٤%.

(3) المؤهل الدراسي

جدول (3): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي

النسبة %	التكرار	المؤهل الدراسي
٢,٤	١	ثانوية وما دون
١٤,٣	٦	دبلوم وما يعادلها
٥,٥٩	٢٥	بكالوريوس
٠,١٩	٨	ماجستير
٤,٨	٢	دكتوراة
١٠٠%	١٠١	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن أكبر نسبة للمؤهل الدراسي في العينة هي بكالوريوس

بنسبة ٥٩,٥%، ويلها كل الماجستير بنسبة ١٩%.

(4) الجهة الحكومية

جدول (4): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجهة الحكومية

النسبة %	التكرار	الجهة الحكومية
٥٢,٤	٢٢	أمانة منطقة الباحة
٢٨,٦	١٢	فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة
٠,١٩	٨	فرع وزارة النقل
١٠٠%	١٠١	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن أكبر نسبة للجهة الحكومية التي يعمل بها في العينة هي أمانة

منطقة الباحة بنسبة ٥٢,٤%، ويلها كل فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بنسبة ٢٨,٦%.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها.

(أ) بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

- 1- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- 2- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (العمر – عدد سنوات الخبرة – المؤهل الدراسي – الجهة الحكومية).
- 3- القسم الثالث: ويتكون من (٣٩) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور أساسية، والجدول (٣-٤) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (5): محاور الاستبانة وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	البعد	المحور
١٢	٤	أولاً: بُعد تحويل وتوزيع المعرفة	المحور الأول: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية
	٤	ثانياً: بُعد اكتساب المعرفة	
	٤	ثالثاً: بُعد تطبيق المعرفة	
١٨	٦	أولاً: بُعد التحسين المستمر	المحور الثاني: مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية
	٦	ثانياً: بُعد الإدارة بالرؤية	
	٦	ثالثاً: بُعد احترام الافراد	
١٠		المحور الثالث: الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقات الإدارة الرشيقة ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية	
٨		المحور الرابع: تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.	
٦		المحور الخامس: تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.	
٥٤	عبارة	الاستبانة	

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة – موافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق إطلاقاً)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي:

موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، لا أوافق (٢) درجتان، لا أوافق إطلاقاً (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١): لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6): تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	موافق بشدة	٤,٢١	٥,٠٠
٢	موافق	٣,٤١	٤,٢٠
٣	محايد	٢,٦١	٣,٤٠
٤	لا أوافق	١,٨١	٢,٦٠
٥	لا أوافق إطلاقاً	١,٠٠	١,٨٠

كما هو موضح في الجدول (3-6) تم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.
(ب) صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، عُرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم أُخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي للأداة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

جدول (7): صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

المجموع	عدد العبارات	البعد	المحور
١٢	٤	أولاً: بُعد تحويل وتوزيع المعرفة	المحور الأول: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية
	٤	ثانياً: بُعد اكتساب المعرفة	
	٤	ثالثاً: بُعد تطبيق المعرفة	
١٨	٦	أولاً: بُعد التحسين المستمر	المحور الثاني: مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية
	٦	ثانياً: بُعد الإدارة بالرؤية	
	٦	ثالثاً: بُعد احترام الافراد	
١٠		المحور الثالث: الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقات الإدارة الرشيقة ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية	
٨		المحور الرابع: تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.	
٦		المحور الخامس: تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.	
٥٤ عبارة		الاستبانة	

جدول (8): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الرابع			
تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٦٦٤	٥	**٠,٨١٥
٢	**٠,٥٨٧	٦	**٠,٧٥٦
٣	**٠,٧٣٠	٧	**٠,٧٥٤
٤	**٠,٨٤٠	-	**٠,٥٥٨

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (3-11) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (9): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الخامس			
تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٦١٨	٤	**٠,٦١٩
٢	**٠,٦١٤	٥	**٠,٧٣٥
٣	**٠,٦٥٨	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (3-12) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ج) ثبات أداة الدراسة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)). ويوضح الجدول رقم (4-13) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
٠,٩٣٦	١٢	المحور الأول: دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات (تحويل وتوزيع المعرفة-اكتساب المعرفة-تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية
٠,٨١١	٤	دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عملية (اكتساب المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية
٠,٨٧٦	٤	دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عملية (تحويل وتوزيع المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية
٠,٨٣٥	٤	دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات (تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية
٠,٩٥٨	١٨	المحور الثاني: مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية
٠,٨٥٥	٦	مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال (التحسين المستمر) ودوره في دعم مشاريع إدارة المعرفة
٠,٩١١	٦	مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال (الإدارة بالرؤية) ودوره في دعم مشاريع إدارة المعرفة
٠,٩٤٩	٦	مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال (احترام الأفراد) ودوره في دعم مشاريع إدارة المعرفة
٠,٩٥٢	١٠	المحور الثالث: الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقات الإدارة الرشيقة ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية
٠,٩١٠	٨	المحور الرابع: تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية.
٠,٨٤٠	٥	المحور الخامس: تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية السعودية
٠,٩٦٦	٥٣	درجة الاستبيان الكلية

يتضح من الجدول رقم (3-13) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0,966)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، تم تطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

1- توزيع الاستبانة إلكترونياً.

2- جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (101) استبانة.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

3- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

5- معامل ارتباط بيرسون "Pearson's Correlation Coefficient"؛ لقياس صدق أداة الدراسة.

- 6- معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) "Cronbach's Alpha (α)" لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 7- اختبارات لعينتين مستقلتين "Independent Sample T-test" للتحقق من الفروق بين استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من الفروق بين استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- 9- اختبار شيفيه للتحقق من اتجاه الفروق بين استجابات عينة الدراسة التي بينها اختبار تحليل التباين الاحادي.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تناول هذا الجزء عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الرابع: ما هو تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة؟

جدول (11) تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة

رقم الفقرة	العبارات	التكرار والنسب.	المتوسط الحسابي				درجة الاستخدام
			لا اطلاقاً	لا اوافق	محايد	موافق بشدة	
١	عدم وجود البنية واضحة لأنظمة ولوائح العمل في مشاريع إدارة المعرفة.	ك	١		٦	٢٤	١١
		%	٤.٢	٣.١٤	١.٥٧	٢.٢٦	
٢	تنامي الضغوط الاقتصادية على مشاريع إدارة المعرفة.	ك	١		٥	٢٧	٩
		%	٤.٢	٩.١١	٣.٦٤	٤.٢١	

رقم الفقرة	العبارات	التكرار والنسب						درجة الاستخدام
			لا إطلاقاً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
٣	التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات.	ك	١	٤	٧	٢١	٩	
			٥.٩	٤.٢	٧.١٦	٥٠	٤.٢١	
٤	عدم استيعاب القوى العاملة لعملة المعلومات.	ك	١	٦	٩	٢٠	٦	
			٤.٢	٣.١٤	٤.٢١	٦.٤٧	٣.١٤	
٥	عدم استيعاب القوة العاملة لعملة الاتصالات.	ك	٢	٥	١١	١٨	٦	
			٨.٤	٩.١١	٢.٢٦	٩.٤٢	٣.١٤	
٦	ارتفاع معدلات الهدر الوظيفي في مشاريع إدارة المعرفة.	ك	١	٨	١٢	١٥	٦	
			٤.٢	١٩	٦.٢٨	٧.٣٥	٣.١٤	
٧	ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة.	ك	٢	٩	٩	١٦	٦	
			٨.٤	٤.٢١	٤.٢١	١.٣٨	٣.١٤	
٨	تمسك المسؤولين بالإدارة التقليدية يضعف دعم مشاريع المعرفة فيها.	ك	٢	٥	٧	١٩	٩	
			٨.٤	٩.١١	٧.١٦	٢.٤٥	٤.٢١	
متوسط المحور = ٣,٦٠ موافق								

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (4-4) يتبين أن مفردات تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة حيث بلغ متوسط موافقتهم على هذا المحور (٣,٦)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق. كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أيضاً أن هناك تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة، حيث تراوحت

متوسطات موافقتهم على الابعاد المتعلقة بهذا المحور ما بين (٣,٣٦-٤,٠٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من المقياس المتدرج الخماسي واللتين تُشران إلى درجة (موافق، محايد).

وفيما يلي أعلى ثلاث فقرات وأدنى فقرة جاءت بين الفقرات المتعلقة بتصوير الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

1. جاءت الفقرة رقم (١)، وهي "عدم وجود الية واضحة لأنظمة ولوائح العمل في مشاريع إدارة المعرفة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلّقة بتصوير الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة، بمتوسط حسابي (٤,٠٥ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٩٥).

2. جاءت الفقرة رقم (٢)، وهي "يتنامى الضغوط الاقتصادية على مشاريع إدارة المعرفة" بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلّقة بتصوير الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة، بمتوسط حسابي (٤,٠٢ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٤٩).

3. جاءت الفقرة رقم (٣)، وهي "التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات" بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلّقة بتصوير الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة، بمتوسط حسابي (٣,٧٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٧٦).

4. جاءت الفقرة رقم (٧)، وهي "ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة..." بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلّقة بتصوير الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة، بمتوسط حسابي (٣,٣٦ من ٥)، وانحراف معياري (١,١٢٢).

بناءً على هذه النتيجة

يمكن استنتاج أن الموظفين يرون أن عدم وجود آلية واضحة لأنظمة ولوائح العمل في مشاريع إدارة المعرفة هي العائق الأكثر أهمية أمام تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسة. ومن العوامل

الأخرى التي يرونها مهمة تشمل تنامي الضغوط الاقتصادية على المشاريع، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة، بينما يرون أن ضعف دعم الإدارات العليا هو أقل العوامل تأثيراً. تتفق هذه النتيجة مع دراسة دنديس (٢٠١٨)، حيث توصلت النتائج الى وجود بعض التحديات مثل تحديات تتعلق بالعمال، تحديات تتعلق بالإدارة، وتحديات تتعلق بالأمر التنظيمية، وتحديات تتعلق بطبيعة تطبيق التصنيع الرشيق. كما تتفق مع دراسة بن وارث وجابة (٢٠١٦)، التي ترى أن الثقافة السائدة في هذه المؤسسات وخاصة غياب روح التعاون بين الإدارة والعمال تبقى العائق الكبير أمام تطبيق هذه الفلسفة الإدارية. الإجابة على السؤال الخامس: ما هو تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة؟

جدول (12): تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة؟

رقم الفقرة	العبارات	التكرار والنسب						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الاستخدام
			لا اطلاقاً	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
١	الاهتمام بتوحيد وسائل تنمية الموارد البشرية.	ك			٣	٢٣	١٦	٣١.٤	٦٠.٤	٢	موافق بشدة
		%		١.٧	٨.٥٤	١.٣٨					
٢	إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين.	ك		١	٧	١٩	١٥	١٤.٤	٧٨٣.	٦	موافق
		%		٤.٢	٧.١٦	٢.٤٥	٧.٣٥				
٣	محاولة محو امية العاملين من عوامة	ك		١	٦	١٩	١٦	١٩.٤	٧٧٣.	٤	موافق
		%		٤.٢	٣.١٤	٢.٤٥	١.٣٨				

رقم الفقرة	العبارات	التكرار والنسب						درجة الاستخدام
			لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
	المعلومات عن طريق الدورات التدريبية.							
٤	ضرورة استيعاب القوى العاملة لعملة الاتصالات.	ك %	٢	١٨	٣	١٩	١٩	موافق
			٨.٤	٩.٤٢	١.٧	٢.٤٥	٧٧٣.	
٥	السيطرة على ارتفاع معدلات الهدر الوظيفي.	ك %	١	١٩	٤	١٨	١٨	موافق بشدة
			٤.٢	٢.٤٥	٥.٩	٩.٤٢	٧٤٢.	
٦	دعم الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية للعمل الرشيق.	ك %	٢	١٤	٤	٢٢	٢٢	موافق بشدة
			٨.٤	٣.٣٣	٥.٩	٤.٥٢	٨٤٦.	
متوسط المحور = ٤,٢٠ موافق								

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (4-5) يتبين أن مفردات تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة، حيث بلغ متوسط موافقتهم على هذا المحور (٤,٢)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤١ إلى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تُشير إلى درجة موافق. كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول السابق أيضاً أن هناك تقارب في درجة موافقة مفردات عينة الدراسة على تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه

الإدارة الرشيقة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الابعاد المتعلقة بهذا المحور ما بين (٤,١٤ - ٤,٣٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي وللتين تُشران إلى درجة (موافق بشدة، موافق).

وفيما يلي أعلى ثلاث فقرات وأدنى فقرة جاءت بين الفقرات المتعلقة بتصوير الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة وذلك وفقاً لأعلى متوسط حسابي وأدنى انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي:

1. جاءت الفقرة رقم (٦)، وهي "دعم الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية للعمل الرشيق..." بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بتصوير الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة، بمتوسط حسابي (٤,٣٣ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٨٤٦).

2. جاءت الفقرة رقم (٢)، وهي "الاهتمام بتوحيد وسائل تنمية الموارد البشرية..." بالمرتبة الثانية بين العبارات المتعلقة بتصوير الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة، بمتوسط حسابي (٤,١٤ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٨٣).

3. جاءت الفقرة رقم (٣)، وهي "السيطرة على ارتفاع معدلات الهدر الوظيفي..." بالمرتبة الثالثة بين العبارات المتعلقة بتصوير الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة، بمتوسط حسابي (٤,٢٩ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٤٢).

4. جاءت الفقرة رقم (٢٧)، وهي "إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين..." بالمرتبة الأخيرة بين العبارات المتعلقة بتصوير الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة، بمتوسط حسابي (٤,١٤ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٧٨٣).

تفسير النتيجة

يتبين أنه وفقاً لاستطلاع الموظفين، الفقرة رقم (٦) التي تتحدث عن دعم الإدارات العليا في الأجهزة الحكومية للعمل الرشيق كانت الأكثر تقديرًا بين الحلول المقترحة، بينما الفقرة رقم (٢٧) التي تتحدث عن إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين كانت الأقل تقديرًا.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كرتات (٢٠١٩)، وأكدت ٧٩,٢% من مفردات العينة الموافقة على أنه من متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة في جامعة الملك خالد دعم الإدارة العليا، وأكدت ٨٢,٢% من افراد العينة بالموافقة على أن تطبيق الإدارة الرشيقة يؤدي إلى زيادة مطردة في جودة الأداء بجامعة الملك خالد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كعكي (٢٠٢٠) التي أظهرت ان هناك اتفاق بنسبة (٨٤%) على كل مما يلي: إعادة هيكلة الإجراءات الإلكترونية في ضوء الحوكمة وبناء العلاقات المجتمعية إلكترونياً لخدمة المجتمع، وتوفير المناخ الوظيفي المساعد على تدوير المعرفة إلكترونياً، وتمكين الموظفين من خلال عمليات المشاركة إلكترونياً بمختلف المستويات التنظيمية لتحقيق بيئة إدارية رقمية وتطبيق إدارة المعرفة لتقليل المهام اليدوية.

نتائج الدراسة وتوصياتها والنموذج المقترح

تمهيد

سوف يتم استعراض أبرز ما توصلت إليه من نتائج، يلها عرضاً لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج، ثم عرض النموذج المقترح للدراسة.

ثانياً/ أبرز نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، من أبرزها

1. إجابة السؤال الأول: ما هو دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات (تحويل وتوزيع المعرفة-اكتساب المعرفة-تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية؟

موافقة أفراد الدراسة جاءت مرتفعة بدرجة (موافق) على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات (تحويل وتوزيع المعرفة-اكتساب المعرفة-تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية السعودية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠ من ٥)، واتضح من النتائج أن أبرز نتائج دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة تمثلت في بُعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤ من ٥)، يلها بُعد اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠ من ٥)، يلها بُعد تحويل وتوزيع المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠ من ٥).

2. إجابة السؤال الثاني: ما هو مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الافراد) وما دورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة؟

موافقة أفراد الدراسة جاءت مرتفعة جداً بدرجة (موافق بشدة) على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الافراد)، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢ من ٥)، واتضح من النتائج أن أبرز نتائج مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تمثلت في بُعد الإدارة بالرؤية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣ من ٥)، يلها بُعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠ من ٥)، يلها بُعد احترام الأفراد بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٩ من ٥).

3. إجابة السؤال الثالث: ما هي الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقات الإدارة الرشيقة وما دورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة؟

موافقة أفراد الدراسة جاءت مرتفعة جداً بدرجة (موافق بشدة) على الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتطبيقات الإدارة الرشيقة وما دورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢ من ٥).

4. إجابة السؤال الرابع: ما هو تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق

الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة؟ موافقة أفراد الدراسة جاءت مرتفعة بدرجة (موافق) على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠ من ٥).

5. إجابة السؤال الخامس: ما هو تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة؟

موافقة أفراد الدراسة جاءت مرتفعة بدرجة (موافق) على تصور الموظفين حول الحلول المقترحة لمواجهة الصعوبات والعقبات التي تواجه الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٠ من ٥).

6. إجابة السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك وفقاً لمتغيرات: المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، جهة العمل؟

أوضحت النتائج عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات: (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، جهة العمل).

7. إجابة السؤال السابع: ما اهم النماذج والتجارب العالمية في تطبيقات الإدارة الرشيقة وما أثرها على المشاريع بشكل عام وعلى مشاريع تطبيقات إدارة المعرفة بشكل خاص؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال نظرياً في الفصل الثاني من البحث.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تمثلت اهم توصيات الدراسة في الآتي:

1. الحرص على مشاركة الجهاز الحكومي الأفراد العاملين فيه بعمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الابداع لديهم.
2. العمل على الاستفادة من الاخطاء التي تحدث من العاملين واعتبارها من فرص التعلم والتحسين المستمر.
3. السعي نحو توظيف الجهاز الحكومي الأفكار الجديدة لتطوير عمله الإداري.
4. الحث على اعتماد الجهاز الحكومي على برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة دعماً لمشاريع المعرفة.

النموذج المقترح لدور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية

مقدمة

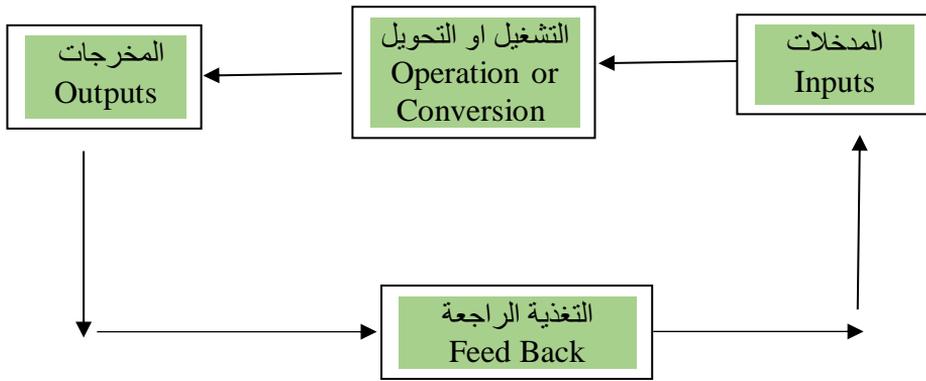
الإدارة الرشيقة هي قدرة المنظمة الادارية على الأداء الذي يتميز بسرعة الاستجابة، وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تناسب مع متطلبات التغيير وكل ذلك بصورة رشيقة، وهي المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والاستقطاب، والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق الرشيق، إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح من أجل تحقيق أفضل المخرجات والتخلص الكلي ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو العميل، اذن فان الإدارة الرشيقة هي عكس الإدارة المترهلة والثقيلة المنغلقة على نفسها، المتمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية.

في السياق يقدم الباحث النموذج المقترح لدور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ معتمداً في بناء النموذج على نتائج الدراسة

الحالية.

بناء النموذج المقترح لدور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

بناء على نتائج الدراسة السابق ذكرها، وعلى ابعاد الإدارة الرشيقة المتمثلة في (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الافراد)، أيضا بالإضافة لأبعاد وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تحويل وتوزيع المعرفة-اكتساب المعرفة-تطبيق المعرفة) فان الباحث يقدم نموذج استنادا لمدخل النظم او عناصر النظام وهي حسب الشكل (6-1) التالي:



شكل (4): مدخل النظم (عناصر النظام)

سوف يحاول الباحث شرح النموذج المقترح منه عبر نموذج او مدخل النظم حيث يحاول وعبر مدخل النظم توضيح نموذج الدراسة الحالية والمقترح من الباحث في تطبيقه في مجتمع الدراسة الحالية والذي يشمل الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحث والتي تتمثل في: أمانة منطقة الباحة، فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة، فرع وزارة النقل. بدلاً من التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل منفصل فإن مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المنظمة كنظام واحد متكامل وهاهدف ويتكون من مجموعة من الأجزاء (الأنظمة الفرعية) المتفاعلة والمتكاملة.

إن هذا المدخل يركز على النظرة الشمولية للمنظمة من جانب المديرين على أساس أنها الكل المتكامل، وفي نفس الوقت جزء من نظام أكبر وهو نظام البيئة المحيطة، ويقصد بالنظام الكلي المتكامل الذي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتميز بالتكامل والتفاعل، وكل نظام فرعي له هدف محدد يتكامل مع أهداف باقي النظام الفرعية الأخرى لتحقيق هدف النظام الكلي.

أولاً/ فيما يخص مدخلات النموذج

يتكون من ابعاد وعناصر الإدارة الرشيقة وهي المكون الأول للنظام والتي تشمل (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الافراد) وهي تمثل مدخلات النظام وتمثل البنية التحتية للنظام وبالتالي فهي متطلبات وعناصر أساسية لتطبيق نموذج الإدارة الرشيقة في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة.

ثانياً/ فيما يخص التشغيل أو التحويل والعمليات

هي عناصر وابعاد عمليات إدارة المعرفة والتي تشمل (تحويل وتوزيع المعرفة، اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة) وهي تمثل العمليات التحويلية والتشغيلية داخل النظام، بمعنى دور وأثر ابعاد وعناصر النظام على عناصر ومكونات العمليات التحويلية والتي تمثل ابعاد وعناصر عمليات إدارة المعرفة.

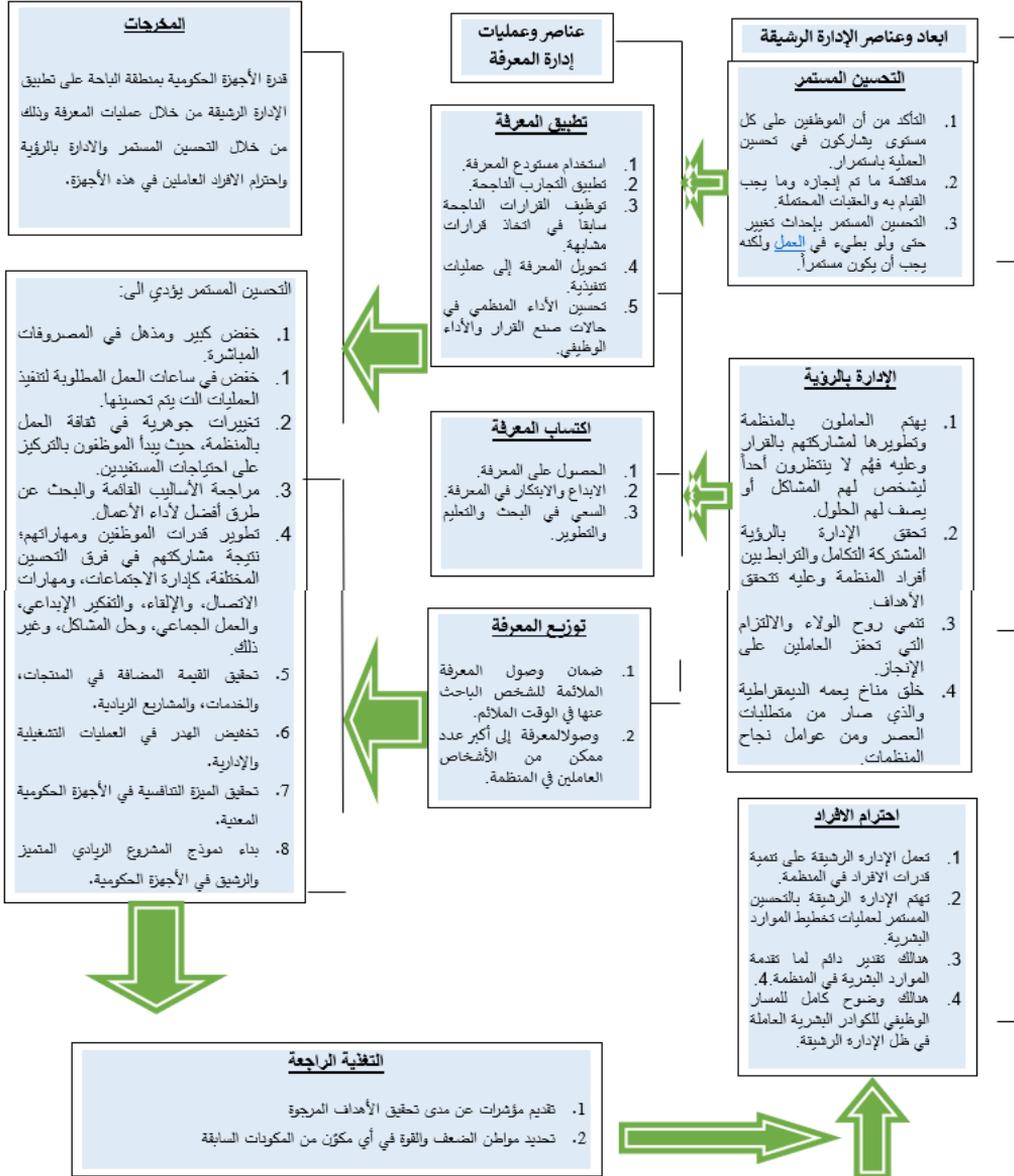
ثالثاً/ فيما يخص المخرجات

تتمثل مخرجات النموذج المقترح في نتائج أثر تطبيق عناصر الإدارة الرشيقة في عمليات إدارة المعرفة بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة والمتمثلة في أمانة منطقة الباحة، فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة، فرع وزارة النقل، وتتمثل تلك المخرجات بعد تطبيق الإدارة الرشيقة في قدرة هذه الأجهزة الحكومية على تحقيق الإدارة الرشيقة، والتحسين المستمر للأداء الوظيفي الرشيق من خلال الرقابة القيادية والرقابة التنظيمية والرقابة الاستراتيجية في هذه الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة.

رابعاً/ فيما يخص التغذية العكسية الراجعة

من خلال مخرجات نظام الإدارة الرشيقة المطبق في الأجهزة الحكومية المشار إليها، يتم تقديم مؤشرات عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة والتالي شكل (6-2) والذي يوضح مدخلات النموذج المقترح وفق مدخل النظم:

شكل (2-6): يوضح النموذج المقترح للأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2008). *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع.
- الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي. (2007م). *الوجيز في طرق البحث العلمي*. جده: خوارزم للنشر والتوزيع والطباعة.
- الجنابي، أكرم سالم حسن. (2013). *إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحارثي، غازي والفايدي، ياسر. (2020). *دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع*. شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر تحت عنوان "دور العلوم الانسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة، إسطنبول، تركيا.
- الحمودي، سلوى بنت عبد الله. (ب.ت). *إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية*. المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض.
- الحنيطي، رغد. (2019) *أثر الذكاء العاطفي على الرضاقة التنظيمية في منظمات الاعمال*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخالدي، إبراهيم بدر. (2011). *معجم الإدارة*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- دراسة الرقب (2011) بعنوان: *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
- الرفاعي، غالب وسعد ياسين. (2004). *دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية*. ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، عمان.
- ركاج، يحيى. (2017). *مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة*. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- الزامل، مها عثمان والدوسري، هيا بخيت. (2020). *الرضاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها*. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (29)، العدد (4)، ص 761-778.

- الزايدي، أمل عمر خلف. (2008). درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزيادات، محمد عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الطبعة السادسة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع والطباعة.
- السالم، مؤيد سعيد. (2014). إدارة المعرفة التنظيمية. بيروت: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة.
- العتيبي، ياسر عبد الله. (2007). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى (غير منشورة). رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عضوم، حسام صبيح. (2020). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات غير الحكومية "دراسة ميدانية على منظمة قري الأطفال العالمية في سوريا". دراسة ماجستير إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا.
- العلواني، حسن. (2001). إدارة المعرفة المفهوم والمدخل النظرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عليان، ربيعي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع والطباعة.
- عمر، مهدي وطبيب، هاشمي. (2019). الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية. مجلة اقتصاديات الثروة (JEGE)، المجلد (1)، العدد (2).
- عودة، فراس محمد عبد. (2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عودة، فراس محمد عبد. (2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عيشوش، عواطف. (2018). أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال. دراسة دكتوراه اقتصاد وإدارة معرفة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة السيارات. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (4)، المثنى، العراق.
- كرتات، رقية محمد محمد أحمد. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد بابها. رقاد للدراسات والبحوث، مجلة قلوبال للاقتصاد والاعمال، المجلد (6)، العدد (1)، ص 37-46.

مسلم، عبد القادر أحمد وأبو سليم، شذا سليم. (2018). الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة، دراسة حالة. كلية فلسطين التقنية، دير البلح. مسن، فهد بخيت وإبراهيم، صالح محمد. (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، دراسة على عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان (منشورة). مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، جامعة العلوم الإسلامية، المجلد (5)، العدد (2)، ماليزيا.

المصري، مروان وليد سليمان. (2016). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. (بحث منشور)، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. كلية التربية جامعة عين شمس، المجلد (40)، العدد (2)، القاهرة.

مطواع، ضياء الدين محمد والخليفة، حسن جعفر. (2014). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الرياض: مكتبة المتني.

الناصر، عامر عبد الرزاق. (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان: دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة.

نجم، نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الطبعة الثانية منقحة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الاجنبية

CAI, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *R & D Management*, 49(4), 421-438.

Cardon et Bribiescas. (2015). Respect for people: the forgotten principle in lean manufacturing implementation, *European scientific journal*, vol.11, No.13. En ligne.

Niccolo curatolo. (2014). Proposition d'une méthode Lean pour l'amélioration des processus métiers en milieu hospitalier, application au processus de prise en charge médicamenteuse à l'hôpital, thèse pour obtenir le grade de docteur, l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, spécialité "Génie Industriel", Paris, France, p 31.

Panda, S., & Rath, S. K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 751-773.

Schwandt, David & Marquardt, Michael. (2003). *Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices*. New York, St. Lucie Press.

The Role of Agile Management in Supporting Knowledge Management Projects in Government Agencies in the Kingdom of Saudi Arabia: A Proposed Model

Abdul Monem Yassin Al-Shahri

Doctoral researcher in the Department of Information Science
Faculty of Arts and Humanities- King Abdulaziz University

abdulmonem927@gmail.com

Othman Musa Alageeli

Associate Professor, Department of Information Science
Faculty of Arts and Humanities- King Abdulaziz University

alageeli@hotmail.com

Abstract

This research primarily investigates the contribution of Agile Management in bolstering Knowledge Management projects within governmental agencies across Saudi Arabia. The study delves into the role of Agile Management, particularly through processes such as knowledge transfer and dissemination, acquisition, and application within these agencies. It further explores the current application of Agile Management principles, including continuous improvement, visionary leadership, and individual respect, in supporting Knowledge Management initiatives.

The research employs a descriptive survey methodology, utilizing questionnaires to collect data. The participants comprised all department heads and senior executives within governmental agencies in the Al Baha region, totalling 42 individuals.

Findings reveal that Agile Management significantly aids Knowledge Management projects, especially in the realm of knowledge application, followed by acquisition, and finally, transfer and distribution. The study also uncovers a

substantial consensus among participants regarding the existing Agile Management practices, specifically continuous improvement, visionary leadership, and respect for individuals.

Furthermore, the results highlight no discernible differences in the support for Knowledge Management projects due to variables such as academic qualifications, years of experience, or the nature of the entity. A statistically significant correlation was observed between the support for Knowledge Management projects in terms of knowledge acquisition, transfer, and application, and the current level of Agile Management practices at a significance level of 0.01.

Recommendations from the research include the necessity for governmental agencies to actively involve their employees in planning and implementation processes to foster creativity, view mistakes as learning opportunities, and promote continuous improvement. The research also suggests conducting workshops to address the limited support from senior management for Agile Management applications and encourages agencies to adopt innovative ideas from their employees.

In conclusion, the study proposes a model outlining the role of Agile Management in augmenting Knowledge Management projects within governmental agencies in Saudi Arabia.

Keywords: Agile Management, Knowledge Management Projects, Government Agencies.