

أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة

العربية السعودية

The Impact of Knowledge Management on Improving Sports Project

Management in the Kingdom of Saudi Arabia "

مشروع تخرج

إعداد

ماجد العتيبي 222000126 (قائد)

عبد الله الحمياني 221002369

مها الرويلي 220000002

إشراف دكتور

وليد سليمان

1444هـ/2023م



إِهْدَاء

وجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بمحني التواضع

شكر وثقافة

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ وليد سليمان على كل ما قدمه

لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة الجميع الذكية ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وتكون عينة الدراسة من العاملين في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية في الإدارة العليا وأقسام إدارة المشاريع قوامها (340) مفردة، وكانت عدد الاستمارات الصحيحة (320) استمارة، وقد تم إجراء اختبار الثبات للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، واختبارات الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري استخدام الاستبانة كأداة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة على تساؤلات البحث.

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

موافقة أفراد العينة من العاملين في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية بدرجة عالية على محور أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، بالإضافة لموافقة أفراد العينة على أبعاد محور دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة في مختلف إدارات المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، وضرورة الاهتمام بتطوير مهارات المعرفة لدى القيادات في الشركة كونهم المشجعين والمحفزين لتوليد واكتساب المعرفة، كذلك ضرورة التوعية بأهمية مشاركة المعرفة بين العاملين مع بعضهم البعض من جهة وبين الإدارات والعاملين من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية:- إدارة المعرفة – المشاريع الرياضية – إدارة المشاريع.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة البحث
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 أسئلة البحث
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
6.....	7,1 نموذج الدراسة
7.....	8.1 دافع اختيار الموضوع:
8.....	9.1 المنهجية:
8.....	10.1 حدود الدراسة
9.....	11.1 الدراسات السابقة
26.....	الفصل الثاني: الإطار النظري

26.....	المبحث الأول: إدارة المعرفة
26.....	2.1.1 تمهيد:
26.....	2.1.2 مفهوم المعرفة.
30.....	2.1.5 خصائص المعرفة
31.....	2.1.6 عمليات إدارة المعرفة
33.....	2.1.7 أهمية إدارة المعرفة:
35.....	2.1.8 معوقات إدارة المعرفة: -
36.....	المبحث الثاني: إدارة المشاريع
36.....	1.2.2 مفهوم المشروع وإدارة المشروع
36.....	2.2.2 الأهداف الأساسية لإدارة المشروع
37.....	3.2.2 المجالات المعرفية لإدارة المشروع
39.....	4.2.2 دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع
40.....	5.2.2 فوائد دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع
42.....	6.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع
44.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
44.....	1.3 تمهيد:
44.....	3.2 منهج الدراسة:
44.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
44.....	3.4 أداة الدراسة:
45.....	6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:
48.....	3.7 ثبات أداة الدراسة:
49.....	3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
51.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

51.....	4.1 مقدمة:
51.....	4.2 خصائص أفراد العينة:
55.....	3.4 تحليل ومناقشة محاور الاستبانة
68.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
68.....	1.5 تمهيد:
68.....	2.5 نتائج الدراسة:
70.....	3.5 التوصيات
71.....	المراجع
71.....	أولاً: المراجع العربية:
75.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	جدول رقم (1) معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	(1)
46	جدول رقم (2) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور	(2)
47	جدول رقم (3) معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	(3)
48	جدول رقم (4) معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(4)
49	جدول (5) توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة	(5)
51	جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(6)
52	جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(7)
53	جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(8)
54	جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	(9)
56	جدول (10) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين للعبارة البُعد الأول	(10)
58	جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين لعبارة البُعد الثاني	(11)
60	جدول (12) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية لعبارة البُعد الثالث	(12)
62	جدول (13) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية لعبارة البُعد الرابع	(13)

64	جدول (14) المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية	(14)
65	جدول (15) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول عبارات المحور الثاني دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية	(15)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الجدول
31	الشكل رقم (1) عمليات إدارة المعرفة	(1)
52	شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(2)
53	شكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(3)
54	شكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(4)
55	شكل (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	(5)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعيش المملكة العربية السعودية فترة من التطور الرياضي الملحوظ، حيث تستضيف العديد من المشاريع الرياضية الكبرى والأحداث الرياضية المهمة. ومع تعقيد إدارة المشاريع الرياضية وتحدياتها المتعددة، يلعب مفهوم إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تحسين أداء ونجاح هذه المشاريع، وتعتبر إدارة المعرفة عبارة عن عملية تشمل توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها، وتشكل إطاراً شاملاً للتعليم المستمر والابتكار في مجال إدارة المشاريع الرياضية.

تواجه إدارة المشاريع الرياضية في عصرنا الحالي تحديات عديدة ومعقدة، حيث أصبح الابتكار والتكنولوجيا أمراً حاسماً لنجاح الأعمال الرياضية. ولكن تحتاج إدارة المشاريع الرياضية إلى التعامل مع صعوبات محددة مثل تحديد الأهداف والمخرجات المرجوة من المشروع، وتخصيص الموارد الملائمة لتنفيذه، وضمان الجودة والسيطرة على المخاطر، وتوفير الدعم والمتابعة اللازمة، ونتيجة لهذه التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل لمنظمة الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المشاريع، ويقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحولات المتسارعة، ويرى المغربي أن إدارة المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات، وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وينعكس ذلك على نجاح مشاريعها وزيادة إنتاجيتها (المغربي، 2020).

وسعت مختلف الإدارات إلى محاولة لتحسين جودة المشاريع الرياضية وضمان نجاحها، من خلال تحقيق جودة المخرجات وذلك يساهم في خفض تكاليف الإنتاج وفي ضمان رضا المستهلك عن الخدمات المقدمة،

كما أنه يمنح الثقة للجهة المسؤولة عن المشروع وتحسين مستواها التنافسي. وقد أشار الغامدي إلى أن ضمان نجاح المشاريع واستمرارها يستلزم بالضرورة وجود معايير وأدوات مناسبة تقدم المساعدة المطلوبة لمدراء المشاريع في كيفية إدارة المشاريع وتخطيطها وتنظيمها، حيث تعتبر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع الصادرة من المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) من أبرز هذه المعايير، لما لها من أهمية كبيرة في المساعدة على تخطيط وتنظيم المشروع ومتابعته بالطريقة المناسبة (أحمد والرفاعي ، 2023).

ونتيجة لإدراك المجتمعات لأهمية إدارة المعرفة ودورها الأساسي في تحويل المجتمعات نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز بشكل أساسي على الاستثمار في الموارد البشرية والفكرية؛ ازداد اهتمام المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها بالمعرفة والمعلومات لاعتبارها الوسيلة المناسبة للتكيف مع تحديات العصر ومتطلباته المتزايدة.

وبما أن هذه المجالات المعرفية أصبحت من أهم المواضيع التي تسهم في تحقيق الجودة للمشاريع، وبالتالي يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية، حيث يشير إدارة المشروع إلى تطبيق المعرفة المناسبة في كامل تفاصيل ومراحل دورة حياة المشروع باعتبار أن الهدف الأساسي من وجود عمليات ومهارات وأدوات ونظم وتقنيات إدارة المعرفة هي المساهمة بشكل أو بآخر في التأثير بفاعلية على نجاح المشروع. والمؤسسات على اختلاف أشكالها تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخلق منافسة وزيادة حصتها في السوق، وتحسين الإنتاجية والجودة. (Al-Shafai, 2017)

2.1 مشكلة البحث

يشهد قطاع إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية نمواً سريعاً وتطوراً مستمراً، مما يجعل من الضروري تبني إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء والتفوق في هذا السوق التنافسي. فعندما يتم تبني إدارة المعرفة بشكل صحيح، يمكن للشركات والمؤسسات الرياضية الاستفادة من المعرفة الداخلية والخارجية، وتوظيفها في تحسين العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

ويتطلب إدارة المشاريع الرياضية التعامل مع مجموعة واسعة من الأطراف المعنية والمشاركين، بما في ذلك اللاعبين، والمدربين، والإداريين، والمستثمرين، والجمهور. ومن خلال تطبيق إدارة المعرفة، يمكن تعزيز التواصل والتفاعل بين هذه الأطراف، وتبادل المعرفة والخبرات والممارسات الناجحة، مما يعزز فرص النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة وتوجيه العمليات التشغيلية بشكل أكثر فعالية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن هناك فجوة في الأبحاث المتعلقة بآثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. لذا، يعد تحليل هذه الفجوة البحثية وتوضيح أهمية تبني إدارة المعرفة وفوائدها في سياق إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية من أهم الخطوات التي يجب اتخاذها لتعزيز الفهم والتحسين في هذا المجال

تتمحور مشكلة البحث في تحديد تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. يُعد فهم هذا التأثير وتقييمه أمرًا حاسمًا لتطوير ممارسات إدارة المشاريع في القطاع الرياضي في المملكة.

3.1 أهمية الدراسة:

← الأهمية العلمية

— ملء الفجوة البحثية: يساهم هذا البحث في ملء الفجوة الحالية في الأبحاث التي تركز على تأثير إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. من خلال التركيز على هذا الموضوع الغائب، يمكن أن يوفر البحث إضاءة علمية جديدة وفهمًا أعمق للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز الأداء وتحسين العمليات في القطاع الرياضي.

— توفير أسس نظرية: من خلال دراسة تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الرياضية، يمكن أن يساهم البحث في بناء أسس نظرية جديدة تتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الرياضي. يمكن

استخدام هذه الأسس النظرية لتطوير إطار عمل يمكن من خلاله فهم وتحليل أثر إدارة المعرفة على أداء المشاريع الرياضية.

- الإسهام في البحوث اللاحقة: يعد البحث في تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الرياضية نقطة انطلاق للدراسات المستقبلية في هذا المجال. ويمكن أن تعزز النتائج والاستنتاجات التي يتوصل إليها هذا البحث فهمنا لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الرياضي وتوجيه الأبحاث والدراسات المستقبلية في هذا الموضوع.

← الأهمية العملية

- توضيح كيفية تحسين أداء المشاريع الرياضية من خلال تبني إدارة المعرفة. ستساعد النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث في تزويد الشركات والمؤسسات الرياضية في المملكة العربية السعودية بالإرشادات والمعرفة اللازمة لتحسين أداء مشاريعها وتحقيق النجاح في هذا القطاع.
- تسعى الدراسة الحالية إلى تزويد مدراء المشاريع الرياضية بالآليات والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ المشاريع بنجاح وعلى مستوى عالي من التميز من خلال توضيح أهمية توظيف ودمج عمليات إدارة المعرفة مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.
- تطوير ممارسات وسياسات جديدة لتبني إدارة المعرفة في القطاع الرياضي في المملكة العربية السعودية. ستساهم هذه التحسينات في تعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع الرياضية وتحقيق أفضل النتائج.
- تسمح إدارة المعرفة بتنظيم وتبادل المعرفة والخبرات والممارسات الجيدة، مما يعزز تفوق الشركة وتحقيق المزيد من النجاح في المشاريع الرياضية.
- يساعد الدراسة أيضًا على الارتقاء بمستوى المشاريع محلياً وعربياً، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة ودمجها مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.
- اقتراح آليات وتوصيات لتطوير إدارة المعرفة وإدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية ؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية

1. ما مستوى توليد المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية ؟
2. ما مستوى تخزين المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية ؟
3. ما مستوى توزيع المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية ؟
4. ما مستوى تطبيق المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية ؟
5. ما اهم الاقتراح والتوصيات لتطوير إدارة المعرفة و إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية ؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية

الفرضية الثانية: ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ؟

7,1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المعرفة وتحسين إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية، ويتضمن المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: إدارة المعرفة، وتتمثل في الأبعاد التالية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) .

2- المتغير التابع: تحسين إدارة المشاريع الرياضية.

8.1 دافع اختيار الموضوع:

1. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الرياضة: يُعتبر القطاع الرياضي من القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية. يشهد القطاع تطورًا متسارعًا وازديادًا في استثمارات الشركات والمؤسسات. لذلك، من المهم أن يتم إدارة المشاريع الرياضية بشكل فعال وتحسين الأداء بهدف تحقيق أقصى استفادة من هذا القطاع.

2. الفجوة البحثية: تميز هذا الموضوع بوجود فجوة بحثية في الدراسات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. هناك حاجة إلى دراسات أكثر تركيزًا وتفصيلًا في هذا المجال لتوفير الإرشادات والمعرفة العلمية للشركات والمؤسسات الرياضية.

3. الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة: يعتقد أن تبني إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية يمكن أن يحسن الأداء ويعزز الابتكار والتنافسية. من خلال فهم أثر إدارة المعرفة، يمكن تحسين إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

4. الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة والابتكار: تشهد الشركات والمؤسسات الرياضية اهتمامًا متزايدًا بإدارة المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار. يحاول هذا البحث تلبية هذا الاهتمام وتوفير التوجيهات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في هذا السياق.

9.1 المنهجية:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة، أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد يتم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر، فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي سيتم جمعها من خلال استبانة يتم تصميمها في ضوء أسئلة البحث وتطبيقها على المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

10.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وأهمية توظيف إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على تحسين أداء المشاريع.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

– الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال عام 2023.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	أحمد ورفاعي (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أثر أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة – تخزين المعرفة – تنظيم المعرفة - تطبيق المعرفة) على أبعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة – المرونة - الأصالة – الحساسية لمشكلات العمل) وذلك لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المورد البشري بالشركة المصرية للاتصالات والوصول بالعاملين إلى الإبداع التنظيمي.
المتغير المستقل	أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة – تخزين المعرفة – تنظيم المعرفة - تطبيق المعرفة)
المتغير التابع	الإبداع التنظيمي أبعاده (الطلاقة – المرونة - الأصالة – الحساسية لمشكلات العمل)
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، ويتمثل مجتمع الدراسة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في بعض قطاعات الشركة من خلال العينة الطبقية العشوائية المستهدفة (384) مفردة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد إدارة المعرفة بالشركة المصرية للاتصالات، وقد تبين أن ترتيب أبعاد إدارة المعرفة من حيث قوة التوافر جاء في الترتيب الأول تطبيق المعرفة، الترتيب الثاني خلق

المعرفة، الترتيب الثالث تنظيم المعرفة، الترتيب الرابع تخزين المعرفة. كما أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات، وتبين أن ترتيب أبعاد الإبداع التنظيمي من حيث قوة التوافر الترتيب الأول الطلاقة، والثاني الأصالة، والثالث الحساسية لمشكلات العمل، والترتيب الرابع المرونة.	
الدراسة	الهيبارنة والشورة (2022)
أهداف الدراسة هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، في المنظمات الذكية بأبعادها فهم البيئة، وتحقيق الأهداف المنظمة، ومناقلة الموارد، والتعلم المستمر، والذكاء الجماعي بوجود الدور المعدل للقيادة التحويلية، وذلك بالتطبيق على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.	
المتغير المستقل أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)	
المتغير التابع المنظمات الذكية	
المتغير الوسيط القيادة التحويلية	
منهجية البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.	
أهم النتائج والتوصيات أظهرت النتائج أن مستوى متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، والمنظمات الذكية، والقيادة التحويلية) جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر معنوي لإدارة المعرفة في المنظمات الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأن القيادة	

التحويلية كان لها دور معنوي في تحسين اثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وأوصت الدراسة بتعزيز استمرار إدارة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بقاعدة بيانات لتخزين المعلومات والوثائق المعرفية ومراجعة البيانات المخزنة باستمرار للاستفادة منها بفعالية وتطبيق إجراءات حقوق الملكية، وضرورة أن توفر الإدارة العليا للمؤسسة الدعم المالي لتطبيق برامج المنظمات الذكية من خلال إدراج هذا البند في التخطيط السنوي للميزانيات، وكذلك أن تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة من المشتركين لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للفئات المستهدفة.	
أبو حطب (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة لمعرفة واقع ممارسات إدارة المعرفة وأثره على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، وقد استندت الدراسة إلى فرضية مفادها وجود أثر دال إحصائي لممارسات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة) في الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة)	المتغير المستقل
الأداء المؤسسي	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود أثر دال إحصائي لكل من (ثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة)، في حين لم يكن هذا الأثر معنوياً لكل من (عمليات إدارة المعرفة وقيادة إدارة المعرفة). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المستمر خلال مساهمهم الوظيفي، التشجيع المستمر للموظفين والمستفيدين لتقديم أفكار إبداعية جديدة، ترمين المبادرات التي يبديها الموظفون في سبيل نشر ثقافة إدارة المعرفة المتعلقة بتحسين أدائهم المؤسسي المرتبط بمهامهم الوظيفية، تحقيق أقصى درجات الاستفادة من شبكة الإنترنت في سياق تحقيق منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية لأهدافها.
الدراسة	رضوان وخاطر (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الكشف عن أثر أبعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية، وقد تم تحديد أبعاد إدارة المعرفة في الدراسة الحالية في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بينما أعتمد في قياس الإبداع التنظيمي على (تبنى ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع، تحسين العمليات الإدارية، تطوير بيئة العمل الداخلية، القابلية للتغيير، القدرة على حل المشكلات)
المتغير المستقل	إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

المتغير التابع	الإبداع التنظيمي بأبعادها (تبنى ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع، تحسين العمليات الإدارية، تطوير بيئة العمل الداخلية، القابلية للتغيير، القدرة على حل المشكلات).
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات عن طريق إعداد قائمة الاستقصاء.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي للعاملين. وقد أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً في الإبداع التنظيمي لدى العاملين هو بعد توزيع المعرفة ثم يليه توليد المعرفة ثم تخزين المعرفة وأخيراً تشخيص المعرفة.
الدراسة	لعمامرة و محبوب (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة المتمثلة في: خلق، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة في تعزيز إنتاجية مؤسسة الإسمنت حجر السود -سكيكة- ،
المتغير المستقل	إدارة المعرفة بأبعادها (خلق، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة)
المتغير التابع	تعزيز إنتاجية مؤسسة الإسمنت.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وجهت لـ (50) إطاراً، استرجعت منها (49) استبانة تمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بأبعادها الأربعة في تعزيز إنتاجية المؤسسة محل الدراسة، وجاءت درجة الأثر متقاربة جدا ومرتبة كالآتي: خلق؛ تخزين؛ توزيع؛ ثم تطبيق المعرفة. فيما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة لإرساء إدارة معرفة حقيقية.
الدراسة	الحربي (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأثره في إدارة المشاريع، و التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع بالإضافة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشروع والتعرف إلى طبيعة التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله وخطواته
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	إدارة المشاريع
منهجية البحث	استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أداة المقابلة المقننة والتي تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية في بعض المشاريع مختلفة الأحجام
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية عينة الدراسة ترى بأن عالمنا الحالي يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط بكافة أنواعها وان التخطيط الاستراتيجي هو الأهم بالنسبة لإدارة المشاريع، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا بأن غالبية عينة الدراسة يروا أن كافة المشاريع بكافة أحجامها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي وهو ما يخالف بعض من الباحثين الآخرين الذين يروا بأن المشاريع صغيرة الحجم يمكن أن يتم تطبيقها بدون الحاجة إلى عملية تخطيط استراتيجي مسبقا. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي وأليات تفعيله في المشاريع وضرورة اختيار القادة الإداريين بناء على

	معايير وأسس موضوعية تؤهلهم من القيام بأدوارهم ومهامهم على النحو المنشود وفق متطلبات العمل.
الدراسة	الغامدي وآل ضرمان (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة وتحليل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر المقاول في المملكة العربية السعودية.
المتغير المستقل	مشاركة المعرفة – تطبيق المعرفة
المتغير التابع	المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً المنهج الاستنباطي.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن استخدام برمجيات الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المعرفة له تأثير إحصائي ملموس على الاستثمارات الإنشائية. وتشمل هذه العمليات مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. كما توجد علاقة ارتباط بين استخدام برمجيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة ونجاح المشاريع الإنشائية. وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحثان بتعزيز استخدام إدارة المعرفة المستندة إلى برمجيات الذكاء الاصطناعي لحل مشاكل تأخر الإنجاز في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. وأكدوا أيضاً على أهمية التركيز على الجانب المالي والسعي لتحسين كفاءة المشروع من خلال مشاركة وتطبيق المعرفة، والتي تعتبر أساسية في عمليات إدارة المعرفة
الدراسة	حبوش والهاشمي (2021)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي المستخدم من قبل مدير المشروع وتأثيره على أدائه في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية والمنعكس بأداء فريقه. وكذلك هدفت الدراسة إلى الخروج بتوصيات من شأنها رفع الوعي والاهتمام بجانب الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع على أنه أحد عوامل النجاح والتفوق والتميز.
المتغير المستقل	الذكاء العاطفي (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة)
المتغير التابع	أداء إدارة المشاريع
منهجية البحث	أعتمد الباحثان على أسلوب التحليل الوصفي، وتم توزيع استبانة إلكترونية على مجموعة كبيرة من مدراء مشاريع في شتى المجالات داخل المملكة العربية السعودية.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة أن هناك أثر ضعيف جدا بين التأهيل المعرفي والشهادات والخبرات مع أداء الفريق نحو نجاح المشروع في ظل المنافسة بين مدراء المشاريع. لكن البحث أظهر علاقة ملحوظة وأثر قوي بين الذكاء العاطفي محاوره الخمسة (الوعي الذاتي، الإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، القيادة) مع نجاح المشروع. وأوصت الدراسة الباحثين المكملين لهذا الموضوع بإكمال الدراسة وإيجاد أوزان معاملات المتغيرات والتي تؤثر إيجابا على أداء مدراء المشاريع. أوصت الدراسة بنشر وعي ثقافة الذكاء العاطفي وتطويره على مدراء المشاريع بشكل خاص ولجميع المدراء بشكل عام.
الدراسة	محمد وفحل (2021)

أهداف الدراسة	هدف البحث الحالي إلى بيان أثر امتلاك المعرفة وعلاقتها بتحسين ونجاح إدارة المشروع الصناعي، لقد حظي موضوع امتلاك المعرفة بأهمية واسعة من قبل العديد من الباحثين نظرا لما له من أثر كبير في نجاح إدارة مشاريع شركات الأعمال التي تعيش في ظل اقتصاديات المعرفة والبيئة التنافسية غير المستقرة،
المتغير المستقل	امتلاك المعرفة
المتغير التابع	نجاح إدارة المشروع
منهجية البحث	لتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشروع، وان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث الحالي هي امتلاك الشركة خطة استراتيجية واضحة تركز على أساليب امتلاك المعرفة ولاستفادة منها في عمليات تطوير وتحسين إدارة مشاريعها. ومن أهم التوصيات هي على إدارة الشركة أن تجعل امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح إدارة مشاريعها.
الدراسة	عابر (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي من خلال معالجة حاجة القطاع التعليمي في العراق إلى تقبل الأفكار والممارسات الجديدة ومنها إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	التغيير التنظيمي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد قاعدة بيانات تربط الكليات التي تم تطبيق البحث فيها ولا توفر المكتبات الرقمية اللازمة. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الكليات التقنية نجحت في استثمار أساليب إدارة المعرفة في تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوزيعها وتطبيقها. وتشير النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي. بناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث باستخدام شبكة داخلية (إنترانت) تربط الكليات التقنية معاً لتبادل المعرفة وتعزيز الروابط البيئية. كما دعا إلى استمرارية اكتساب الخبرات والمعرفة الخارجية لتعزيز الكفاءات بشكل مستمر، والاستفادة من الكفاءات الجامعية من خلال التعاون بين الجامعات والمنظمات في إنشاء قواعد معرفية قوية وتوثيق أفضل الأساليب لتحقيق ذلك.
الدراسة	خاطرواآرون (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة ما اذا كان مفهوم إدارة المعرفة قد بدا يتبلور لدى مسئولي الإدارة في المؤسسات الشركات والقطاع الحكومي ، أم أن هؤلاء المسئولين لديهم مفاهيم أخرى عن إدارة المعرفة.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	تحسين الأداء
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التاريخي ، ومنهج دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري علي الشركة محل الدراسة وتحليل الدراسة ، واستخدم دراسة استقصاء للحصول على البيانات .

أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة عن هناك التقاء كبير بين إدارة المعرفة وبين المعيار العالمي للجودة حيث يطلب التخلي عن الهيكل التنظيمي التقليدي وتطبيق إدارة المعرفة بجميع فروضها. وأوصت الدراسة بضرورة أن تولى الشركات والمؤسسات والحكومات اهتماما زائدا بإدارة المعرفة، ودعم الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرات معرفية وإبداعية متميزة.
7- الدراسة	الحارثي والفايدي (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال فكري، والتي تعد أحد أركان تنمية وتطور المجتمعات على إدارة المشاريع .
المتغير المستقل	إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيعها، تطبيقها).
المتغير التابع	إدارة المشروع
منهجية البحث	استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراسة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة وتحليلها، في مجال إدارة المعرفة و إدارة المشروع، ويقوم المنهج الوصفي على وصف ظاهرة أو موضوع ما، ومن خلال جمع المعلومات حول الظاهرة أو الموضوع وتحليلها وتفسيرها وفق منهجية علمية، كما اعتمادا على الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الإصدار السادس من معهد إدارة المشاريع.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وأن هناك تفاعل جيد بين تدفقات المشاريع وتدفقات المعرفة داخل المنظمات، وأن لدى المنظمات أهمية في تطوير الموارد البشرية وخاصة مدراء المشاريع لتعزيز مفهوم مشاركة المعرفة.

كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها، وإعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المشروع للاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة. و أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة، وثقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة، والعمل على دمج استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع، و إنشاء مستودعات معرفية لكل مجال من مجالات المشروع.	
الغامدي(2018)	11-الدراسة
التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
إدارة المشاريع	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث	منهجية البحث
توصلت النتائج إلى أن النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال إتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من	أهم النتائج والتوصيات

ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع Project lifecycle من خلال عقد الورش.	
الدراسات الأجنبية	
Alkhalidi (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحديد إدارة المعرفة الرياضية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل الرياضية في الأردن .	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة الرياضية	المتغير المستقل
ميزة تنافسية	المتغير التابع
تم استخدام النهج الكمي. تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان يتضمن مجالين: دور إدارة المعرفة الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل الرياضية ومساهمات إدارة المعرفة الرياضية في تحسين بيئة العمل الرياضية	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن 98% من المشاركين يعتقدون أن إدارة المعرفة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل الرياضية وتحسين بيئة العمل الرياضية. كما تشير النتائج إلى أن إدارة المعرفة تلعب دورًا حيويًا في المساهمة في عمليات إدارة المعرفة وتطوير بيئة العمل الرياضية. فيما يتعلق بالجنس، تشير النتائج إلى عدم وجود اختلافات معنوية بين الذكور والإناث. الاستنتاج. تم اقتراح عدة توصيات هامة، مثل توفير البنية التحتية البدنية والأخلاقية كأولوية من قبل الإدارة العليا لتنفيذ هذا المفهوم وتوفير ظروف آمنة	أهم النتائج والتوصيات

ومستقرة ومنهجية ومبرمجة لجميع الدورات لتحسين وتطوير مستوى الأداء الرياضي بين العاملين.	
hidayat and sensuse(2022)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نموذج إدارة المعرفة بأبعادها نموذج الحرم الذكي، والتكنولوجيا، والتعليم، والمنطق، والنموذج النهائي من مدخلات، ومعالجة، ومخرجات ومستويات الذكاء المطبق على الجامعات الإندونيسية	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة أبعاده (الحرم الذكي، والتكنولوجيا، والتعليم، والمنطق، والنموذج النهائي من مدخلات، ومعالجة، ومخرجات ومستويات الذكاء)	المتغير المستقل
الجامعات الإندونيسية	المتغير التابع
لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن هناك اهتماماً واضحاً في موضوع إدارة المعرفة، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة. بالإضافة إلى الإقبال الواضح على دراسة الحوكمة، سلوكيات الأفراد، التعليم الذكي في الدراسات السابقة. وتبين أن هناك أهمية لوجود عنصر التكنولوجيا في المنظمات. وكذلك، تبين أن نموذج إدارة المعرفة للحرم الجامعي الذكي يتكون من خمس طبقات، تم تجميعها في مراحل دورة حياة النظام، وهذه الدورة تصف الإمكانية الفكرية في التكيف عند تحقيق مؤشرات الحرم الجامعي الذكي. وكذلك، أن دورة حياة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تركز على التعليم، البحث، ومجتمع الخدمات. وأوصت الدراسة بإجراء البحث ضمن دراسة تعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling (SEM))	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	Micivic et al (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على أسباب فشل المنظمات في تحقيق الربحية لإرضاء أصحاب المصالح على الرغم من تنفيذها مشاريع بتريليونات الدولارات سنويا.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	أداء المنظمة
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى أن وجود سلوكيات تشاركية يعزز كفاءة العاملين من خلال تبادل المعرفة التقنية والهيكلية. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل القطاع ، وتشجيع العاملين على تقاسم المعارف التي يمتلكونها واستخدامها، حيث يفيد ذلك في تحسين أداء العاملين بشكل كبير.
الدراسة	Ekambaram et al (2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للبحث في التفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة في المشاريع وفي هذا الصدد ناقشت الدراسة دور البيانات الضخمة في تعزيز إدارة المعرفة في المشاريع والمنظمات القائمة على المشاريع، والتحديات والفرص المرتبطة بالتفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة، ودورها في تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	إدارة المشاريع
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج والتوصيات	جاءت نتائج الدراسة للتأكد على وجود ارتباط وثيق وقوي بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وإدارة المشاريع كمتغير تابع، وأكدت على دور إدارة المعرفة في تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية عالية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقواعد البيانات الضخمة، وتطوير طرق الاستفادة منها في المشاريع الجديدة لأنها تمثل تغذية راجعة للإدارات.
الدراسة	Kabilwa (2018)
أهداف الدراسة	تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات
المتغير المستقل	سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة
المتغير التابع	المعرفة، التدريب والمراقبة ، الاتصال
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان على أساس الأهداف
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، وكذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال. وأوصت الدراسة بضرورة إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.
الدراسة	Valmohammadi, & Ahmadi, M. (2015)

أهداف الدراسة	هدف البحث إلى تقديم نهج شامل لتقييم تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي. يتمحور الدراسة حول آثار سبعة عوامل نجاح حرجة (CSFs) - دور القيادة، ثقافة المؤسسة، استراتيجية إدارة المعرفة، العمليات والأنشطة، التدريب والتعليم، تكنولوجيا المعلومات، ونظام التحفيز والمكافأة - على الأداء التنظيمي من منظور نظام البطاقة المتوازنة (BSC).
المتغير المستقل	ممارسات إدارة المعرفة (دور القيادة، ثقافة المؤسسة، استراتيجية إدارة المعرفة، العمليات والأنشطة، التدريب والتعليم، تكنولوجيا المعلومات، ونظام التحفيز والمكافأة)
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر إيجابيًا وبشكل معنوي (رغم ضعفه) على الأداء التنظيمي الشامل. هذا التأثير مهم فقط فيما يتعلق ببعده النمو والتعلم ولا يكون ذا أهمية في الأبعاد الأخرى. أيضًا، نظرًا لأن بنيتي العملاء والمالية تم تحميلهما على عامل واحد استنادًا إلى كيان مؤسراتهما، اعتبرنا هاتين البنيتين بنية أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، حصل نظام التحفيز والمكافأة من بين العوامل السبع المذكورة أعلاه على أدنى تصنيف بين المؤسسات المشمولة بالدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة

2.1.1 تمهيد:

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمؤسسات وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها، والمعرفة دون فعل الإرادة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخزينها وإلى توزيعها ومن ثم استعمالها بصورة منطقية، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً.

اقترحت إدارة المعرفة في بادئ الأمر مداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمة وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء ميزاتها التنافسية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية.

2.1.2 مفهوم المعرفة.

هناك تعدد وتنوع في تحديد مفهوم المعرفة، أي ليس هناك تعريف متفق عليه، يكون شاملاً ووافياً، ويعمل على توضيح كامل لما تعنيه المعرفة، وحتى يكون مفهوم المعرفة واضحاً، وبالتالي تتضح طبيعة وصورة هذا المفهوم، فإنه لا بد من التمييز بينها وبين كل من: البيانات، والمعلومات، والحقائق، والحكمة (جراتات وآخرون، 2011: 34 – 35) :

فالبيانات Data: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، والتي يتم تقديمها دون أحكام مسبقة، بشكلها الخام الأساس، وتمثل البيانات أرقاماً ومقولات خالية من أي سياق أو معنى أو نية، وعلى الرغم من أن هذه البيانات خالية من السياق والمعنى إلا أنه بالإمكان الإمساك بها، وتخزينها، وإيصالها إلى الآخرين بوسائط متعددة.

أما المعلومات **Information**: فهي مجموعة ثانوية للبيانات، وعموماً تنطوي المعلومات على معالجة للبيانات الخام للحصول على اتجاه ذي معنى.

وتعني الحقائق **Facts**: تلك المسلمات التي انبثقت عن معالجة البيانات، وتحولت إلى معلومات ذات معنى وسياق محدد، بحيث أصبحت تعنى حقيقة معينة.

أما الحكمة **Wisdom**: فهي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة عن الكثير من الناس. والذين يمتلكون الحكمة، غالباً، يمتلكون القدرة على التميز، ومن حيث التدرج الهرمي تأتي الحكمة في قمة الهرم المتدرج من البيانات والمعلومات والحقائق والمعرفة، أي إن الإنسان يمكن أن يصبح حكيماً إذا امتلك قدراً كبيراً من المعارف.

إن عملية توليد المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح لذا أنشأت العديد من المؤسسات أقساماً خاصة بالبحث والتطوير من أي مصدر سواء داخلي أو خارجي.

وقد اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم المعرفة :

✍ المعرفة: هي "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.

تعرف المعرفة على أنها "الإدراك والوعي والفهم للخبرات والتجارب المتراكمة عبر الزمن، والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة والحقائق والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تعلمها وتنظيمها ومعالجتها، مما يساعد الفرد على تنمية قدراته ومهاراته على ممارسة وأداء أعماله بفاعلية وحكمة" (عبد الرحمن، 2017، ص39).

وتشمل المعرفة Knowledge: الحقائق التي انبثقت عن المعلومات التي تمت معالجتها والوصول إليها، وهناك طريقتان للتمييز بين المعرفة من جهة، والبيانات والمعلومات والحقائق من جهة ثانية (2006 Fernandez & Sabherwal):

الطريقة الأولى: تنظر إلى البيانات والمعلومات كهرم متدرج من مستويات حيث تقع المعرفة في أعلى هذا الهرم، وتنظر هذه الطريقة إلى المعرفة بكونها الأغنى من حيث المحتوى، ووصفها معلومات وحقائق موجهة تسمح باتخاذ القرارات.

الطريقة الثانية: تنظر إلى المعرفة بوصفها مختلفة جوهرياً عن المعلومات، وبعدها مجالاً من المعتقدات المبررة عن علاقات بين مفاهيم ذات صلة بمجال محدد.

وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات وجدارات تستند إلى المعرفة، بهدف تطوير القدرة على اتخاذ القرار، بمعنى أن إدارة المعرفة تستند إلى العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال المتنوعة.

وعرف نجم (2005: 9) إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. كما عرفها العلي وآخرون (2006: 26 - 27) بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.

وعرف الظاهر (2011) إدارة المعرفة: "تعبّر عن مجموع العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي.

2.1.3 مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

أن تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ويمكن ابرازهم تلك المبررات بالتالي (العلي وآخرون، 2006: 75-78):

- (1) العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكاليف كالفضائيات والإنترنت وكذلك توفير بني أخرى للاتصالات.
- (2) الملموسية القياسية للمعرفة حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على قياس أثر المعرفة في عمليات الأعمال وقادرة على قياس هذا الأثر بشكل شفاف.
- (3) اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجالات التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
- (4) التغير الواسع والسريع في أدوات ورغبات واتجاهات الزبون التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لتلك التغيرات.
- (5) الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها بتطوير معرفة جديدة مما يؤدي الى خلق وتطوير برامج معرفية جديدة>

2.1.4 أنماط المعرفة:

توجد العديد من التصنيفات لأنماط المعرفة واهم تصنيف للمعرفة هو التصنيف الى معرفة ظاهرة واخرى ضمنية : (مسلم، 2015: 23) & (العلي وآخرون 2006: 39)

- (1) المعرفة الضمنية : هي المعرفة الغير مكتوبة ؛والتي تتعلق بالمهارات المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم داخل عقول الأفراد والتي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة ؛ علاوة على أنها معرفة شخصية جداً يصعب تشكلمها والحصول عليها ؛ وبالتالي يعصب نقلها للآخرين ؛ والتشارك فيها أمر صعب ، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد وقلبه ممن يعملون في المنظمة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين.
- (2) المعرفة الصريحة (الظاهرة): المعرفة التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية ؛ وفي شكل بيانات موضوعية في صيغة علمية وجيزة ؛ كما يمكن تشكلمها ونقلها وتخزينها بسهولة ويمكن قياسها وإيصالها إلى الآخرين

؛وهي ملموسة لا حاجة فيها لاكتساب الخبرة ؛وتكون مخزنة في أرشيف المنظمة كالكتيبات المتعلقة

بالسياسات والإجراءات والمستندات والوثائق الخاصة بالمنظمة

(3) المعرفة التكنولوجية: جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل .

(4) المعرفة الضحلة : تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة.

(5) المعرفة العميقة : هي المعرفة التي تتطلب التحليل العميق للموقف.

(6) المعرفة السببية: المعرفة التي تتم بناء على ربط المفاهيم باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.

(7) المعرفة الموجهة : تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما؛ فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك

نتيجة للتعلم .

2.1.5 خصائص المعرفة

تتمتع المعرفة بالعديد من الخصائص أهمها: (الكبيسي، 2005)&(مسلم، 2015: 27)

(1) التراكمية: أن المعرفة التراكمية صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى

في المرحلة القادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

(2) التنظيم: إن المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تمكن من الوصول اليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

(3) البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى اشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل

شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر؛ لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل .

(4) الشمولية واليقين: إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها فحسب بل على العقول

التي تلقاها ككل وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس وهذا يعني أن المعرفة ثابتة وتعني الاعتماد على

أدلة مقنعة عقلانية.

(5) الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

2.1.6 عمليات إدارة المعرفة

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي الى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة ، ويشير الباحثين في حقل إدارة المعرفة الى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول اليها وقد قسمت عمليات إدارة المعرفة: (الكبيسي ، 2005 ، 112) & (زريق, 2017: 22) (نجم ، 2009 ، 155)

الشكل رقم (1) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: (زريق, 2017: 22)

1. توليد المعرفة :

تخلق المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتعلمون ويكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكيرية وافتراضات جديدة ، وهي عملية ليست مخططة ولا منظمة ولا يمكن التحكم بها .فهي تعتمد على قدرة الأفراد العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف ومنح الأفراد فرصة تقديم أفكار إبداعية جديدة ، وتتضمن العمليات التي تقوم على ابتكار واكتشاف واكتساب

المعرفة ويمكن توليد المعرفة من خلال بعض العمليات التي تشمل الإبداع والبحث كما انه يراد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واكتسابها سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية (زريق، 2017:22) .

2. توزيع المعرفة :

ان توزيع المعرفة عملية لاستخدام المعرفة وإيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وتكلفة مناسبة ، ويتم خلالها تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذي يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية ، وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة أو غير رسمية كالندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا وتتم عادة في غير أوقات العمل ، والآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم التي من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي (الزطمة، 2011:49)

3. تخزين المعرفة: يمكن خزن المعرفة من خلال طرق عديدة (مسلم ، 2015) :

- جمع المعرفة بطريقة منظمة إيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة .

- قيام الأفراد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له والمعلومات الجديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة للاطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة .

4. تطبيق المعرفة :

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها استنادا الى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها الى العاملين ، من خلال تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهري الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة ، وايضا تحديد محتوى وهيكل المعرفة ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها ويتمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري والذي تحزره فعليا بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية.(الزطمة، 2011:50)&(مسلم،2015:39)

2.1.7 أهمية إدارة المعرفة:

تتلخص أهمية إدارة المعرفة باعتبارها المتغير الأساسي التي تنطلق منه بقية الأنشطة المعرفية في المنظمة والتالي عرض لاهم مبررات التركيز على إدارة المعرفة(مسلم،2015:28)&(العلي وآخرون،2006:28) :

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضروري لتعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
2. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
3. أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة ؛ من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .

4. زيادة العائد المادي من خلال تسويق المنتجات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات جديدة .
5. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
6. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها .
7. تحسين المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلالها تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي أنشئت بها. وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي (الأكلي، 2008:27) ، (الزيادات، 2008:6).

- [1] تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب
- [2] تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- [3] بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- [4] تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها
- [5] نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- [6] تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق، وتوفيرها في الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- [7] تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها

2.1.8 معوقات إدارة المعرفة: -

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ومنها:

[1] هنالك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بينهما بشكل يجعل من الصعب الفصل بينهما.

[2] صعوبة قياس مدي نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومرادتها لم تظهر بعد.

[3] صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافيها أم لا وما هي نوعيتها.

[4] عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

[5] الاختيار الغير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.

[6] وجود ثقافة تنظيمه لا تشجع علي تبني مفهوم إدارة المعرفة.

[7] عدم توفر ميزانية كافيها لمشروع إدارة المعرفة.

[8] الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة.

[9] ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دورة في المنظمة.

[10] مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة علي تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

1.2.2 مفهوم المشروع وإدارة المشروع

تطرق الباحثون إلى العديد من التعريفات لمصطلح المشروع، ويعرف المشروع على أنه عبارة عن مؤسسة مؤقتة يتم إنشاؤها لغرض تقديم منتج أو أكثر من منتجات الأعمال وفقا لحالة العمل المتفق عليها (خيرالدين، 2012)، كما عرف دليل هيئة إدارة المشاريع للمعرفة المشروع بأنه عملية تهدف إلى استحداث منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (معهد إدارة المشاريع PMI، 2017)، ويرى الغامدي أنّ المشاريع تختلف عن بعضها البعض في حجمها، ودرجة تعقيدها، وأهدافها، ووقت بدايتها ونهايتها، ومقدار عدم التأكد بالإضافة إلى احتياجاتها المالية (الغامدي، 2019).

أما إدارة المشاريع فتعرف بأنها الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق المعارف والمهارات على مختلف أنشطة المشروع من أجل تحقيق ما هو متوقع من المشروع (عنبر، 2016)، ووفقا لدليل هيئة إدارة المشاريع للمعرفة تشير عملية إدارة المشروع إلى أن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المناسبة يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح المشروع (معهد إدارة المشاريع PMI، 2017)، حيث أنّ لهدف الرئيسي من إدارة المشروع هو ضمان إكمال المشروع في النطاق المطلوب المحدد من قبل أصحاب المصلحة، وضمن ميزانية المشروع، وفي الوقت المحدد وتقديم منتج أو خدمة عالية الجودة كنتيجة نهائية. يشير (خير الدين، 2012) إلى أن إدارة المشروع تتمثل علم وفن في حل المشكلات ضمن الوقت المحدد والتكلفة المحددة والموارد المتوفرة.

2.2.2 الأهداف الأساسية لإدارة المشروع

يرى الغامدي أن إدارة المشاريع تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها: (الغامدي، 2019)

- تحقيق أهداف المشروع.
- تحقيق رضا العميل من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل وخلال وقت سريع.

- زيادة مستوى الربح.
 - مساعدة مدراء المشاريع على التغلب على المشاكل والتحديات التي تواجههم أثناء تنفيذ المشروع.
 - مساعدة مدراء المشاريع على اتخاذ القرارات المناسبة التي تمسهم في تحقيق أهداف المشروع بفاعلية.
- ويشير آخرون إلى أن من أهداف إدارة المشروع (عنبر، 2016):
- تحسين قدرة المنظمة على التخطيط والتنظيم والمراقبة.
 - إنجاز المشروع خلال الوقت المحدد، والتكلفة والجودة المطلوبة.
 - تحقيق التوازن بين المعايير المختلفة للمشروع لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

3.2.2 المجالات المعرفية لإدارة المشروع

لقد حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع الإصدار السادس العمليات الرئيسية الخمس في إدارة المشروع والتي تشمل: بداية الانطلاق، التخطيط، التنفيذ، المراقبة، والإغلاق، كما حدد وجود عشرة مجالات معرفية لإدارة المشاريع ووضع لها مدخلات وأدوات ومخرجات، وسنتناول في الجزء التالي تسليط الضوء باختصار على هذه المجالات المعرفية والتي تشمل ما يلي:

- إدارة تكامل المشروع: تتضمن عمليات المشروع منذ البداية وحتى النهاية، وتعرف بأنها عملية تنسيق جميع الجوانب المرتبطة بالمشروع ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر بصورة يمكن من خلالها تحقيق رضا العملاء ومصلحة المنظمة، عملية تتضمن إدارة كافة نشاطات المشروع مع مراعاة دمج جميع مع بعضها وتحقيق تكاملها (Richman, 2014). وهذا يعني أن إدارة تكامل المشروع تعبر عن خطة متكاملة وشاملة للعمليات التي يجب الالتزام بها وتطبيقها من أجل ضمان نجاح المشروع، بحيث يكون الأساس الذي تركز عليه هو وجود خطة متماسكة وشاملة ومصممة بطريقة مبتكرة تضمن تنفيذها خلال دورة حياة المشروع (الميناوي، 2014).

- إدارة نطاق المشروع: تعني تحديد كافة العمليات المرتبطة بالمشروع والاستغناء عن الأنشطة الغير مرتبطة بالمشروع (الغامدي، 2019) ، ولقد أشار وايزوكي (Wysocki.2014) إلى النشاطات التي يتضمنها إدارة نطاق المشروع، والتي تشمل؛ تحديد الاحتياجات والمتطلبات، وتحديد هيكل العمل، وتعيين النطاق وضبط النطاق .
- إدارة وقت المشروع: وهي العملية التي تتمثل في تحويل خطة المشروع ضمن إطار زمني يمكن من خلاله ضمان انجاز المشروع خلال المدة المحددة (دودين، 2012) ، كما أنه إدارة زمن المشروع تمثل دليلاً للوقت المحدد لتنفيذ أنشطة المشروع في موقع العمل.
- إدارة تكلفة المشروع: وهي التي يعبر عنها بدراسة الجدوى في المشروع (الدراسة الأولية)، بحيث تتضمن القيام بوضع تقديرات لكل نشاط وعملية وتحديد النفقات والإيرادات وحساب العائد المتوقع من تنفيذ المشروع (العلي، 2011) ، كما أن إدارة تكلفة المشروع تضمن إتمام المشروع ضمن الكلفة المحددة دون تجاوزها (الغامدي، 2019).
- إدارة جودة المشروع: وهي العملية التي يتم من خلالها ضمان مراقبة الأعمال والتأكد من جودتها باستخدام وسائل وأساليب متعددة، كما أنها تتضمن عملية تقييم المشروع للتأكد من سريلانه وفق المطلوب، وتتضمن كذلك إجراء التحسينات المطلوبة بناء على نتائج التقييم بما يساهم في تحسين جودة المشروع وجودة المخرجات (دهليز وعنبر، 2017) .
- إدارة المشتريات في المشروع: تتضمن الحصول على السلع والموارد من المصادر المتفق معها ضمن الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، كما تستلزم ضبط عملية الشراء والتعامل مع الموردين المناسبين ومراجعة الطلبات بشكل مستمر ودوري (الميناوي، 2014) .
- إدارة موارد المشروع: في العملية التي يتم من خلالها تزويد موقع العمل بالموارد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ المشروع في الوقت المحدد التكلفة المحددة، من مسؤولية مدير المشروع الاتفاق والتعاون مع

وضمن أفراد يمكن الاعتماد عليهم في إيصال الموارد المطلوبة في الوقت المحدد (دهليز وعنبر، 2017). إدارة اتصالات المشروع: العملية التي تضمن إيصال المعلومات المطلوبة لكافة أفراد المشروع في الوقت المناسب وتتضمن التغلب على المخاطر التي يمكن مواجهتها من خلال إيصال المعلومات في الوقت المناسب لصناع القرار (الميناوي، 2014).

- إدارة مخاطر المشروع: وهي العملية التي تتضمن تشخيص المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها وتحسين طرق التعامل معها وهي تمكن المدراء من مواجهة حالات عدم اليقين التي تظهر ضمن البيئة المتغيرة، والتي يجب السيطرة عليها لضمان سير تنفيذ المشروع وفق المطلوب (دهليز، عنبر، 2017)، وهناك عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروع والتي تتجسد في استراتيجية استباق المخاطر واستراتيجية المنع، واستراتيجية التسكين، واستراتيجية التحويل (عليان، 2014).
- إدارة أصحاب المصلحة: مفهوم أصحاب المصلحة يشير إلى الأطراف المعنية بالمشروع سواء كانوا أفراد أو منظمات أو مجموعات شبكات والذين يؤثرون ويتأثرون بالمشروع ونتائجه، وإدارتهم هي المعنية بالمشروع بانتظام وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم ومشاركاتهم وارتباطاتهم وفاعليتهم وتأثيرهم ومشاركتهم في تنفيذ المشروع وفاعليتهم المحتملة على نجاح المشروع. والمنفعة الأساسية لهذه العملية في أنها تسمح لفريق المشروع بتحديد التركيز المناسب من مشاركة كل المعنيين بالمشروع عملية تحديد (الغامدي، 2019).

4.2.2 دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

تواجه المؤسسات اليوم منافسة كبيرة وتقدم تكنولوجيا مستمر؛ لذلك كان من الضروري إيجاد معرفة فريدة من نوعها ونشر المعارف داخل المؤسسة لتصل إلى منتجات جديدة تحقق المعايير المطلوبة من خلال دمج نماذج إدارة المعرفة في إدارة المشروع لتحقيق نجاح المشروع (الحارثي، ضليحي، 2017). ولا شك أن معظم المنظمات تمتلك مشاريع قائمة أو تخطط لتأسيس مشاريع جديدة، ولذلك من الضروري دمج إدارة المعرفة مع

إدارة المشاريع في نموذج واضح يجمع اهم العوامل والأسس المترابطة بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع، ليساهم في فهم كيفية إيجاد المعرفة ونقلها إلى أعضاء فريق المشروع مما يساهم في تنظيم، كما يمكننا النموذج من ضبط المعرفة ومحاولة انتشارها ومشاركتها بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى التحسين المستمر لإدارة المشروع وتطويره وتحقيق نجاحه (الحارثي، 2019، ص144).

تتمثل أهمية اندماج عمليات إدارة المعرفة مع عمليات إدارة المشاريع في تعزيز فاعلية إدارة المشاريع وتحسين نتائج المشروع. فباستخدام المعرفة الموثوق بها وتطبيقها على عمليات إدارة المشروع، يمكن للمديرين والفرق المشاركة في المشروع أن يتخذوا القرارات الصائبة والمستنيرة، وتفادي المشاكل المحتملة والتحديات التي يواجهونها.

ومن خلال دمج عمليات إدارة المعرفة في إدارة المشروع، يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن الوصول إليها وتوزيعها وتبادلها بين فريق المشروع. وتساهم إدارة المعرفة في توثيق المعلومات المهمة والمستندات والبيانات، وتحليلها وتطبيقها للحصول على رؤى مفيدة حول الأداء والتحسينات المستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن دمج عمليات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع يعزز تنظيم البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشروع وتحسين وصولها وتوفيرها للمساعدة في إدارة المشروع بكفاءة. ويمكن لإدارة المعرفة أيضاً توفير الوصول إلى معلومات وخبرات مهمة وجوهرية للمشروع التي يمكن أن تساعد في تحديد المخاطر والفرص واتخاذ القرارات المستنيرة في المشروع (Al-Zayyat, et.al., 2010).

5.2.2 فوائد دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

الحصول على المعرفة مفيد جداً للإدارة الفعالة للمشروع، إذ أن المشاريع التي تقوم على إدارة المعرفة تصبح في وضع متطور في تنظيم أعمالها ومنتجاتها ويمكن تلخيص هذه الفوائد بما يلي: (الحارثي، 2019، ص145).

- زيادة كفاءة إدارة المشاريع: عندما يتم تزويد مديري المشاريع بالمهارات اللازمة لإدارة المعرفة ، يمكنهم الاستفادة من هذه المعرفة لتحسين عمليات الإدارة وزيادة كفاءتها.
- تحسين إنتاجية الموظفين: يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال توفير المعلومات والأدوات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة وجودة عالية.
- تحسين التواصل والتعاون: من خلال إدارة المعرفة ، يمكن للمنظمات تعزيز التواصل والتعاون بين مديري المشاريع وأعضاء الفريق ، وبالتالي تحسين جودة العمل وتحقيق نتائج أفضل.
- زيادة قدرة المنظمة على التعلم والتكيف: يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والتكيف مع التغيرات الجديدة والمتغيرات في بيئة العمل.
- تحسين قدرة المنظمة على الابتكار: من خلال إدارة المعرفة وتوفير بيئة مشجعة للابتكار ، يمكن للمنظمات تحسين قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.
- زيادة الربحية والتنافسية: باستخدام إدارة المعرفة لتحسين عمليات إدارة المشاريع وزيادة الكفاءة والإنتاجية والابتكار ، يمكن للمنظمات زيادة ربحيتها وتحسين تنافسيتها في السوق المحلي والعالمي.
- تحسين جودة المشاريع: إدارة المعرفة تساعد على تحسين جودة المشاريع عن طريق توفير المعلومات اللازمة للموظفين وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.
- تقليل التكاليف: بفضل إدارة المعرفة يمكن للمنظمات توفير تكاليف الإنتاج والعمليات بشكل كبير عن طريق زيادة الكفاءة وتحسين العمليات.
- زيادة سرعة الاستجابة: يمكن لإدارة المعرفة أن تمنح الموظفين القدرة على الاستجابة بشكل أسرع وأكثر فاعلية للتغيرات في المشاريع والبيئة العامة.

- تحسين تجربة العملاء: إدارة المعرفة يمكن أن تساعد على تحسين تجربة العملاء من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات والاستجابة لاحتياجات العملاء.
- تشجيع الابتكار: بفضل إدارة المعرفة يمكن للمنظمات تشجيع الابتكار وتطوير أفكار جديدة وتنفيذها بفاعلية لتلبية احتياجات السوق والعملاء.
- بشكل عام، يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد على تحسين أداء إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أفضل وتحقيق الأهداف المحددة.

6.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع

يتفق الباحثون على أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة ففي دراسة المنظمات، السدحان أظهرت النتائج الخاصة بدراسته أن هناك 23 عاملاً لنجاح تطبيق برنامج إدارة المعرفة في هذه العوامل التي تضمنتها الدراسة ضرورة وجود دعم القيادات العليا، ووجود ثقافة تنظيمية تكفل تطبيق إدارة المعرفة وكذلك تقنيات داعمة من خلال شبكة الكترونية من أجل الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة (المفرج، 2019).

■ دعم القيادات الإدارية لتطبيق إدارة المعرفة: يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تتحقق من خلال قيادة تؤمن بمشاركة الأفراد طرح الأفكار وتبادل المعلومات لتجعل منها جزءاً من الذاكرة التنظيمية، وأوضحوا ضرورة أن تفجر هذه القيادة الطاقات الإبداعية والابتكارية للموارد البشرية على اختلاف قدراتها ومستوياتها ومسؤولياتها وأن تحاول أن تجعل من كل فرد رائداً في مجاله (Yang et al, 2009).

■ الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة: ثقافة المنظمة -هي القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وهي أحد العوامل الرئيسية لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس

المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة (السرحان، 2012)

هناك من يرى أن هناك عوامل للسلوك الإنساني في التعامل ومنها الإمكانيات والقدرات والطريقة التي يتصرف بها العاملون في المشروع ويستوعبون بها المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المشروع، فالمشاركة هي أصل تقاسم المعرفة بين العاملين في المشروع، من خلال وضع نظام للحوافز يشجع الأفراد على إخراج ما لديهم من المعارف والخبرات المدعمة لمفهوم إدارة المعرفة. (فرجي، معمر، 2016).

■ تكنولوجيا إدارة المعرفة: لا يمكن أن تستغني الإدارة الحديثة عن تكنولوجيا المعلومات وبخاصة الحاسوب وشبكات المعلومات والإنترنت في جميع عملياتها الإدارية ابتداء من اتخاذ القرار والانتهاج بالاتصالات بأشكالها ومن الأخطاء الشائعة في مجال الإدارة اعتبار تبني تكنولوجيا المعلومات حلاً لتطبيق إدارة المعرفة، وتعتبر تكنولوجيا إدارة المعرفة الجزء الأساسي لأنظمة إدارة المعرفة، ويؤيد الباحثون في مجال علوم الحاسب ونظم المعلومات هذا الفكرة، ويعتبرون المعرفة مجرد سلعة أو منتج يمكن إنتاجه وتخزينه ونقله واسترجاعه من خلال إنشاء قواعد بيانات وشبكات قادرة على حفظ واسترجاع المعارف الموثقة والصريحة (المفرج، 2019).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد :

تناول هذا الفصل نوع الدراسة والمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وهي الاستبانة، والتحقق من الصدق والثبات لهذه الأداة (الاستبانة)، والإجراءات التي اتبعها الباحث في تطبيق هذه الأداة، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات إحصائياً.

3.2 منهج الدراسة :

كما أشرنا سابقاً فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ليتمكن الباحثين من وصف المتغيرات نظرياً (إدارة المعرفة – إدارة المشاريع) وتحليل البيانات عملياً، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المشاريع الرياضية بالملكة العربية السعودية، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة وتكونت من 350 موظف وموظفة، وتم توزيع 350 استبانة، وتم الحصول على 320 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، بنسبة بلغت 92%.

3.4 أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لهذه الدراسة، حيث قام الباحث بإعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري، ومن ثم أرسلت للموظفين والعاملين بإدارة المشاريع الرياضية، وتكونت الاستبانة من:

الجزء الأول: المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر.

المحور الأول: يتعلق بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في إدارة المشاريع وبلغ عدد الفقرات 12 فقرة موزعة

المحور الثالث: يتعلق بدور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية ويتكون من 5 فقرات.

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم له فعلاً (القحطاني، 2000)، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من العاملين في إدارة المشاريع الرياضية ، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة لكل عبارة والدرجة الكلية البُعد التابعة له، كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد وبين الدرجة الكلية للمحور التابع له، وأخيراً تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة، واستُخدم لذلك برنامج (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك :

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: و اقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية

جدول رقم (1) معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم	معامل الارتباط	مستوي الدلالة	رقم	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
العبارة	بالدرجة الكلية للبُعد	الإحصائية	العبارة	بالدرجة الكلية للبُعد	الإحصائية
البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة					
1	0.83	** 0.00	3	0.83	** 0.00

			** 0.00	0.75	2
البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة					
** 0.00	0.71	3	** 0.00	0.86	1
			** 0.00	0.76	2
البُعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة					
** 0.00	0.71	3	** 0.00	0.85	1
			** 0.00	0.90	2
البُعد الرابع: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة					
** 0.00	0.71	3	** 0.00	0.89	1
			** 0.00	0.91	2

(*) دالة عند مستوي (0.05) ، (**) دالة عند مستوي (0.01).

يتضح من الجدول (1) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات

المحور الأول : واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية

بالدرجة الكلية للبعد التابعة له ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق

الاتساق الداخلي على مستوى عبارات المحور الثاني.

جدول رقم(2) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول وبين الدرجة الكلية

للمحور

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	مستوي الدلالة الإحصائية
البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة	0.88	** 0.00
البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة	0.91	** 0.00

0.00 **	0.67	البُعد الثالث: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة
0.00 **	0.89	البُعد الرابع: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة

(*) دالة عند مستوى (0.05)، (**) دالة عند مستوى (0.01).

ويتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول رقم (2) ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمحور -مها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى أبعاد المحور الأول .

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية

جدول رقم (3) معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	مستوي الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	مستوي الدلالة الإحصائية
1	0.77	** 0.00	4	0.85	** 0.00
2	0.71	** 0.00	5	0.90	** 0.00
3	0.89	** 0.00			

(*) دالة عند مستوى (0.05)، (**) دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (3) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية بالدرجة الكلية للمحور ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات المحور الثاني .

3.7 ثبات أداة الدراسة :

وللتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويوضح الجدول رقم(4) معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة.

جدول رقم (4) معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور/ البعد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة	3	0.72
البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة	3	0.74
البُعد الثالث: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة	3	0.82
البُعد الرابع: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة	3	0.79
المحور الأول : واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية	12	0.93
المحور الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية	5	0.88
إجمالي الاستبانة	18	0.85

ويتضح من الجدول رقم (4) ارتفاع معظم معاملات ثبات محاور وأبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت بين (0.72، 0.93)، كما بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ لإجمالي الاستبانة (0.85) وهو معامل ثبات مرتفع جداً، مما يدل على تحقق ثبات الاستبانة بشكل عام.

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- احتساب الدرجة الكلية للأداة تطلب وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل أوافق بشدة، والدرجة (4) للبديل أوافق، وأعطيت الدرجة (3) على البديل محايد، وأعطيت الدرجة (2) على البديل لا أوافق، وأعطيت الدرجة (1) على البديل لا أوافق بشدة. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

- طول الفئة (أعلى قيمة – أدنى قيمة) مقسوما على عدد الدرجات.

- $\text{طول الفئة} = (5-1) / 5 = 0.8$

- لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل :

جدول (5) توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
أوافق بشدة	5 – 4.21
أوافق	4.20 – 3.41
محايد	3.40 – 2.61
لا أوافق	2.60 – 1.81
لا أوافق بشدة	1.80 – 1.0

بعد ذلك تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS 25 (Statistical Package for Social Sciences)، وذلك من أجل تحليل البيانات التي تمّ

الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس

وأغراض التحليل، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' Alpha) لاستخراج ثبات أدوات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة.
- الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون .

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

4.1 مقدمة:

هذا الفصل يتناول تحليل نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الإحصائي) من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة الميدانية ، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي والاستدلالي وأساليبه الإحصائية ، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بأثر تطبيق إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، كذلك التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع، والتعرف على أبعاد إدارة المعرفة التي تؤثر على إدارة المشاريع. ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق

المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ؟

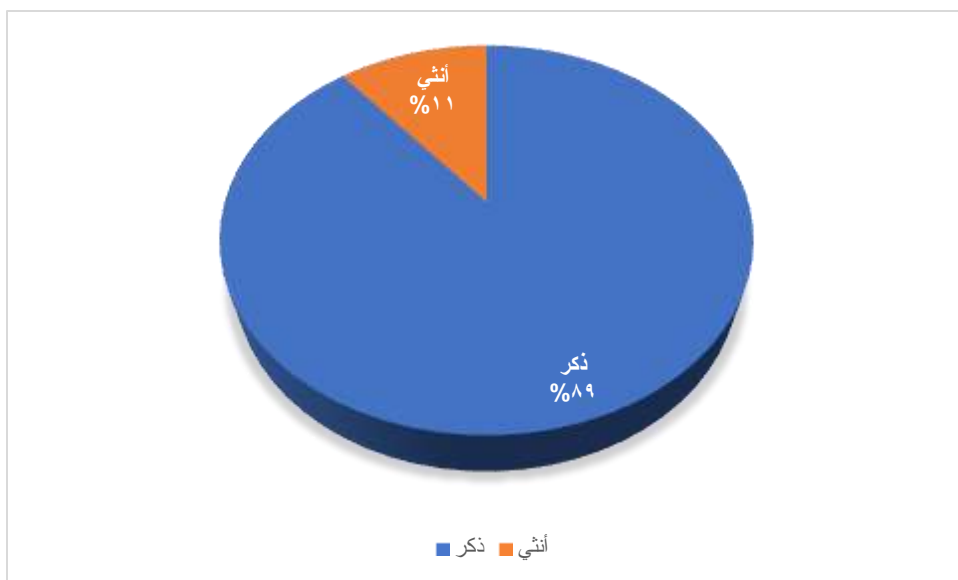
2- ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ؟

4.2 خصائص أفراد العينة

تطبيق اختبار تحليل التباين (ANOVA) ، للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	285	89.1
أنثى	35	10.93
المجموع	320	100

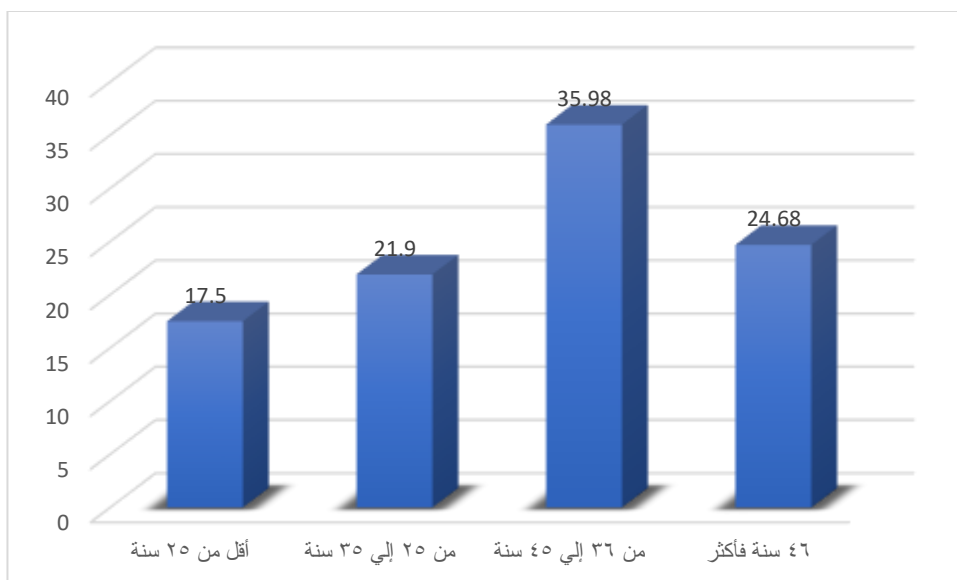


شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يتضح من الجدول (6) والشكل (2) أن أكثر أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت نسبتهم المئوية (89.1 %)، ثم يأتي أفراد العينة من العاملات الإناث بنسبة مئوية (10.93%)، وهذا يدل على أن الذكور يشكلون غالبية العاملين في هذه الشركات .

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	56	17.5
من 25 إلى 35 سنة	70	21.9
من 36 إلى 45 سنة	115	35.98
46 سنة فأكثر	79	24.68
المجموع	320	100

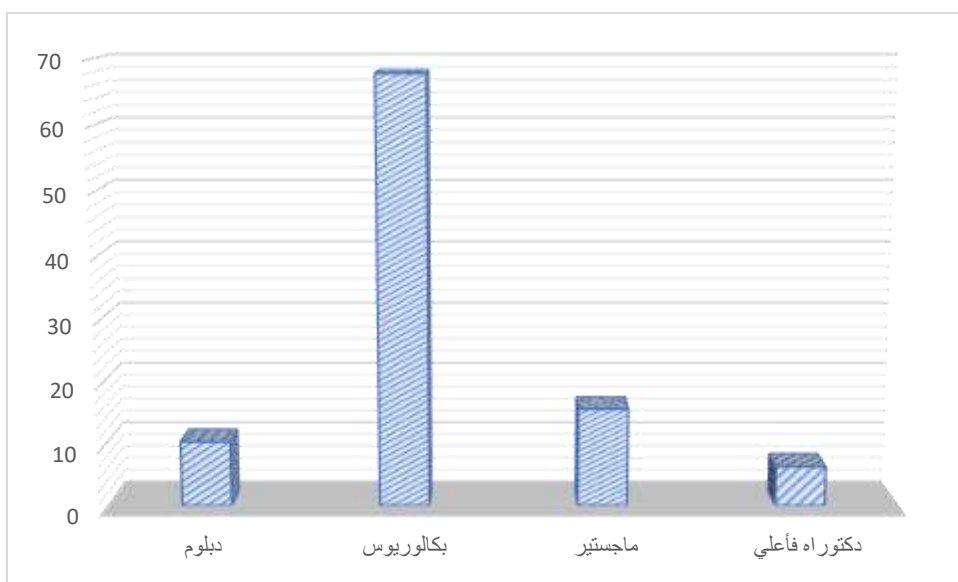


شكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (7) والشكل (3) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ممن تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) (21.9%)، ثم يأتي من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) وذلك بنسبة مئوية (35.98%)، ثم يليهم من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) وذلك بنسبة مئوية (24.68%)، وأخيرا يأتي من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وذلك بنسبة مئوية (17.5%)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الشباب، وهي فئة منتجة وهي قادرة على بذل الجهد والعمل بجد ونشاط.

جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	33	10.31
بكالوريوس	217	67.81
ماجستير	50	15.62
دكتوراه فأعلي	20	6.25
المجموع	320	100

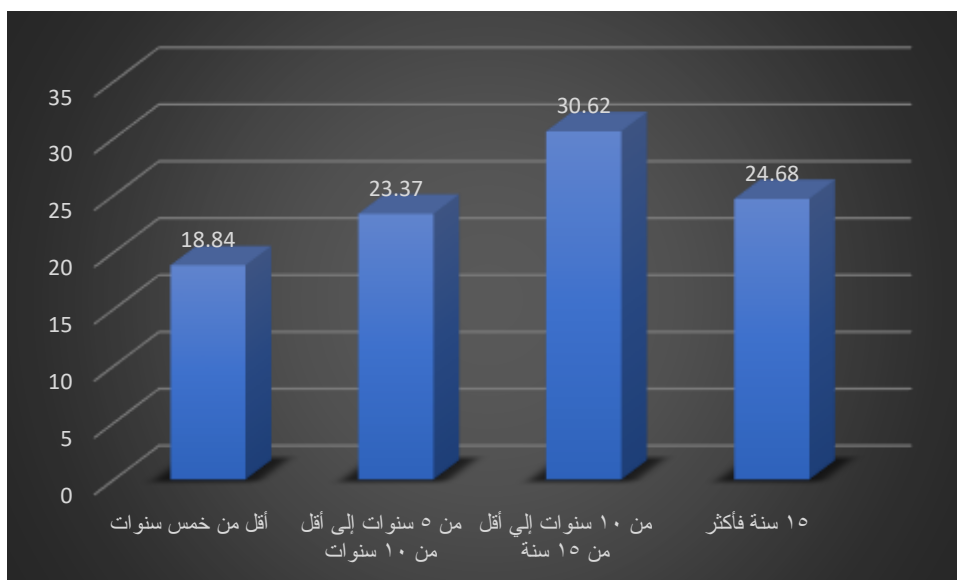


شكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (8) والشكل (4) أن المؤهل العلمي لأكثر أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية هم (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم المئوية (67.81%)، يتضح من ذلك أكثر نسب الاستجابة، درجة البكالوريوس، ثم يأتي من مؤهلهم العلمي (ماجستير) وذلك بنسبة مئوية (15.62%)، ثم يليهم من مؤهلهم العلمي (دبلوم) بنسبة مئوية (10.31%)، وأخيراً يأتي أفراد العينة ممن مؤهلهم العلمي (دكتوراه فأعلي) بنسبة مئوية (6.25%).

جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
18.84	78	أقل من خمس سنوات
23.37	65	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
30.62	98	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
24.68	79	15 سنة فأكثر
100	320	المجموع



شكل (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (9) والشكل (5) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ممن سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) (24.68%) ، ثم يأتي من سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذلك بنسبة مئوية (23.37%) ، ثم يليهم من سنوات خدمتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وذلك بنسبة مئوية (30.62%) ، وأخيرًا يأتي من سنوات خدمتهم (أقل من خمس سنوات) وذلك بنسبة مئوية (18.84%)

3.4 تحليل ومناقشة محاور الاستبانة

1.3.4 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال وللمعرفة واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، المعرفة) في إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية قام الباحث بحساب التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني:

واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على مستوى عوامله الأربعة (العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة، العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة، العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة

جدول (10) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين للعبارة البعد الأول

م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توفر الشركة الفرصة والمعرفة لتبادل الأفكار بين زملاء العمل	ت	225	142	29	11	4.37	0.86	1
		%	54.35	34.3	7	2.66			
2	تستقطب الشركة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها	ت	208	147	40	14	4.3	0.87	3
		%	50.24	35.51	9.66	3.38			
3	يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء	ت	172	157	53	27	4.12	0.95	2
		%	41.55	37.92	12.8	6.52			
	المتوسط العام للبُعد						4.26	0.89	

يتضح من الجدول (10) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.26 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.12 – 4.37) وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل :

1. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارتين (توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل، تستقطب الشركة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي (4.37، 4.30) وانحراف معياري (0.86 ، 0.87) على التوالي.

2. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارة (يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء) بدرجة (أوافق) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.95) .

يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة تنحصر بين (0.86، 0.95) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية .

ثانياً: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة

جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين لعبارات البُعد الثاني

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعتمد الشركة على الحوار والتدريب	194	144	47	21	8	4.2	0.96	2
	لحفظ المعرفة	46.86 %	34.78	11.35	5.07	1.93			
2	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	210	149	38	13	4	4.32	0.84	1
		50.72 %	35.99	9.18	3.14	0.97			
3	يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل	186	146	57	22	3	4.18	0.91	3
		44.93 %	35.27	13.77	5.31	0.72			
المتوسط العام للبُعد							4.23	0.90	

يتضح من الجدول (11) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة

العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة، وقد بلغ المتوسط

الحسابي العام لهذا البُعد (4.23 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما

يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا البُعد

بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة

عليها ما بين (4.18 – 4.32) وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل:

1. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارة (تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.84) .

2. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارتين (تعتمد الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة، يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل) بدرجة (أوافق) وفي المرتبتين الثانية والثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.20، 4.18) وانحراف معياري (0.96، 0.91) على التوالي .

يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعدد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة تنحصر بين (0.84، 0.96) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تعتمد الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة

جدول (12) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية

لعبارات البُعد الثالث

م	العبارة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أو أوافق	لا أو أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يستطيع الأفراد داخل الشركة تبادل المعرفة بسهولة	ت	215	132	48	15	4	4.3	0.88	1
		%	51.93	31.88	11.59	3.62	0.97			
2	تصلي المعرفة التي تتعلق بعمل في الوقت المناسب	ت	183	147	59	19	6	4.16	0.93	3
		%	44.2	35.51	14.25	4.59	1.45			
3	يتم مشاركة المعرفة أشكال بين العاملين في رسمية وغير رسمية	ت	183	166	53	11	1	4.25	0.8	2
		%	44.2	40.1	12.8	2.66	0.24			
	المتوسط العام للمحور							4.24	0.87	

يتضح من الجدول (12) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة

العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة، وقد بلغ المتوسط

الحسابي العام لهذا البُعد (4.24 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما

يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا البُعد

بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة

عليها ما بين (4.16 – 4.30) وهي متوسطات تقابل درجتي افق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة

العبارات بالتفصيل :

1. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على

العبارتين (يستطيع الأفراد داخل الشركة تبادل المعرفة بسهولة، يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في

أشكال رسمية وغير رسمية) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي (4.30،

4.25) وانحراف معياري (0.88، 0.80) على التوالي.

2. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية على العبارة

(تصلي المعرفة التي تتعلق بعمل في الوقت المناسب) بدرجة (أوافق) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة

بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.95) .

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة

تنحصر بين (0.80، 0.93) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية

وغير رسمية) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف

المعياري للعبارة (تصلي المعرفة التي تتعلق بعمل في الوقت المناسب) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها

أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة

جدول (13) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية

السعودية لعبارات البعد الرابع

م	العبارة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل	ت	197	143	56	16	2	4.25	0.87	2
		%	47.58	34.54	13.53	3.86	0.48			
2	تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة	ت	200	146	48	12	8	4.25	0.91	3
		%	48.31	35.27	11.59	2.9	1.93			
3	أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة	ت	207	149	41	7	10	4.29	0.89	1
		%	50	35.99	9.9	1.69	2.42			
			المتوسط العام للمحور							
			0.89							
			4.26							

يتضح من الجدول (13) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة

العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة، وقد بلغ المتوسط

الحسابي العام لهذا البعد (4.26 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما

يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا البعد

بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة

عليها ما بين (4.25 – 4.29) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا البعد بدرجة (أوافق بشدة)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

1. جاءت العبارة (أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.89) .

2. جاءت العبارة (المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.87) .

3. جاءت العبارة (تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.91) .

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة تنحصر بين (0.87، 0.91) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

وفيما يلي نتناول المقارنة بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة

المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية :

جدول (14) المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة

المشاريع الرياضية بالملكة العربية السعودية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	أو اقل بشدة	0.89	4.26	العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة
3	أو اقل بشدة	0.90	4.23	العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة
4	أو اقل بشدة	0.87	4.24	العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة
1م	أو اقل بشدة	0.89	4.26	العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة
أو اقل بشدة		0.84	4.35	المتوسط العام

يتضح من الجدول (14) أنه بلغ المتوسط العام لدرجات موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع

الرياضية بالملكة العربية السعودية على محور واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية بالملكة العربية السعودية (4.25) والذي يقابل الموافقة بدرجة (أوافق بشدة)، وقد انحصرت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور ما بين (4.23 – 4.26) مما يدل على موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالملكة العربية السعودية على جميع أبعاد محور واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الرياضية بالملكة العربية السعودية بدرجة (أوافق بشدة) وهي مرتبة تنازليا كما يأتي:

جاء العاملان (العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة) في نفس المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (4.26) لكل منهما. جاء بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط

حسابي (4.24). بينما جاء بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي

(4.26).

السؤال الثاني: ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال ولمعرفة دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية قام الباحثين بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية، كما هو موضح فيما يلي:

جدول (15) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول عبارات المحور الثاني دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية

م	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية	ت	220	150	33	9	4.39	0.77	1
		%	53.14	36.23	7.97	2.17			
2	تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها	ت	188	173	39	11	4.29	0.8	3
		%	45.41	41.79	9.42	2.66			

5	0.85	4.26	3	13	53	149	196	ت	تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	3
			0.72	3.14	12.8	35.99	47.34	%		
4	0.85	4.29	2	18	42	149	203	ت	تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار	4
			0.48	4.35	10.14	35.99	49.03	%		
2	0.82	4.37	3	13	32	146	220	ت	تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل	5
			0.72	3.14	7.73	35.27	53.14	%		
	0.82	4.32	المتوسط العام للمحور							

يتضح من الجدول (15) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حول درجة موافقتهم على عبارات محور دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.32 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.26 - 4.39) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

1. جاءت العبارة (تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.77) .
2. جاءت العبارة (تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.82) .
3. جاءت العبارة (تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.80) .
4. جاءت العبارة (تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.85) .
5. جاءت العبارة (تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.85) .

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات محور دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية تنحصر بين (0.77، 0.85) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تسهم إدارة نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حوها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارتين (تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار) مما يدل على أنهما أكثر عبارتين اختلف حولهما أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأبرز هذه التوصيات المقترحة من قبل الباحث بناء على تلك النتائج.

2.5 نتائج الدراسة :

1. أظهرت النتائج أن (72.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث من عينة الدراسة (27.30%)، وهذا يدل على أن الذكور يشكلون غالبية العاملين في هذه الشركات.
 2. أظهرت النتائج أن (34.78%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة، بينما بلغت نسبة من أعمارهم أقل من 25 سنة (13.53%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الشباب، وهي فئة منتجة وهي قادرة على بذل الجهد والعمل بجد ونشاط.
 3. أظهرت النتائج أن (72.22%) من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم (7.97%). من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من من يحملون شهادات جامعية .
 4. أظهرت النتائج أن (31.16%) من أفراد عينة الدراسة هم من لهم خبرة في العمل تزيد عن 15 سنة، بينما بلغت نسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات (18.84) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الشركات تتمتع بخبرات كبيرة وتضم العديد من الكفاءات .
- جاء البُعد ان (العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة) في نفس المرتبة الأولى .
- أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالملكة العربية السعودية يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة بدرجة (أوافق بشدة)

أفراد العينة من العاملين المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) .

أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على هذا بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) .

أفراد العينة من العاملين في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة بدرجة (أوافق بشدة)

المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية:

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع إدارة المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية حيث:

- تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية .
- تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل .
- تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها .
- تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار .
- تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل .

3.5 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الباحث من نتائج الدراسة فإنها توصي بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة في مختلف إدارات المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية وتعميم التجزئة على جميع الأقسام والإدارات .
- إنشاء وحدات إدارية تُعنى بإدارة المعرفة في المشاريع الرياضية بالمملكة العربية السعودية .
- نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين .
- ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات المعرفة لدى القيادات في الشركة كونهم المشجعين والمحفزين لتوليد واكتساب المعرفة .
- تطوير برامج تدريبية في مجالات عمل الموظفين وتنفيذ البرامج بشكل دوري .
- تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في وضع الأهداف الاستراتيجية وتشجيعهم على تقديم مقترحات لأهم الأهداف بحكم عملهم وخبرتهم .
- ضرورة التوعية بأهمية مشاركة المعرفة بين العاملين مع بعضهم البعض من جهة وبين الإدارات والعاملين من جهة أخرى .
- العمل على تدريب العاملين على الطرق الحديثة لتخزين واسترجاع المعرفة .
- توظيف واستقطاب المواهب والمتخصصين في مجال المعرفة .
- توفير الميزانيات الخاصة بإدارة المعرفة إضافة لاستحداث دوائر للمعرفة في هذه الشركات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حطب، غسان أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع24، 39 - 68.
- أحمد، محمود همام علي، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2023). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.
- جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد، والصالح، أسماء (2011). إدارة المعرفة، عمان إثراء للنشر والتوزيع
- الحارثي، غازي و الفايدي، ياسر، (2020). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية. المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر.
- الحارثي، سعاد عبد الله، (2018)، أسس تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.
- الحارثي، سعاد عبد الله؛ ضليحي، سون طه، (2017)، "تطبيقات تقنيات المعلومات المستخدمة في دعم عمليات إدارة المعرفة بأمانة العاصمة المقدسة" مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد23، عدد2.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13، 253 - 292.
- حبوش، ثائر عبدالرحمن، و الهاشي، فارس سليمان. (2021). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع53، 209 - 239.

- خاطر، السيد محمد و المنهاوى، عبد الحكيم عبد الرحمن و القللى ، عبد الكريم حسين محمد (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية علي مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمى .العدد26.
- خيرالله ، جمال (2009) " الإبداع المنظمي " دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن .
- دهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج25، ع2 ، 1 – 94.
- دودين، أحمد (2012)، إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
- رضوان، طارق رضوان محمد، خاطر، سامح أحمد فتحي، و خليل، نورهان عادل أحمد. (2022). أثر ابعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية. مجلة التجارة والتمويل، ع2 ، 231 – 277.
- الزيادات ، محمد . (2008) : " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زريق، فاتن (2017) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية " أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة .
- الزطمة، نضال محمد (2011) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السرحان، جمال خلف شافي (2012)، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة الاتصالات الأردنية دراسة حالة شركة أورانج، رسالة ماجستير، معهد ودراسات العالم الإسلامي، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.

- العلي، عابد (2011)، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي. رسالة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، الجزائر.
- عليان، ندير، (2014)، المشاريع في بيئة الاعمال الدولية. رسالة دكتوراة، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- عنبر، هشام محمود 2016. دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة .
- عابر، سعد (2021). أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، مج18. ع74.
- العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر إبراهيم و العمرى، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، طارق عطية، (2017)، "إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث..
- الغامدي، عبد السلام، (2019)، "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان تحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة – اسطنبول -تركيا من 25-26 .
- الغامدي، عبد السلام، (2019)، "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان تحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة – اسطنبول -تركيا من 25-26 يوليو 2019.
- الغامدي، سلوى و آل ضرمان، فالح عبد الله (2021). عمليات إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية ف المملكة العربية السعودية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث.مج.2.ع10.

- فرحي، مريم؛ معمر، نورة، (2016)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز - تبسة، رسالة ماجستير في إدارة المؤسسات- جامعة العربي التبسي، الجزائر .
- الكبيسي ، صلاح الدين (2005) ، "إدارة المعرفة " المنظمة العربية للتنمية الادارية مصر .
- لعمامرة، صارة، و محبوب، فاطمة. (2022). أثر إدارة المعرفة في تعزيز إنتاجية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجر السود - سكيكدة. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج5، ع2 ، 228 - 247.
- محمد، و داد موسى، و فحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المعرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56 ، 306 - 318.
- مسلم ، عبدالله (2015) : " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " الطبعة الأولى ، دار المعثر للنشر والتوزيع -الأردن
- المرفج، أفراح أحمد شامخ، (2019)، "مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالتطبيق على هيئة الرقابة والتحقيق"، دراسة بحثية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كليات الشرق -إدارة الأعمال.
- الميناوي، أيمن، (2014)، الوجيز العلمي لإدارة المشاريع. دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
- نجم ، عبود (2009) • الإدارة والمعرفة الإلكترونية " دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن .
- الهبارنة، سعد كريم محمد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al-Shafai, A. (2017). The relation between human resource management and organizational performance. Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications (MECSJ) ISSUE (3), p.256- 266
- Alkhaldi H M H. Athletic Knowledge Management and Its Role in Achieving Competitive Advantage in Sports Work Environment. Ann Appl Sport Sci 2022; 10 (S1)URL: <http://aassjournal.com/article-1-1058-en.html>
- Ekambaram, A. Sørensenb, A, Bull-Berg H., & Olsson, N. (2018). The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations. Procedia Computer Science, pp. 851-858.
- Fernandez, I. Gonzalea, A. & Sabherwal, R. (2006). Challenges, Solutions, & Knowledge Management: Technologies. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Hidayat, D. S., & Sensuse, D. I. (2022). Knowledge management model for smart campus in Indonesia. *Data*, 7(1), 7.
- Kabilwa, (2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.
- Miković, R, Petrović, D., Mihihć, M, Obradović, V., & Todorović, M . (2020)The integration of social capital and knowledge management - The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. International Journal of Project Management.

- Valmohammadi, C. and Ahmadi, M. (2015), "The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 131-159.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066>
- Wysocki, R. K. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme* (7 ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Yang, Chyan and Liang-Chu Chen (2009). *Can Organization Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing*.