



جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع التقنية

"دراسة تطبيقية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض"

"The Impact of Knowledge Management on Improving Technology Project

Management: An Applied Study at an Education Development Company in Riyadh
City."

مشروع تخرج

إعداد

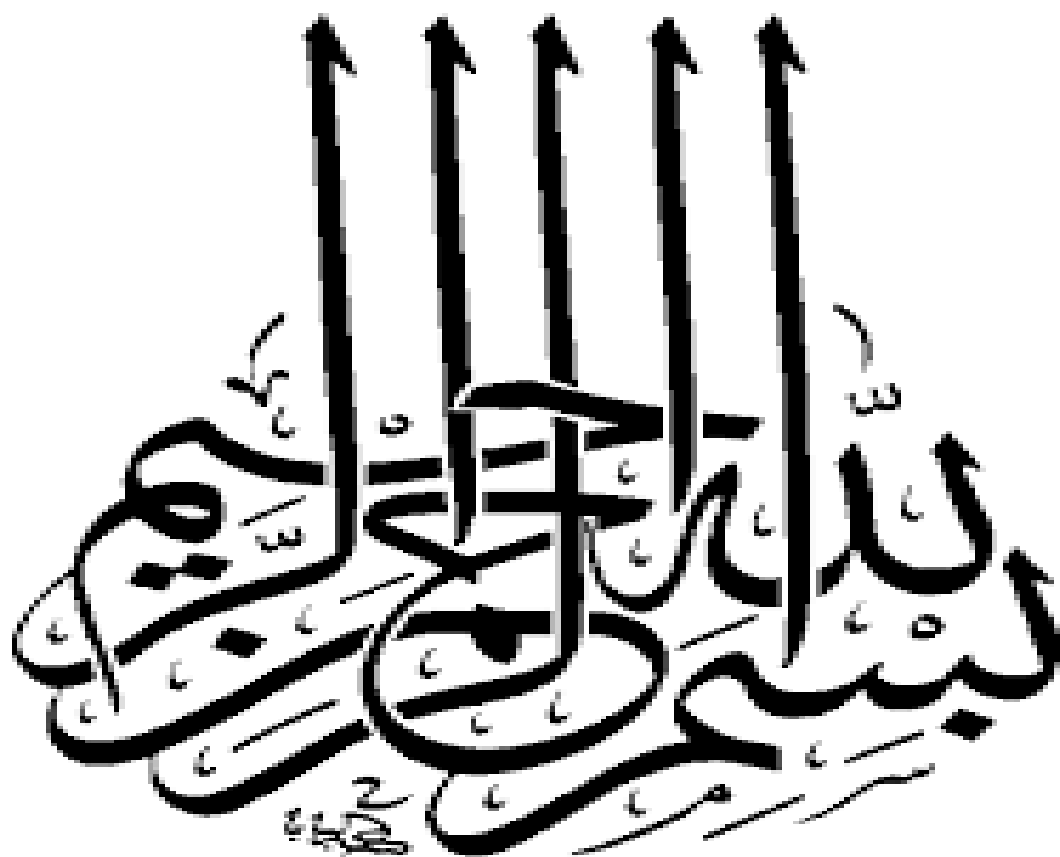
صالح حجرف المغيري (20223006364)

صطام حمدان العنزي (20223006475)

سعود محمد الحربي (20223006392)

إشراف د/وليد سليمان

٢٠٢٣/١٤٤٤



٢٠٢٣/١٤٤٤

إِهْدَا

نهدى من قال فيهما الرحمن



إلى نبع الحب، ونور الدرب، ووصية الرب، رمز العطاء، وعنوان السخاء،
من أنار لنا الطريق، وسهل لنا السير في دروب الحياة، أطال الله في عمر من
بقي ورحم الله من رحل.... (إلى كل أم وأب)

إلى سر النجاح، وفاتحة العلم، ونجوم الطريق الطويل.... (الأساتذة الأفاضل)

إلى كل الأهل والأصدقاء.

نهدي إليكم ثمرة جهدنا المتواضع.

شكر ونفلة

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل أن فله
المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه يتم،

وسلم وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير /.....، الذي وجهنا وساعدنا منذ
اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا
شمساً تضيء دروبنا المعتمة.

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 المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بالتطبيق شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، من خلال توضيح مدى تطبيق إدارة المعرفة وانعكاس ذلك على تحسين هذه المشاريع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض في الإدارة العليا وأقسام إدارة المشاريع،، وتم 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 شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض بدرجة عالية على محور مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، على جميع أبعاد المحور، كما توصلت الدراسة لموافقة أفراد العينة على أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع التقنية ، بالإضافة لموافقة أفراد العينة على أبعاد محور دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، وموافقة أفراد العينة على أبعاد محور المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة مشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة في مختلف إدارات شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، 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.

جدول المحتويات

ج	اهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
١	الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته
١	١,١ المقدمة :
٢	٢,١ مشكلة البحث
٣	٣,١ أهمية الدراسة:
٤	4.1 أهداف الدراسة
٥	5.1 أسئلة البحث
٥	٦,١ فرضيات الدراسة
٦	٧,١ نموذج الدراسة
٦	٨,١ دافع اختيار الموضوع:
٧	٩,١ المنهجية:

٨..... ١٠,١ حدود الدراسة

٨..... ١١,١ الدراسات السابقة

٢٠..... الفصل الثاني: الإطار النظري

٢٠..... مقدمة:

٢٠..... ١,٢ المبحث الأول: إدارة المعرفة

٢٠..... ٢,١,١ مفهوم إدارة المعرفة:

٢١..... ٢,١,٢ أهمية إدارة المعرفة:

٢٢..... ٣,١,٢ أهداف إدارة المعرفة:

٢٣..... ٤,١,٢ مكونات إدارة المعرفة

٢٣..... ٥,١,٢ أنواع المعرفة:

٢٤..... ٦,١,٢ عمليات إدارة المعرفة

٢٦..... ٢,٢ المبحث الثاني : إدارة المشاريع

٢٦..... ١,٢,٢ مفهوم المشروع وإدارة المشروع

٢٧..... ٢,٢,٢ الأهداف الأساسية لإدارة المشروع

٢٧..... ٣,٢,٢ المجالات المعرفية لإدارة المشروع

٢٩..... ٤,٢,٢ دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

٣٠..... ٥,٢,٢ فوائد دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

٣١..... ٦,٢,٢ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع

٣٢..... ٣,٢ المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع

٣٢..... ١,٣,٢ دور إدارة المعرفة في إضافة المعلومات في المشروع:

٢,٣,٢ أهمية اندماج عمليات إدارة المعرفة مع عمليات إدارة المشاريع ٣٣

٣,٢ تجارب بعض الدول المطبقة لإدارة المعرفة في المشاريع ٣٣

٣٧..... الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

1.3 تمهيد: ٣٧

2.3 نوع الدراسة ٣٧

3.3 منهج الدراسة: ٣٧

1.4.3 مجتمع الدراسة: ٣٧

2.4.3 عينة الدراسة: ٣٧

٥,٣ أداة الدراسة: ٣٨

1.5.3 بناء أداة الدراسة: ٣٨

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة: ٣٩

7.3 ثبات أداة الدراسة: ٤٤

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: ٤٥

٤٧..... الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1.4 مقدمة: ٤٧

٢,٤ خصائص أفراد العينة ٤٧

3.4 تحليل ومناقشة محاور الاستبانة ٥٠

٦٩..... الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد: ٦٩

2.5 نتائج الدراسة: ٦٩

٧٤ 3.5 التوصيات

٧٦ المراجع:

٧٦ أولاً: المراجع العربية:

٨٤ ثانياً: المراجع الأجنبية:

٨٨ Abstract

الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١)	المقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة	٣٥
(٢)	معاملات ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	٥٠
(٣)	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور	٥٠
(٤)	معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	٥١
(٥)	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني وبين الدرجة الكلية للمحور	٥٢
(٦)	معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	٥٢
(٧)	معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور	٥٣
(٨)	معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة وبين الدرجة	٥٣

	الكلية للاستبانة	
٥٤	معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(٩)
٥٥	توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة البحث	(١٠)
٥٧	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(١١)
٥٨	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(١٢)
٥٩	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(١٣)
٦٠	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	(١٤)
٦١	استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة	(١٥)
٦٢	استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات لعبارات البعد الثاني	(١٦)
٦٤	استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات لعبارات البعد الثالث	(١٧)
٦٦	المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول: مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في إدارة مشاريع	(١٨)
٦٧	استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين للعبارات البعد الأول	(١٩)
٦٩	استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين لعبارات البعد الثاني	(٢٠)
٧٠	استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات لعبارات البعد الثالث	(٢١)
٧١	استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات لعبارات البعد الرابع	(٢٢)
٧٣	المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع	(٢٣)
٧٥	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع	(٢٤)

٧٧	استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة	(٢٥)
----	---	------

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل الرقم
٥٨	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(١)
٥٨	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(٢)
٥٩	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(٣)
٦٠	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	(٤)
٦٦	شكل بياني يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محور مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع	(٥)
٧٣	شكل بياني يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محور واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية	(٦)

الفصل الأول: مشكلة البحث وأهميته

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول: الإطار العام للدراسة ويتناول مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلة الدراسة، ودوافع اختيار الموضوع، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة، وسيم التطرق لها على النحو الآتي:

١,١ المقدمة :

شهدت المنظمات الأعمال في السنوات الأخيرة مجموعة من التطورات والتحولت في مختلف المجالات خاصة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، حيث تعمل هذه المنظمات على تطوير أعمالها الإدارية كتوظيف إدارة المعرفة في ممارستها الإدارية من أجل التحدي والمنافسة في مجال توليد المعرفة وتخزينها تشاركي وتطبيقي.

وتعد إدارة المشاريع التقنية من أهم التحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات في عصرنا الحالي، حيث أن الابتكار والتكنولوجيا تلعب دوراً كبيراً في نجاح الأعمال. ولكن تواجه إدارة المشاريع التقنية العديد من التحديات والصعوبات، منها مثلاً تحديد الأهداف والمخرجات المطلوبة من المشروع، وتخصيص الموارد المناسبة لتنفيذ المشروع، وضمان الجودة والتحكم في المخاطر، وتوفير الدعم والمتابعة اللازمة للمشروع.

ومن أجل تحسين إدارة المشاريع التقنية، يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة كأداة فعالة، حيث تهدف إدارة المعرفة إلى تحويل المعلومات والخبرات المتاحة في المؤسسة إلى معرفة قيمة يمكن استخدامها في تطوير المشاريع التقنية. وتعتبر إدارة المعرفة من الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها في تحسين إدارة المشاريع التقنية، حيث تساعد على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة وتوجيه العمليات التشغيلية بشكل أكثر فعالية.

فأصبحت إدارة المعرفة إحدى الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات المختلفة من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتهم على تطوير قدرتهم على مواكبة التطورات والاكتشافات والابتكارات في العصر الذي يشهد فيه البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ساهمت جميعها في إحداث تغييرات جذرية في العالم مختلف جوانب حياة المجتمعات والمنظمات .

وتتأثر إدارة المشاريع التقنية بعوامل عديدة مثل الميزانية والموارد والجدول الزمني والجودة، ولكن يمكن لإدارة المعرفة أن تحسن إدارة هذه العوامل بشكل كبير. علاوة على ذلك، يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء فريق العمل في المشروع، مما يساعد على تحسين أداء المشروع بشكل عام. كما يمكن لإدارة المعرفة أن تحسن عملية التدريب والتعلم داخل فريق العمل، مما يساعد على تحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف بطريقة أكثر فعالية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة المعرفة أن تحسن عملية تحديد المخاطر والتخطيط للمشروع، وذلك من خلال استخدام المعرفة المكتسبة من المشاريع السابقة لتحديد المخاطر المحتملة وتخطيط استراتيجيات للتعامل معها.

٢,١ مشكلة البحث

تعاين الشركات والمؤسسات في عصرنا الحالي من تحديات كبيرة في إدارة المشاريع التقنية، حيث تواجه صعوبات كثيرة في تحديد الأهداف والمخرجات المطلوبة من المشروع، وتخصيص الموارد المناسبة لتنفيذ المشروع، وضمان الجودة والتحكم في المخاطر، وتوفير الدعم والمتابعة اللازمة للمشروع. ولهذا السبب، تسعى الشركات والمؤسسات لاستخدام الأساليب الفعالة في تحسين إدارة المشاريع التقنية.

وتعتبر إدارة المعرفة من الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها في تحسين إدارة المشاريع التقنية، حيث تساعد على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة وتوجيه العمليات التشغيلية بشكل أكثر فعالية. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن استخدام إدارة المعرفة في إدارة المشاريع التقنية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما أنه يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق رضا العملاء.

على الرغم من أن إدارة المعرفة تعتبر من أهم الحلول التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير مستوى الأداء ؛ إلا أنّ ليرني وريبيري (Liemi and Ribiere, ٢٠٠٨) أشار إلى أن هناك عددًا قليلًا من الأبحاث الأكاديمية التي ركزت على دور وأهمية استخدام إدارة المعرفة في تحسين الأداء ، وخاصة في إدارة المشاريع ، من ناحية أخرى ، يؤكدون أنه في بيئات المشروع تعتبر المعرفة مهمة للغاية ، حيث يمكن لمديري المشاريع الاستفادة بشكل كبير من مشاركة وتقنين المعرفة الضمنية المتعلقة بإدارة المشروع السابقة.

وأكد بوليانيانوف (Polyaninova, ٢٠١١) أن أشكالاً مختلفة من المعلومات والخبرات يتم إنشاؤها داخل المنظمات أثناء تنفيذ المشروع، وأن هذه المعرفة المتراكمة تضيق إذا لم يتم توثيقها ومشاركتها بين مشاريع أخرى، فلن يتم إعادة استخدامها. ولم تكن متاح للمساعدة في المشاريع المستقبلية، لذلك قد يؤدي ذلك إلى زيادة تكاليف المشروع. في المستقبل، وسيتم استخدام الموارد المتاحة والوقت والمال لإعادة تعريف معرفة الشركة، وإذا لم يتم التقاط هذه المعرفة وإعادة نشرها، فستتأثر جودة نتائج المشروع سلباً.

ومن هذا المنطلق، تأتي مشكلة البحث التي تتمثل في دراسة تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع التقنية، وتطبيقها على شركة تطوير التعليم في مدينة الرياض. وبما أن شركة تطوير التعليم هي شركة تعمل في مجال التعليم التقني، فإن تحليل تأثير إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في هذه الشركة يمثل مسألة ذات أهمية كبيرة، حيث يمكن استخدام النتائج لتحسين أداء الشركة وزيادة إنتاجيتها،

٣.١ أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية هذا البحث في إظهار الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية لشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:

الأهمية العلمية

- تتمحور الدراسة الحالية حول إبراز أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها وتقليل فرص فشلها.
- توفير المعرفة الجديدة حول كيفية استخدام إدارة المعرفة كأداة فعالة لتحسين إدارة المشاريع التقنية. وبذلك، يساهم البحث في تطوير النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وتطبيقها في سياق إدارة المشاريع التقنية.
- يعد هذا الموضوع من الموضوعات النادرة التي تم تناولها في البحوث والدراسات السابقة، مما يجعل الدراسة الحالية مصدراً جديداً في هذا المجال ويتميز بأهميته العلمية والعملية. وتشكل نتائج هذه الدراسة دعماً وتأكيداً لهذا الموضوع، كما تعتبر بداية لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية في هذا المجال.

الأهمية العملية

- تحمل الدراسة أهمية كبيرة لمديري المشاريع، حيث يمكنهم الاستفادة من الآليات والطرق التي يتم عرضها في الدراسة لتنفيذ المشاريع بنجاح وعلى مستوى عالٍ من التميز، وتحسين جودة المشاريع على اختلاف أنواعها.
 - تحسين الأداء العملي لشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض من خلال استخدام إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية، ومن خلال تحسين الأداء العملي، يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية ورفع مستوى الرضا لدى العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يحقق هذا البحث مساهمة مهمة في تحسين ممارسات إدارة المشاريع التقنية في القطاع الخاص، وبالتالي، تحسين الأداء الاقتصادي للشركات.
 - يساعد الدراسة أيضاً على الارتقاء بمستوى المشاريع محلياً وعربياً، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة ودمجها مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.
- بشكل عام، فإن هذا البحث يمثل إسهاماً هاماً في الأدب العلمي حول إدارة المشاريع التقنية وإدارة المعرفة، ويساعد في تحسين ممارسات إدارة المشاريع التقنية وتعزيز كفاءة وفعالية العمليات التقنية في المؤسسات.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة ونجاح مشاريع التقنية في مدينة الرياض. ويمكن أن يتم ذلك من خلال دراسة العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع التقنية والتحقق من مدى تأثير إدارة المعرفة عليها ، وتحديد الممارسات الجيدة في إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها على المشاريع التقنية من خلال دراسة الأدوات والتقنيات والإجراءات التي يتم استخدامها في إدارة المعرفة.

ولتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.
٢. التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.
٣. التعرف على دور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

٤. التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

٥. اقتراح آليات وتوصيات لتطوير إدارة المعرفة وإدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

5.1 أسئلة البحث

السؤال الرئيسي الأول: ما مدى تأثير إدارة المعرفة على إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟
وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية

١. ما مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟
٢. ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟
٣. ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟
٤. ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟

٦,١ فرضيات الدراسة

تم بناء فرضية البحث التي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية من متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات إدارة المشاريع التقنية المبحوثة عينة البحث، وتم اختبار هذه الفرضية للتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

- ما أثر تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض .
- ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- ١- المتغير المستقل: إدارة المعرفة، وتمثل في الأبعاد التالية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- ٢- المتغير التابع: إدارة المشاريع التقنية.

٨,١ دافع اختيار الموضوع:

يمكن أن يكون لاختيار موضوع "أثر إدارة المعرفة على إدارة المشاريع التقنية في مدينة الرياض" العديد من الدوافع التي تشمل:

١. يتوقف نجاح المؤسسات والمشاريع على القدرة على الاستفادة من المعرفة وتطبيقها بشكل صحيح. ويعتبر إدارة المعرفة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المشاريع التقنية، وهذا ما جعلها موضوعاً هاماً يستحق الدراسة.
٢. تشهد مدينة الرياض حالياً تحولاً رقمياً واسع النطاق في عدد من المجالات مثل النقل والخدمات الحكومية والتجارة الإلكترونية وغيرها. وبالتالي، فإن دراسة أثر إدارة المعرفة على إدارة المشاريع التقنية في هذه المدينة يمكن أن توفر فهماً أفضل لكيفية تطوير وتنفيذ المشاريع التقنية في الوقت الحالي.
٣. تزايدت أهمية إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة، وبالتالي أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً أكبر لتطبيق الممارسات الجيدة في إدارة المعرفة. ويمكن أن تساعد دراسة أثر إدارة المعرفة على إدارة المشاريع التقنية في مدينة الرياض في تحديد الممارسات الجيدة وتطبيقها في المشاريع التقنية.

٩,١ المنهجية :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين رئيسيين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي:

المنهج الوصفي: اعتمدنا عليه في الجانب النظري هدف وصف مختلف أبعاد الموضوع، وللإجابة أيضا على الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات،

المنهج التحليلي: اعتمدنا عليه في تحليل أهم البيانات والجداول الإحصائية والأشكال باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ٢١، والتوصل إلى النتائج والاقتراحات وذلك في ما يخص الجانب الميداني .

ويسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة (زقب وآخرون، ٢٠٢٠) و (الغامدي، ٢٠١٩)، 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 شركات التحصيل بالرياض .

— أدوات الدراسة :

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

— الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

١- الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها وهي: التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

٢- الإحصاءات الاستنتاجية:

سيتم بعض الإحصاءات الاستنتاجية مثل: ارتباط بيرسون وذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك سيتم استخدام تحليل الانحدار وذلك لمعرفة التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

٣- اختبارات أخرى: سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

١٠,١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالبحث واستقصاء تأثير إدارة المعرفة في شركة تطوير التعليم بالرياض من خلال عملياتها المتمثلة في (توليد المعرفة- تخزين المعرفة- توزيع المعرفة- تطبيق المعرفة) وأثرها في إدارة المشاريع التقنية.
- الحدود المكانية: قامت الدراسة بالتطبيق على شركة تطوير التعليم بالرياض.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٣.

١١,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
١- الدراسة	حسن (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	تحديد مدى تأثير إدارة عمليات المعرفة بطريقة ممنهجة في وزارة الاتصالات والتقانة من خلال محاور الدراسة المتمثلة بـ (توليد واكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- نشر المعرفة- تطبيق المعرفة (في تسريع عملية التحول الرقمي في الوزارة
المتغير المستقل	إدارة عمليات المعرفة المتمثلة بـ (توليد واكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- نشر المعرفة- تطبيق المعرفة)

المتغير التابع	التحول الرقمي (تحسين الخدمة - تحسين العمليات - تحسين أداء العاملين)
منهجية البحث	اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في إجراء هذا البحث من حيث ملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، حيث تم توصيف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، و تمت معالجة البيانات من خلال استقصاء آراء عينة البحث حول موضوع الدراسة وتحليل النتائج.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) لدى وزارة الاتصالات والتقانة بدرجة مقبولة، كما بيّنت امتلاك الوزارة لبنية تحتية وتشريعية جيدة مناسبة للتحول الرقمي بالإضافة إلى تمتع العاملين بدرجة جيدة من الوعي بأهميته وضرورته، بيّنت النتائج أيضاً وجود أثر لبعض عمليات إدارة المعرفة على تسريع التحول الرقمي وانعدام هذا الأثر في باقي العمليات، بالإضافة إلى عدم فروق جوهريّة في مدى تسريع التحول الرقمي في الوزارة بأبعاده الثلاثة تعود إلى متغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، باستثناء العلاقة بين المؤهل العلمي وتحسين العمليات . وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أساليب ووسائل توليد المعرفة، وتنظيم عملية التخزين وتعزيز وسائلها، تدعيم عملية نشر المعرفة من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية وضرورة امتلاك الوزارة لمنظومة خاصة بإدارة المعرفة من أجل توزيع ونشر المعرفة، ضرورة وضع استراتيجية خاصة تنظم عملية تطبيق المعرفة، زيادة وعي العاملين بضرورة وأهمية التحول الرقمي وتكثيف العمل على رصد احتياجاته، توسيع الاستخدام التدريجي لتقاناته المتنوعة؛ كتعزيز تطبيقات الأجهزة المحمولة وعدم الاقتصار على اعتماد المنظومات فقط كأدوات للتحول الرقمي.
٢-الدراسة	الغامدي و آل ضرمان (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	معرفة وتحليل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر المقاتل في المملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل	مشاركة المعرفة – تطبيق المعرفة
المتغير التابع	المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً المنهج الاستنباطي من خلال التطرق إلى أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر المفاول في المملكة العربية السعودية ، أما الجانب العملي من الدراسة فقد تم على عينة عشوائية من المفاولين بالمملكة العربية السعودية، كما ويعمل البحث على توضيح الفوائد المختلفة للنتائج الإحصائية وربط ذلك بالعوامل والمؤثرات المختلفة التي أدت إلى النتائج الحالية. واستخدمت الدراسة برنامج spss الإحصائي لتحليل ومعالجة البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة متمثلة في مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة من خلال برمجيات الذكاء الاصطناعي له أثر ذو دلالة إحصائية على الاستثمارات الإنشائية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي والمشاريع الإنشائية، وأوصى الباحثان بتعزيز اعتماد تطبيق إدارة المعرفة المبنية على برمجيات الذكاء الاصطناعي لحل مشاكل تأخر الإنجاز للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، فضلاً عن ذلك ضرورة الاهتمام بالجانب المالي، والسعي لتحسين كفاءة المشروع بمشاركة وتطبيق المعرفة التي هي أساس عمليات إدارة المعرفة.
٣-الدراسة	مصطفى (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	التميز التنافسي
منهجية البحث	قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارات استبيان بطريقة

عشوائية على أفراد عينة الدراسة المكونة من السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والبالغ عددهم ٢٥٦ مفردة.	
توصلت الدراسة إلى جوهرية العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وبين التميز التنافسي بالكلية محل الدراسة. وأوصت الدراسة بأهمية الدور الفعال لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي وكيف يسهم هذا التميز المعرفي في تحقيق استراتيجية الجامعة ٢٠٢٣-٢٠١٨ التي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة والتميز والمنبثقة من إستراتيجية ورؤية مصر ٢٠٣٠.	أهم النتائج والتوصيات
عابر (٢٠٢١)	٤-الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في التّغيير التّنظيمي من خلال معالجة حاجة القطاع التّعليمي في العراق إلى تقبّل الأفكار والممارسات الجديدة ومنها إدارة المعرفة في التّغيير التّنظيمي.	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
التّغيير التّنظيمي	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدم وجود قاعدة بيانات تربط الكليات التي تمّ تطبيق البحث فيها وعدم توفر المكتبات الرّقميّة، و أن الكليات التّقنيّة قد نجحت في استثمار الأساليب المعتمدة في تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوزيعها وتطبيقها، وأن للتغيير التنظيمي مجموعة من الأسبقيات أهمها التركيب التنظيمي والموارد البشريّة، توفر عمليات إدارة المعرفة في الكليات والتي تسهم في دعم عملية التغيير التنظيمي بمستوى مقبول، أظهرت النتائج الإحصائيّة وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتّغيير التّنظيمي. أوصى الباحث باستخدام شبكة داخلية (إنترانيت) تربط الكليات التّقنيّة بهدف نيل المعرفة وتدعيم الروابط البيئيّة، دعا أيضاً إلى كسب الخبرة والمعرفة الخارجيّة للحصول	أهم النتائج والتوصيات

على الكفاءات بصورة دائمة، والإفادة من الكفاءات الجامعية ضمن قناة تفعيل التعاون بين الجامعات والمنظمات في بناء قواعد معرفية رصينة واستنباط أفضل الأساليب لتوثيق ذلك.

٥- الدراسة	خاطر وآخرون (٢٠٢٠)
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.
٦- الدراسة	الحارثي والفايدي (٢٠٢٠)
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 ظهرة 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، وتثقيف 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.
٧-الدراسة	صارم (٢٠١٩) معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال معرفة دور تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق.
أهداف الدراسة	معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال معرفة دور تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق

المعرفة)	
المتغير التابع	الإبداع الإداري
منهجية البحث	استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استبيان وتوزيعها.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة (على تحقيق الإبداع الإداري، بينما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري). وأوصت الدراسة بضرورة إشراك كافة أفراد برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر بكافة المستويات الإدارية في دورات متخصصة في إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم وبرامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة الموظفين في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر للمعلومات التي يحصلون عليها.
٨- الدراسة	فنيش، طلحاي (٢٠١٩)
أهداف الدراسة	تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في ظل الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في جامعة أدرار.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير الوسيط	تكنولوجيا المعلومات
المتغير التابع	التعلم التنظيمي
منهجية البحث	استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استبيان وتوزيعها.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، أولها يسلط الضوء على توفر الإنترنت في الجامعة، ويعمم لخدمة مصالح الجامعة، اعتماد الجامعة على هيكل تنظيمي كلاسيكي حيث لم يجد العاملون أي فرصة لتبادل المعارف فيما بينهم، إضافةً إلى تقصير الجامعة في استعمال تكنولوجيا المعلومات لتفعيل الاتصالات بين الأفراد من أجل

التّعلم الفردي والجماعي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتوفير مناخ مناسب لتطبيقها من خلال التكنولوجيا، استغلال تطبيق المعرفة في عمليات التعلم الفردي والجماعي، التدريب لزيادة كفاءة مستخدمي تكنولوجيا المعلومات، حث العاملين وتحفيزهم لخلق المعرفة وتبادلها، تزويد الجامعة بالوسائل التكنولوجية وتغيير الهيكل التنظيمي، زيادة وتيرة التّعلم التنظيمي، والأهم من ذلك وجوب إيجاد وتبني وسائل متطورة للحصول على المعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة واستثمارها ضمن المنظمة.	
الغامدي وآل جابر (٢٠١٨) استكشاف منطقة التقاطع بين إدارة المعرفة وإدارة المشروعات عبر عدة محاور مثلت أهدافا شملت تعريف مصطلح إدارة معرفة المشروعات ، وكيف تسهم في نجاح المشروعات والنماذج الشائعة الإدارة معرفة المشروعات مع تقديم نموذج مقترح لإدارة معرفة المشروعات.	٩-الدراسة أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
إدارة المشروعات	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي قام الباحثان بتحليل العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة معرفة المشروعات، كما قاما بتحليل عدد من النماذج المقترحة لإدارة معرفة المشروعات في الأدبيات، معتمدين بشكل أساسي على الأدلة المعرفية الصادرة من قبل معهد إدارة المشروعات وجمعية إدارة المشروعات	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن المعرفة مورد رئيس من موارد المنظمة يلزم إدارته بشكل فعال، وحيث تمثل معرفة المشروع عنصر هام في جناحه، وأكدت على الندرة النسبية للبحوث المنهجية في هذا المجال والتي تركز على الجانب التطبيقي عن الإطار المفاهيمية التي تنفصل عن الدراسة، كما قدمت نموذجا مقترحا لإدارة المعرفة في بيئة المشروعات يدمج ما بين العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة مع دورة حياة المشروع العامة.	أهم النتائج والتوصيات

كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث التي تركز على الجانب التجريبي في مجال إدارة معرفة المشروعات.	
الغامدي (٢٠١٨)	١٠- 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 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.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
Majid & Bin Mahmud (٢٠١٩)	١- الدراسة
التحقق من أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة في قطاع الاتصالات في إقليم البنجاب في باكستان على أداء المنظمات.	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
أداء المنظمة	المتغير التابع

منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.
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.
٢- 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.
٣- الدراسة	Abdi et.al (2018)
أهداف الدراسة	دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الابتكار،

الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	المتغير المستقل
الابتكار	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أثرت على الابتكار التنظيمي، كما تبين أن التعلم التنظيمي أدى دوراً مهماً كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.	أهم النتائج والتوصيات
وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات السيارات بتوفير المعلومات الضرورية واللازمة لكل العاملين فيها من أجل حثهم على اكتشاف معارف جديدة باستمرار، مما يتم عن طريق توفير مصادر إلكترونية وقواعد بيانات للموظفين حتى يحصلوا على المعلومات، بالإضافة إلى توفير الوقت والمال الذي يحتاجه الموظفون للحصول على تدريب مناسب في مجالات معينة.	
Aree (2015)	٤- الدراسة
معرفة أهمية إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في العراق، وكذلك معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد.	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
الإبداع الإداري	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.	منهجية البحث
وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة إفساح المجال من قبل الإدارة لتوليد المعرفة وتشجيع نموها،	أهم النتائج والتوصيات

وتبادل المعرفة ومشاركتها من قبل أصحاب الكفاءات والخبرة الجيدة، وكذلك نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وفتح دورات تدريبية للعاملين من أجل تشجيعهم على الإبداع ومشاركة المعرفة الضمنية لديهم.

5-الدراسة	Downes (2014)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة المعرفة، وتحديد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تقييم ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية (منظمات المجتمع المدني) في أستراليا
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة ، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى فعالية إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا بمستوى مقبول، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات والهيكل التنظيمي والبنية الاجتماعية على ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا، ووجود علاقة ارتباط قوية موجبة طردية بين الاتصالات الإدارية والبنية الإدارية من جهة وممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى إدارة المعرفة في منظمات المجتمع المدني في أستراليا، وكذلك الترويج ودعم أنشطة إدارة المعرفة، وتشجيع التواصل من أجل تبادل وتنمية المعرفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة:

تعد المعرفة أصلاً من أصول الشركات والمنظمات على اختلاف أنواعها خاصة في عصر المعرفة الذي نعيشه الآن، والمعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخزينها وإلى توزيعها وإيصالها ومن ثم استعمالها وتمثيلها بصورة منطقية، وتعتبر إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، ولكنها من حيث المضمون يعتبر قديم جداً، ولهذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في مشاريع الشركات الكبيرة والصغيرة سيساهم في تحقيق نجاحها وتحسين جودة مخرجاتها.

وتشير 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 (الغامدي، ٢٠١٩). والمؤسسات على اختلاف أشكالها تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخلق منافسة بينها وتحقيق المزيد من المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحسين الإنتاجية والجودة وخلق المنتجات المبتكرة.

١,٢ المبحث الأول: إدارة المعرفة

٢,١,١ مفهوم إدارة المعرفة:

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، ٢٠١٧، ص ٣٩).

استحوذ مفهوم إدارة المعرفة على اهتمامات العديد من الباحثين، فقد استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل "ويج" عام ١٩٨٦ م، وأشار إلى أنها ممارسة واعية تهدف إلى تحويل المعرفة إلى أفعال وإجراءات بهدف تعزيز الأداء التنظيمي (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ص ٤٠).

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها "عملية الحصول على المعرفة سواء من خارج المنظمة أو من خارجها وتحويلها إلى معلومات صريحة وواضحة يستخدمها العاملون في زيادة معارفهم ومن ثم زيادة المعرفة التنظيمية" (المنسي، ٢٠١٧، ٦٤٤)، كما عرفت على أنها العمليات اللازمة للحصول على المعرفة.

ويعرف الباحثين إدارة المعرفة تعريفاً إجرائياً، بأنها عمليات توليد المعرفة، وتصنيفها، وتنظيمها، وتطبيقها وتخزينها، وتوظيفها في عمليات إدارة المشاريع التي تنفذها شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية.

٢,١,٢ أهمية إدارة المعرفة:

ويمكن تخيص أهمية إدارة المعرفة كما ذكرها (المناسي، ٢٠١٧، ١٥) كما يلي:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعيد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنظيمية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

ويرى الباحثين (مناد، محامي، ٢٠١٦، ص ٢٠) أن لإدارة المعرفة أهمية تتمثل فيما يلي:

- تبسيط العمليات، وتخفيض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تنسيق أنشطة المؤسسة المخالفة في اتجاه تصنيف أهدافها.
- كما يمكن ترجمة المعرفة المتوفرة والمكتسبة في المؤسسة إلى استراتيجيات فعالة في بيئة الأعمال لترضي الزبون، وتعزز المكانة السوقية للمؤسسة (اسحق، ٢٠١٣، ص ٥٨).

٣,١,٢ أهداف إدارة المعرفة:

- يرى (العجرفي، ٢٠١٧، ص ٦٩) أنَّ أهداف إدارة المعرفة تتمثل بالنقاط التالية:
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب
 - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
 - تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
 - نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
 - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
 - تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
 - الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
 - إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
 - تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
 - نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

– الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

٤,١,٢ مكونات إدارة المعرفة

يمكن تحديد عدة مكونات أساسية ومهمة للإدارة المعرفة وهي (فنيش والطحاوي، ٢٠١٩):

١. أهداف العمل: تتعلق أهداف العمل بشكل مباشر بقدرة المنظمة على تطبيق إدارة المعرفة، حيث يتم تقييم نجاح المنظمة من خلال مقارنة النتائج التي تم تحقيقها مع أهداف إدارة العمل المخططة.

٢. قيادة: تلعب القيادة دوراً حاسماً في تعزيز إدارة المعرفة، حيث يؤثر دعمها ومشاركتها الفاعلة في هذا المجال إيجاباً على مستقبل المنظمة ونموها.

٣. التقنيات: بالإضافة إلى قواعد البيانات، تساهم التقنيات الأخرى مثل برامج التطوير في تفعيل إدارة المعرفة.

٤. التعلم: يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب والتعلم الدائم والتفكير الإبداعي.

٥. التنظيم: يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيمًا فائقًا وقيادة مركزية، إضافة إلى وجود فرق عمل مختلفة تساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة.

٦. العمليات: يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها وتطويرها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف الرئيسية.

٥,١,٢ أنواع المعرفة:

هناك أنواع عديدة للمعرفة قد قسمها العلماء ولعل أشهرها هي التي قسمها نوناك وتاكوشي وهي

معرفة ضمنية، ومعرفة صريحة (قلبو، ٢٠١٥، ص ٧).

أ- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد التي يعبر عنها بالطريقة الحدسية والنوعية والغير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المشاريع والمنظمات وهذه المعرفة تعطي للمؤسسة، خصوصيتها

وشخصيتها وقدرتها على إنشاء وتوليد معارف جديدة، ووصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء مؤسسة والتي لم توثق رسمياً.

ب- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المتعلقة بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.. الخ. هذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية قدرته على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزنة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات (صارم، ٢٠١٩، ص ١٧).

جدول رقم (١) يوضح المقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
القدرة على نشرها وإعادة إنتاجها والحصول عليها وتقليدها عبر مراكز المؤسسة	القدرة على التكيف والتعامل مع الجديد والحالات الاستثنائية
القدرة على التعلم والتدريب	الخبرة، معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟
القدرة على التنظيم	القدرة على التعاون
رؤية بيانات مهمة	الاشتراك في الرؤية
تشغيل التعليمات	نشر الثقافات
نقل المعرفة عن طريق خدمات منتجات وعمليات موثقة	التدريب والتعيين من أجل تحويل المعرفة التجريبية إلى قواعد ملموسة

المصدر: (قلبو حسينة، ٢٠١٥، ص ٨):

٦,١,٢ عمليات إدارة المعرفة

تفرض التطورات والتغيرات البيئية على المنظمات ضرورة الاهتمام بإدارة معارفها بشكل يمكنها من الحصول على المعارف من مصادرها المختلفة والعمل على إعادة استخدامها في المستقبل والاستفادة منها بشكل فعال بما يساعدها على تحقيق أهدافها (المنسي، ٢٠١٧، ٦٤٣).

١. تشخيص المعرفة: يعني تشخيص المعرفة مراجعة المعرفة والتحقيق النوعي من حيث الاحتياجات المعرفية للمنظمة من حيث البحث حول أصول المعرفة ومواردها وأماكن وجودها والثغرات الموجودة في معرفة المنظمة وكيف يتم تدفق المعرفة حول المنظمة ويمكن أن تكشف مراجعة المعرفة الاحتياجات ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والمخاطر في المنظمة (الحارثي، ٢٠١٩، ص ٧٧).
٢. اكتشاف المعرفة: يتضمن تكتشف المعرفة عدة عمليات مثل: توليد أو أسر أو شراء أو اكتساب المعرفة والتي تشير إلى حصول على المعرفة بأساليب مختلفة مثل شراء المعرفة بشكل مباشر، أو من خلال عقود التوظيف والاستخدام، أما أسر المعرفة فيشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، أما ابتكارها فيشير إلى توليد المعرفة الجديدة (الحارثي، ظليبي، ٢٠١٧، ص ٢٨٢).
٣. تخزين المعرفة: النقاط المعرفة الضمنية وتخزينها في مستودعات أمر حيوي لإدارة المعرفة وقد وضعت بعض من المنظمات أساليب متطورة لتخزين رأس المال الفكري بما في ذلك أصول المعرفة بتسجيل براءات الاختراع لحماية الأسرار التجارية (الحارثي، ٢٠١٩، ص ٨٠).
٤. تنظيم المعرفة: تنظيم المعرفة يتم من خلال التقابل المعرفي، والذي ينشئ نموذجاً تنظيمياً للمعرفة، حيث يمكن أن تجمع وتوضع في فئات بطريقة معيارية يمكن المؤسسة من اتباع حاجات المستفيدين ومتطلباتهم من المعرفة، ومن الضروري تنظيم المعرفة ليتم استخدامها بكفاءة داخل المنظمة (الحارثي، ضليبي، ٢٠١٧، ص ٢٨٢).
٥. تبادل المعرفة وتوزيعها ونشرها: تعرف أيضا بعمليات نشر المعرفة أو مشاركة المعرفة، وتعني عمليات التوزيع، والمشاركة والتدفق، والنقل، وتتضمن العديد من الطرق، مثل فرق المشروع، وشبكة المعلومات الداخلية، ووكلاء المعرفة، وتستوجب عملية نقل المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، ويعتمد نقل المعرفة على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لدى مستقبل المعرفة (النعيبي، فيصل، ٢٠١٢، ص ١٧٢).
٦. تطبيق المعرفة: تكمن أهمية إدارة المعرفة في إمكانية تطبيقها واستخدامها، وهي العملية التي تشير إلى مصطلحات الاستعمال، وإعادة الاستعمال والاستفادة، ويؤدي تطبيقها إلى ابتكار معرفة جديدة، وتسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن أساليب تطبيق المعرفة: الفرق متعددة الخبرات، ومبادرات العمل، والخبر الداخلي، والتدريب ويتوقف نجاح المشاريع على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها، (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ص ٧٠).
٧. تقييم المعرفة: إن تقييم المعرفة يتم من قبل فريق مختص لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة من خلال مؤشرات يتم تحديدها خلال رضا العميل، السرعة، الدقة، والمهارة، القدرة على التصرف في الحالات الجديدة، إن تقييم المعرفة،

يمكن أن يتم في أثناء التطبيق والمشاركة ويجب أن يكون مستمراً حتى يتم تحديث قاعدة بيانات المعرفة على الأداء الفردي بالتركيز على اسهامات العاملين وأدائهم في المؤسسة (الحارثي، ضليحي، ٢٠١٧، ص ٢٨٤).

٨. تطوير المعرفة: تطوير المعرفة يعني الابتكار وإنشاء أفكار جديدة وهو من الأقسام المهمة في إدارة المعرفة حيث مجالات البحث عن خبرات جديدة، وهي مجالات تسعى المؤسسات الى الوصول إليها وتحقيق قدر من التمكن والتفوق بما يعطيها السبق على منافسيها، ويمكن لهذه المجالات أن تطور من داخل المؤسسة بالاعتماد على دوافع استراتيجية واقتصادية قوية (الحارثي، ٢٠١٩، ص ٨٨).

٢,٢ المبحث الثاني : إدارة المشاريع

١,٢,٢ 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 وفقاً لحالة العمل المتفق عليها (خير الدين، ٢٠١٢)، كما عرف دليل هيئة إدارة المشاريع للمعرفة المشروع بأنه عملية تهدف إلى استحداث منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (معهد إدارة المشاريع PMI، ٢٠١٧)، ويرى الغامدي أنّ المشاريع تختلف عن بعضها البعض في حجمها، ودرجة تعقيدها، وأهدافها، ووقت بدايتها ونهايتها، ومقدار عدم التأكد بالإضافة إلى احتياجاتها المالية (الغامدي، ٢٠١٩).

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، ٢٠١٦)، ووفقاً 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، ٢٠١٧)، 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، ٢٠١٢) إلى أن إدارة المشروع تتمثل علم وفن في حل المشكلات ضمن الوقت المحدد والتكلفة المحددة والموارد المتوفرة.

٢,٢,٢ الأهداف الأساسية لإدارة المشروع

يرى الغامدي أن إدارة المشاريع تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها: (الغامدي، ٢٠١٩)

- 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، ٢٠١٦).
- 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.

٣,٢,٢ 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، ٢٠١٤).

– إدارة نطاق المشروع: تعني تحديد كافة العمليات المرتبطة بالمشروع والاستغناء عن الأنشطة الغير مرتبطة بالمشروع (الغامدي، ٢٠١٩)، ولقد أشار وايزوكي (Wysocki، ٢٠١٤) 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، ٢٠١٢)، 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، ٢٠١١)، كما أن إدارة تكلفة المشروع تضمن إتمام المشروع ضمن الكلفة المحددة دون تجاوزها (الغامدي، ٢٠١٩).

– 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، ٢٠١٧).

– 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، ٢٠١٤).

– إدارة موارد المشروع: فهي 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، ٢٠١٧). 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، ٢٠١٤).

– 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، ٢٠١٧)، وهناك عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروع والتي تتجسد في استراتيجية استباق المخاطر واستراتيجية المنع، واستراتيجية التسكين، واستراتيجية التحويل (عليان ٢٠١٤).

– 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 ومشاركتهم 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، ٢٠١٩).

٤,٢,٢ 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، ٢٠١٧). 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 أهم 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، ٢٠١٩، ص ١٤٤).

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. وتسهم 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).

٥,٢,٢ 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، ٢٠١٩، ص ١٤٥).

- 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 التغييرات 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.

٦,٢,٢ 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 ٢٣ 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، ٢٠١٩).

– 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 وان تحاول أن تجعل من كل فرد رائداً في مجاله (2009.Yang et al).

– 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 (السرطان، ٢٠١٢)

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. (فرحي، معمر، ٢٠١٦).

- 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 والانهاء 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 او منتج يمكن إنتاجه وتخزينه ونقله واسترجاعه من خلال أنشاء قواعد بيانات وشبكات قادرة على حفظ واسترجاع المعارف الموثقة والصريحة (المفرج، ٢٠١٩).

٣,٢ المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع

١,٣,٢ دور إدارة المعرفة في إضافة المعلومات في المشروع:

أشار ريتشي وجورقنسن (Ritchie, P. & Jorgensen, K. 2007) إلى أن إدارة المعرفة تعني استخدام هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة قيمة يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المشروع بشكل أفضل. وبالتالي، تضمن إدارة المعرفة الحفاظ على القيمة المضافة للمعلومات في المشروع وتحسين جودة العمل والتنفيذ في المشاريع القادمة. ولتحقيق ذلك، يتعين على المنظمة تطوير استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة وتوفير البنية التحتية اللازمة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوفيرها لفرق المشروعات والمنظمات المعنية، و الهدف من ذلك كما يلي :

- تقديم المعلومات المتعلقة بالمشروع لمساعدة مديري المشروع في إدارته بفعالية، وذلك عن طريق توفير معلومات دقيقة وشاملة عن حالة المشروع وتقديم الأعمال،
 - تقديم التحديثات اللازمة للتخطيط، والتنفيذ، والرصد والتقييم.
 - توفير هذه المعلومات لصناع القرار في الإدارة الاستشارية والمساهمين الآخرين المهتمين بالمشروع لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.
 - تقديم المعلومات أيضًا لتلبية المتطلبات القانونية وإعداد لوحة وخارطة المعلومات،
 - توفير المعلومات المطلوبة والتحديثات اللازمة للتقارير الرسمية والوثائق القانونية.
 - تقديم المعلومات المتعلقة بالمشروع لدعم إدارة المعرفة عن طريق توثيق المعلومات والخبرات المكتسبة خلال مراحل المشروع، والتي يمكن استخدامها في المشاريع المستقبلية.
- ويرى الباحث أن الغاية من سياسة الحد الأدنى لمعلومات المشروع تتمثل في توفير الوضوح والتوجيه لمديري المشاريع بشأن المعلومات التي يجب إنتاجها وتخزينها وحفظها، وذلك لدعم إدارة المعرفة وتلبية متطلبات الإدارة الاستشارية والأطراف المعنية والمتطلبات القانونية. وتتضمن هذه السياسة تمييز ثلاثة أنواع من المعلومات: المعلومات الهيكلية (سمات المشروع المخزنة في قواعد البيانات)، والمعلومات شبه المنظمة (وثائق المشروع التي يمكن الوصول إليها كمرجع)، والمعلومات الضمنية (المعلومات المستندة إلى الخبرة أو الممارسة). (يجب على مديري المشاريع الاهتمام بتوثيق وتحويل المعرفة الضمنية إلى معارف صريحة يمكن الاستفادة منها في إدارة المشاريع المستقبلية.

٢,٣,٢ أهمية اندماج عمليات إدارة المعرفة مع عمليات إدارة المشاريع

٣,٢.٣ تجارب بعض الدول المطبقة لإدارة المعرفة في المشاريع

١- المملكة العربية السعودية: العاصمة المقدسة

انطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة وفعاليتها وكفاءة أداءها من خلال تقديم الخدمات، قرر معالي أمين العاصمة المقدسة آنذاك، استحداث إدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للاستراتيجية والتميز المؤسسي، بتاريخ ٢٩/٣/١٤٣٤ هـ، وشملت قسمين هما المعلومات وقسم الإحصاء، وتم وضع استراتيجية لإدارة المعرفة وتطبيقها في وتم تحديد الأطراف ذات العلاقة وهي (الإدارة العليا، فريق العمل، الإدارات المستفيدة، جهات منح الاعتماد، والجهات الاستشارية والرسمية للجودة)، ومن أبرز ما تضمنته نتائج الاستراتيجية المتعلقة بإدارة المعرفة: تأهيل الموارد البشرية، وتوفير تقنيات حديثة، وصناعة بيئة معرفية متطورة.

تم وضع عدداً من المعايير لقياس نجاح الاستراتيجية في توطيد المعرفة وتوثيق العبر والدروس المستفادة، ومن (التقرير السنوية لأمانة العاصمة المقدسة، ٢٠١٩) هذه المعايير:

- القدرة على رصد واقتباس الممارسات العالمية المتميزة.
- بناء مجتمع معرفي داخل الأمانة يتبادل الخبرات وقصص النجاح.
- توثيق جميع الخبرات والمعارف الخاصة بتنفيذ العمل.
- إدارة وتنظيم وفرز وتصنيف الوثائق.
- تسويق المعرفة وتوفيرها للمجتمع ومؤسساته.

٢- دولة الإمارات العربية المتحدة: إمارة دبي

قام برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بتبني مبادئ إدارة المعرفة وحث المؤسسات الحكومية في إمارة دبي على تبني إدارة المعرفة من أجل تحقيق أداء متميز وخدمة أفضل للمواطن والمقيم على حد سواء، ومن وتبنت بلدية دبي مدخل إدارة المعرفة، وحصلت على ٢٧ جائزة وحصل ١٦ موظفاً على جائزة التفوق الوظيفي، وهذا يظهر مدى الخبرات

والكفاءة والقدرات التي تتمتع بها بلدية دبي سواء في الأعمال والمشاريع التي بها أو الموارد البشرية التي تمتلكه (أبو عيد، ٢٠٠٧) ولتبني إدارة المعرفة وتطبيقها قامت بما يلي:

- أضافت للهيكل التنظيمي وحدة إدارية تتولى إدارة المعلومات والمعرفة وتطبيقها.
- إنشاء وضع منظومة القيم الداعمة للثقافة المؤسسية في مجال إدارة المعلومات والمعرفة.
- تحديد سياسات إدارة المعلومات والمعرفة.
- إنشاء بوابة المعرفة على شبكة الأنترنت الخاصة بموظفي البلدية وتزويدها بالمعلومات.
- إعداد مؤشرات أداء لقياس إدارة المعرفة في البلدية.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

1.3 تمهيد :

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

2.3 نوع الدراسة

استخدمت الباحثة اسلوب الدراسة الوصفية التحليلية، لأن هذه الدراسات تستخدم لتقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف يغلب عليه صفة التحديد، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها ثم استخلاص النتائج، وإصدار التعميمات بشأن الظاهرة المدروسة.

3.3. 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.

4.3. مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.3 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

2.4.3 عينة الدراسة :

استخدم الباحثين جدول العينات للعالمين Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة الذي بلغ أكثر من ٢٥٠٠٠ موظف وموظفة، وتم الحصول عدد الموظفين من سجلات الشركات الثلاثة، وتم توزيع ٤٧٠ استبانة، وتم الحصول على ٤١٤ استبانة قابلة للتحليل الاحصائي، بنسبة بلغت ٨٢٪. (Krejci & Morgan , 1970).

٥,٣ أداة الدراسة:

تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بدور إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض، لبناء الاستبانة التي، هي أداة الدراسة، واستند الباحثين بصورة أساسية في إعداد الأداة على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة دراسة صارم (٢٠١٩)، ودراسة عبد الرحمن، طارق عطية (2017)، ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها تم اعتماد الاستبانة كأداة مناسبة لهذه الدراسة .

1.5.3 بناء أداة الدراسة :

أ- بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية :

تعد الاستبانة وسيلة فعالة في التعرف على الآراء عندما تتوفر معرفة دقيقة بالمطلوب، وكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها وعليه استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وأكدت (أبو علام، 2004م) على ذلك، حيث ذكرت أنها "أحد الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات مرتبطة بدافع معين، وهي أكثر صدقاً وثباتاً، وهي مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية المعلومات."

ب- اعتماد أداة الدراسة في صورتها النهائية:

اعتمدت الباحثة على الاستبانات الواردة في دراسة كل من حسن (٢٠٢٢م) ودراسة الغامدي، ال ضرمان (٢٠٢٢)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية جزأين هما:

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

الجزء الثاني: يتكون من أربعة محاور

المحور الأول: ويتعلق بمتطلبات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع، ويتكون من ٩ فقرات:

١- دعم القيادة الإدارية يتكون من ٣ فقرات.

٢- ثقافة تنظيمية يتكون من ٣ فقرات.

٣- تكنولوجيا المعلومات يتكون من ٣ فقرات.

المحور الثاني: ويتعلق بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في إدارة المشاريع وبلغ عدد الفقرات ١٢ فقرة موزعة كما يلي:

١- العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة تتكون من ٣ فقرات.

٢- العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة تتكون من ٣ فقرات.

٣- العوامل المؤثرة في توزيع المعرفة تتكون من ٣ فقرات.

٤- العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة تتكون من ٣ فقرات .

المحور الثالث: يتعلق بدور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التقنية ويتكون من ٥ فقرات .

المحور الرابع: يتعلق بالمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في إدارة مشاريع ويتكون من ٥ فقرات.

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم له فعلاً (القحطاني، ٢٠٠٠)، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، 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: مدى توافق متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة مشاريع

التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوي الدلالة الإحصائية	عدد الفقرات	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوي الدلالة الإحصائية
البعد الأول: متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة					
١	٠,٨٣	** ٠,٠٠	٤	٠,٨٥	** ٠,٠٠
٢	٠,٧٦	** ٠,٠٠			
البعد الثاني: متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة					
١	٠,٨٣	** ٠,٠٠	٤	٠,٧٤	** ٠,٠٠
٢	٠,٨٠	** ٠,٠٠			
البعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة					
١	٠,٨٥	** ٠,٠٠	٤	٠,٧٨	** ٠,٠٠
٢	٠,٩٠	** ٠,٠٠			

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥) ، (**) دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٢) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الأول: مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة مشاريع شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض بالدرجة الكلية للبعد التابعة له ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات المحور الأول.

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور

البعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	مستوي الدلالة الإحصائية
البعد الأول: متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة	٠,٨٨	** ٠,٠٠
البعد الثاني: متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة	٠,٩١	** ٠,٠٠
البعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة	٠,٦٧	** ٠,٠٠

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥) ، (**) دالة عند مستوى (٠,٠١).

ويتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول رقم (٣) ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول: مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض بالدرجة الكلية

للمحور وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى أبعاد المحور الأول.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع التقنية في

شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

جدول رقم (4)

معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوي الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوي الدلالة الإحصائية
الْبُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة					
١	٠,٨٣	** ٠,٠٠	٣	٠,٨٣	** ٠,٠٠
٢	٠,٧٥	** ٠,٠٠			
الْبُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة					
١	٠,٨٦	** ٠,٠٠	٣	٠,٧١	** ٠,٠٠
٢	٠,٧٦	** ٠,٠٠			
الْبُعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة					
١	٠,٨٥	** ٠,٠٠	٣	٠,٧١	** ٠,٠٠
٢	٠,٩٠	** ٠,٠٠			
الْبُعد الرابع: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة					
١	٠,٨٩	** ٠,٠٠	٣	٠,٧١	** ٠,٠٠
٢	٠,٩١	** ٠,٠٠			

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥) ، (**) دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٤) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الثاني: واقع

تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض بالدرجة الكلية

للبعد التابعة له ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على

مستوى عبارات المحور الثاني.

جدول رقم(5)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني وبين الدرجة الكلية للمحور

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	مستوي الدلالة الإحصائية
البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة	٠,٨٨	٠,٠٠ **
البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة	٠,٩١	٠,٠٠ **
البُعد الثالث: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة	٠,٦٧	٠,٠٠ **
البُعد الرابع: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة	٠,٨٩	٠,٠٠ **

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥)، (**) دالة عند مستوى (٠,٠١).

ويتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول رقم (٥) ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني :

واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض بالدرجة الكلية للمحور -

مها دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى أبعاد المحور الأول .

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في شركة تطوير التعليم

بمدينة الرياض

جدول رقم(6)

معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	مستوي الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	مستوي الدلالة الإحصائية
١	0.77	٠,٠٠ **	4	0.85	٠,٠٠ **
٢	0.71	٠,٠٠ **	5	0.90	٠,٠٠ **
3	0.89	٠,٠٠ **			

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥)، (**) دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٦) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الثالث: دور

إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض بالدرجة الكلية للمحور ارتباط موجب دال

إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات المحور الثالث.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة

المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

جدول رقم (7)

معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوي الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	مستوي الدلالة الإحصائية
١	٠,٧٦	** ٠,٠٠	4	٠,٨٦	** ٠,٠٠
٢	٠,٩٣	** ٠,٠٠	5	٠,٧١	** ٠,٠٠
3	٠,٨٦	** ٠,٠٠			

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥)، (**) دالة عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٧) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور

الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

بالدرجة الكلية للمحور ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي

على مستوى عبارات المحور الثالث.

جدول رقم (٨)

معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة وبين الدرجة الكلية

للاستبانة

المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	مستوي الدلالة الإحصائية
المحور الأول: مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع	٠,٩١	** ٠,٠٠
المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع	٠,٩٢	** ٠,٠٠
المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع	٠,٨٥	** ٠,٠٠
المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في إدارة المشاريع	٠,٦٩	** ٠,٠٠

ويتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول رقم (٨) ارتباط الدرجة الكلية لكل محور من محاور

الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة ودالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على تحقق الاتساق الداخلي على

مستوى محاور الاستبانة، ومما سبق يتضح تحقق صدق الاتساق الداخلي على مستوى الاستبانة، ويدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة :

وللتحقق من ثبات الاستبانة قامت الباحثة بحساب الثبات على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من العاملين بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، واستخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويوضح الجدول رقم(٨) معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة.

جدول رقم (٩)

معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور/ البُعد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البُعد الأول: متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة	٣	٠,٩١
البُعد الثاني: متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة	٣	٠,٦٩
البُعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة	٣	٠,٨٠
المحور الأول: مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في إدارة مشاريع شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية	٩	٠,٨٧
البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة	٣	٠,٧٢
البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة	٣	٠,٧٤
البُعد الثالث: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة	٣	٠,٨٢
البُعد الرابع: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة	٣	٠,٧٩
المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية	١٢	٠,٩٣
المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية	٥	٠,٨٨
المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في إدارة مشاريع شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية	٥	٠,٨٨
إجمالي الاستبانة	٣١	٠,٩٥

ويتضح من الجدول رقم (٩) ارتفاع معظم معاملات ثبات محاور وأبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت بين (٠,٦٩, ٠,٩٣)، كما بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ لإجمالي الاستبانة (٠,٩٥) وهو معامل ثبات مرتفع جدا، مما يدل على تحقق ثبات الاستبانة بشكل عام.

8.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- احتساب الدرجة الكلية للأداة تطلب وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) للبدايل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (٥) على البديل أوافق بشدة، والدرجة (٤) للبديل أوافق، وأعطيت الدرجة (٣) على البديل محايد، وأعطيت الدرجة (2) على البديل لا أوافق، وأعطيت الدرجة (١) 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.
- طول الفئة = $(١-٥) / ٨ = ٠,٨$.
- لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل :

جدول (١٠) توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
أوافق بشدة	٥ – ٤,٢١
أوافق	٤,٢٠ – ٣,٤١
محايد	٣,٤٠ – ٢,٦١
لا أوافق	٢,٦٠ – ١,٨١
لا أوافق بشدة	١,٨٠ – ١,٠

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 تم 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

1.4 مقدمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض، كذلك التعرف على دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع، والتعرف على أبعاد إدارة المعرفة التي تؤثر على إدارة المشاريع، ومعرفة المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في إدارة المشاريع.

ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

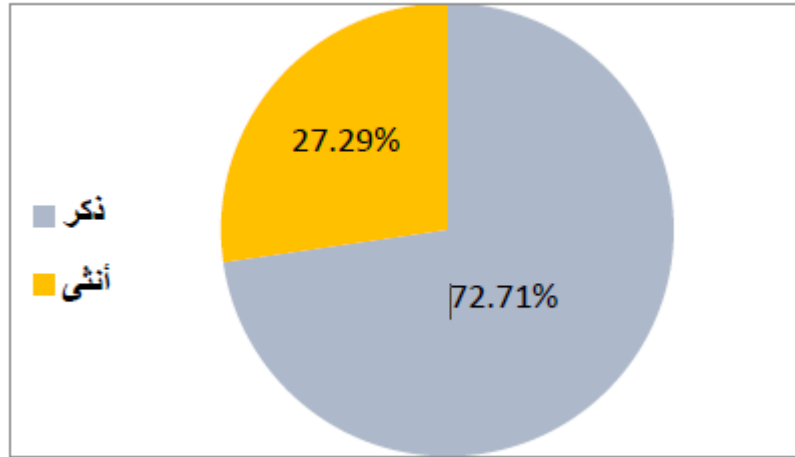
- ١- ما مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟
- ٢- ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟
- ٣- ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟
- ٤- ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم بمدينة الرياض؟

٢,٤ خصائص أفراد العينة

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

جدول (١١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
٧٢,٧١	٣٠١	ذكر
٢٧,٢٩	١١٣	أنثى
١٠٠	٤١٤	المجموع

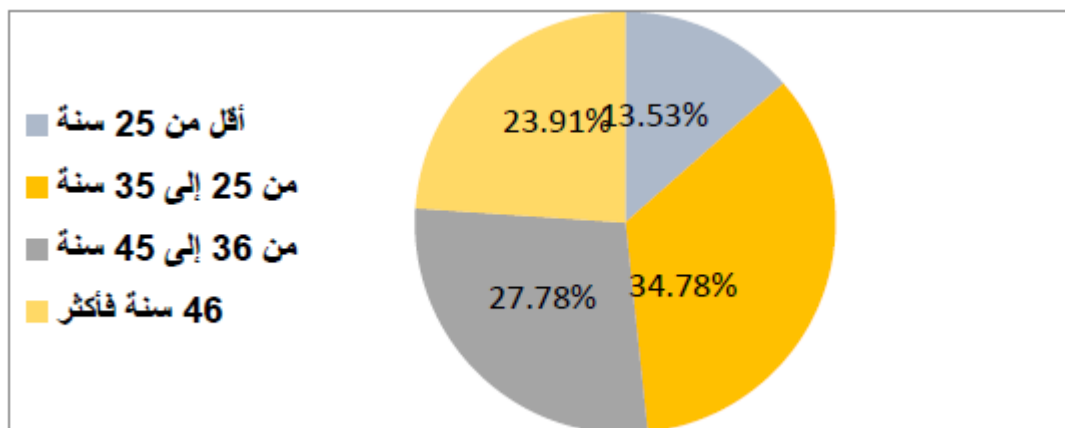


شكل (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يتضح من الجدول (١١) والشكل (١) أن أكثر أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حيث بلغت نسبتهم المئوية (٧٢,٧١٪)، ثم يأتي أفراد العينة من العاملات الإناث بنسبة مئوية (٢٧,٢٩٪)، وهذا يدل على أن الذكور يشكلون غالبية العاملين في هذه الشركات.

جدول (١٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٢٥ سنة	٥٦	١٣,٥٣
من ٢٥ إلى ٣٥ سنة	١٤٤	٣٤,٧٨
من ٣٦ إلى ٤٥ سنة	١١٥	٢٧,٧٨
٤٦ سنة فأكثر	٩٩	٢٣,٩١
المجموع	٤١٤	١٠٠

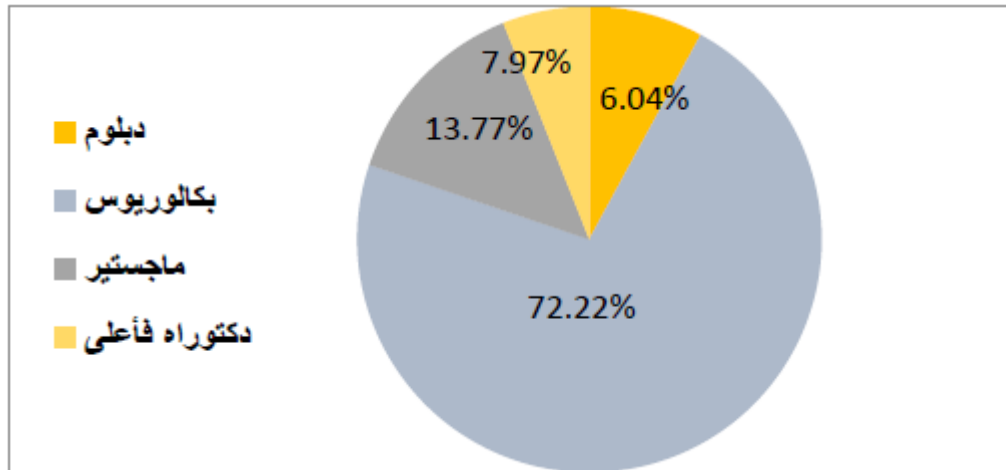


شكل (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (١٢) والشكل (٢) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ممن تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من ٢٥ إلى ٣٥ سنة) (٣٤,٧٨٪)، ثم يأتي من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من ٣٦ إلى ٤٥ سنة) وذلك بنسبة مئوية (٢٧,٧٨٪)، ثم يليهم من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر) وذلك بنسبة مئوية (٢٣,٩١٪)، وأخيرا يأتي من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) وذلك بنسبة مئوية (١٣,٥٣٪)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الشباب، وهي فئة منتجة وهي قادرة على بذل الجهد والعمل بجد ونشاط.

جدول (١٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	٣٣	٧,٩٧
بكالوريوس	٢٩٩	٧٢,٢٢
ماجستير	٥٧	١٣,٧٧
دكتوراه فأعلى	٢٥	٦,٠٤
المجموع	٤١٤	١٠٠

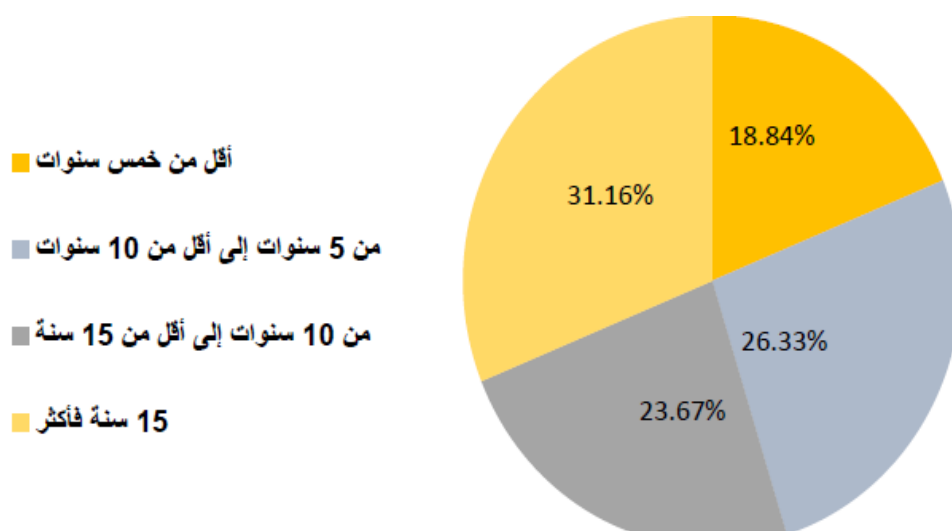


شكل (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (١٣) والشكل (٣) أن المؤهل العلمي لأكثر أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض هم (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم المئوية (٧٢,٢٢٪)، يتضح من ذلك أكثر نسب الاستجابة، درجة البكالوريوس، ثم يأتي من مؤهلهم العلمي (ماجستير) وذلك بنسبة مئوية (١٣,٧٧٪)، ثم يليهم من مؤهلهم العلمي (دبلوم) بنسبة مئوية (٧,٩٧٪)، وأخيرا يأتي أفراد العينة ممن مؤهلهم العلمي (دكتوراه فأعلى) بنسبة مئوية (٦,٠٤٪).

جدول (١٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	٧٨	١٨,٨٤
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠٩	٢٦,٣٣
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٩٨	٢٣,٦٧
١٥ سنة فأكثر	١٢٩	٣١,١٦
المجموع	٤١٤	١٠٠



شكل (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (١٤) والشكل (٤) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ممن سنوات خدمتهم (١٥ سنة فأكثر) (٣١,١٦٪)، ثم يأتي من سنوات خدمتهم (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) وذلك بنسبة مئوية (٢٦,٣٣٪)، ثم يلهم من سنوات خدمتهم (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) وذلك بنسبة مئوية (٢٣,٦٧٪)، وأخيراً يأتي من سنوات خدمتهم (أقل من خمس سنوات) وذلك بنسبة مئوية (١٨,٨٤٪).

3.4 تحليل ومناقشة محاور الاستبانة

1.3.4 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية بشركة تطوير التعليم

بمدينة الرياض ؟

وللإجابة على هذا السؤال ولمعرفة مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع، قام الباحثن بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول، كما هي موضحة في الجدول التالي :

أولاً: متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة

جدول (15)

استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة

م	العبارة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أو اقل	لا أو اقل بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يشجع المدير على توليد الأفكار واكتساب المهارات والمعارف	ت	٢٤٢	١٣٧	٢١	٨	٦	٤,٤٥	٠,٨	١
		%	٥٨,٤٥	٣٣,٠٩	٥,٠٧	١,٩٣	١,٤٥			
٢	يدرك المدير أهمية رصد المعارف لدى الموظفين للاستفادة منها	ت	٢١٧	١٤٩	٣٣	١١	٤	٤,٣٦	٠,٨٢	٢
		%	٥٢,٤٢	٣٥,٩٩	٧,٩٧	٢,٦٦	٠,٩٧			
٣	يستخدم المدير الاتصال المفتوح لتبادل المعارف والخبرات	ت	٢٠٤	١٤٤	٤٦	١٤	٦	٤,٢٧	٠,٨٩	٣
		%	٤٩,٢٨	٣٤,٧٨	١١,١١	٣,٣٨	١,٤٥			
	المتوسط العام للبُعد							٤,٣٦	٠,٨٤	

يتضح من الجدول (١٥) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

حول درجة موافقتهم على عبارات بعد متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا

البُعد (٤,٣٦ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من

العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى

مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (٤,٢٧ – ٤,٤٥) وهي متوسطات تقابل درجة

الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا البُعد بدرجة (موافق بشدة)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

١. جاءت العبارة (يشجع المدير على توليد الأفكار والمعارف واكتساب المهارات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (0.80).

٢. جاءت العبارة (يدرك المدير أهمية رصد المعارف لدى الموظفين للاستفادة منها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٦) وانحراف معياري (0.82).

٣. جاءت العبارة (يستخدم المدير الاتصال المفتوح لتبادل المعارف والخبرات) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (0.89).

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري وهو مقدار تشتت استجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة، فكلما زاد الانحراف المعياري يزيد تشتت آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول الخمس اختيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لعبارات بعد متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة تنحصر بين (٠,٨٠ ، ٠,٨٩) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (يشجع المدير على توليد الأفكار والمعارف واكتساب المهارات) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (يستخدم المدير الاتصال المفتوح لتبادل المعارف والخبرات) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض .

ثانياً: متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة

جدول (١٦) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

لعبارات البُعد الثاني:

م	العبارة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تشجع الشركة العاملين على المشاركة في وضع الأهداف	ت	٢٢٣	١٢٥	٣٥	٢٥	٦	٤,٢٩	٠,٩٦	٢
		%	٥٣,٨٦	٣٠,١٩	٨,٤٥	٦,٠٤	١,٤٥			
٢	تشجع الشركة العاملين على المشاركة بالمعلومات بين مختلف الوحدات والإدارات	ت	١٩٢	١٤٣	٥٦	١٨	٥	٤,٢١	٠,٩٢	٣
		%	٤٦,٣٨	٣٤,٥٤	١٣,٥٣	٤,٣٥	١,٢١			
٣	يرغب العاملون في الشركة بتطوير قدراتهم من خلال التعلم الذاتي والتطوير المستمر	ت	٢١٨	١٣٢	٤٩	١٢١	٣	٤,٣٣	٠,٨٥	١
		%	٥٢,٦٦	٣١,٨٨	١١,٨٤	٢,٩	٠,٧٢			
			المتوسط العام للبُعد							
			٤,٢٨							
			٠,٩١							

يتضح من الجدول (١٦) وجه نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول درجة موافقتهم على عبارات بعد متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٤,٢٨ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من 59 في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (٤,٢١ – ٤,٣٣) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة)، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

١. جاءت العبارة (يرغب العاملون في الشركة بتطوير قدراتهم من خلال التعلم الذاتي والتطوير المستمر) في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (0.85).

٢. وجاءت العبارة (تشجع الشركة العاملين على المشاركة في وضع الأهداف) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.96).

٣. كما جاءت العبارة (تشجع الشركة العاملين على المشاركة بالمعلومات بين مختلف الوحدات والإدارات) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (0.92).

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تنحصر بين (٠,٨٥ ، ٠,٩٦) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (يرغب العاملون في الشركة بتطوير قدراتهم) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقارب آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تشجع الشركة العاملين على المشاركة في وضع الأهداف) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة

جدول (١٧) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة

الرياض لعبارات البُعد الثالث :

م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحتفظ الشركة بنظم معلومات إلكترونية (قواعد معلومات إلكترونية، برامج وأنظمة الحاسب، وغيرها) بهدف تسهيل عمليات نقل وتوصيل المعارف	ت	٢٣٨	١٣٦	٢٧	١٠	٤,٤٤	٠,٧٨	١
		%	٥٧,٤٩	٣٢,٨٥	٦,٥٢	٢,٤٢			
٢	تهتم الشركة بتوفير التقنية التي تدعم التعاون السريع بين الموظفين في نقل المعارف والمعلومات (الأنظمة المكتبية، قواعد المعلومات الإلكترونية، نظام البريد الإلكتروني)	ت	٢٢٧	١٣٥	٣٨	١١	٤,٣٨	٠,٨٢	٣
		%	٥٤,٨٣	٣٢,٦١	٩,١٨	٢,٦٦			
٣	تسهل إدارة المعرفة في زيادة الاعتمادات على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات	ت	٢٢١	١٤٩	٣٩	٥	٤,٤٢	٠,٧١	٢
		%	٥٣,٣٨	٣٥,٩٩	٩,٤٢	١,٢١			

المتوسط العام للبُعد	٤,٤١	٠,٧٧
----------------------	------	------

يتضح من الجدول (١٧) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول درجة موافقتهم على عبارات بعد متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة، قد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٤,٤١ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة، من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (٤,٣٨ – ٤,٤٤) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

١. جاءت العبارة (تحتفظ الشركة بنظم معلومات إلكترونية (قواعد معلومات إلكترونية، برامج وأنظمة الحاسب، وغيرها) بهدف تسهيل عمليات نقل وتوصيل المعارف) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.78).

٢. جاءت العبارة (تسهم إدارة المعرفة في زيادة الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وانحراف معياري (0.71).

٣. جاءت العبارة (تهتم الشركة بتوفير التقنية التي تدعم التعاون السريع بين الموظفين في نقل المعارف والمعلومات (الأنظمة المكتبية، قواعد المعلومات الإلكترونية، نظام البريد الإلكتروني) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (0.82).

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة تنحصر بين (0,71، ٠,٨٢) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تسهم إدارة المعرفة في زيادة الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تهتم الشركة بتوفير التقنية التي تدعم التعاون السريع بين الموظفين في نقل المعارف والمعلومات (الأنظمة المكتبية، قواعد المعلومات الإلكترونية، نظام البريد الإلكتروني)، مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

وفيما يلي نتناول المقارنة بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول: مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض :

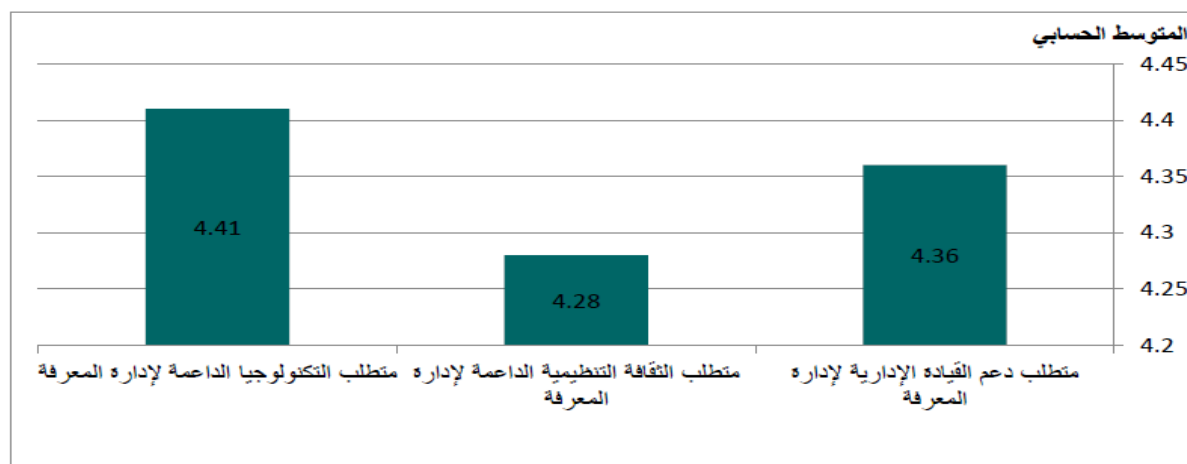
جدول (١٨) المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول: مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في

تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
٢	أوافق بشدة	٠,٨٤	٤,٣٦	البُعد الأول: متطلب دعم القيادة الإدارية
٣	أوافق بشدة	٠,٩١	٤,٢٨	البُعد الثاني: متطلب الثقافة التنظيمية
١	أوافق بشدة	٠,٧٧	٤,٤١	البُعد الثالث: متطلب التكنولوجيا
	أوافق بشدة	٠,٨٤	٤,٣٥	المتوسط العام

يتضح من الجدول (١٨) أنه بلغ المتوسط العام لدرجات موافقة أفراد العينة من العاملين شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض على محور مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض (4.35) يقابل الموافقة بدرجة (أوافق بشدة)، وقد انحصرت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور ما بين (4.28 – 4.41) يدل على موافقة أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض على جميع أبعاد محور مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض بدرجة (أوافق بشدة) وهي مرتبة تنازليا كما يأتي:

١. جاء بعد متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41).
٢. جاء بعد متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.36).
٣. جاء بعد متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.28).



شكل (٥) شكل بياني يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محور مدى تو افر متطلبات إدارة المعرفة في

تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

السؤال الثاني: ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة

المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ؟

وللإجابة على هذا السؤال وللمعرفة واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة

المعرفة، المعرفة) في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية قامت الباحثة بحساب التكرارات

المتوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني: واقع

تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض 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 شركة تطوير التعليم

بمدينة الرياض ، كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة

جدول (19)

استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين للعبارات البعد الأول

م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل	ت	225	142	29	11	4.37	0.86	١
		%	54.35	34.3	7	2.66			
٢	تستقطب الشركة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها	ت	208	147	40	14	4.3	0.87	٣
		%	50.24	35.51	9.66	3.38			
٣	يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية	ت	172	157	53	27	4.12	0.95	٢
		%	41.55	37.92	12.8	6.52			

									والقيادات والزملاء
	0.89	4.26	المتوسط العام للبعد						

يتضح من الجدول (١٩) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,٢٦ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا البعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (٤,١٢ - ٤,٣٧) وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل:

١. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض 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 (٤,٣٧، ٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٨٦، ٠,٨٧) (على التوالي).

٢. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض على العبارة (يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء) بدرجة (أوافق) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٢) وانحراف معياري (0.95).

يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة تنحصر بين (0.86، ٠,٩٥) 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 شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة

جدول (20)

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
١	تعتمد الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	ت	١٩٤	١٤٤	٤٧	٢١	٨	٤,٢	٠,٩٦	٢
		%	٤٦,٨٦	٣٤,٧٨	١١,٣٥	٥,٠٧	١,٩٣			
٢	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	ت	٢١٠	١٤٩	٣٨	١٣	٤	٤,٣٢	٠,٨٤	١
		%	٥٠,٧٢	٣٥,٩٩	٩,١٨	٣,١٤	٠,٩٧			
٣	يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل	ت	١٨٦	١٤٦	٥٧	٢٢	٣	٤,١٨	٠,٩١	٣
		%	٤٤,٩٣	٣٥,٢٧	١٣,٧٧	٥,٣١	٠,٧٢			
	المتوسط العام للبُعد							٤,٢٣	٠,٩٠	

يتضح من الجدول (٢٠) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٤,٢٣ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (٤,١٨ – ٤,٣٢) وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل:

١. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض على العبارة (تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (0.84).

٢. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض 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 (٤,٢٠، ٤,١٨) وانحراف معياري (0.96، ٠,٩١) على التوالي .

يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة تنحصر بين (٠,٨٤، ٠,٩٦) 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 شركات قطاع الاتصالات.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة

جدول (21)

استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض لعبارات البُعد

الثالث

م	العبارة		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يستطيع الأفراد داخل الشركة تبادل المعرفة بسهولة	ت	٢١٥	١٣٢	٤٨	١٥	٤	٤,٣	٠,٨٨	١
		%	٥١,٩٣	٣١,٨٨	١١,٥٩	٣,٦٢	٠,٩٧			
٢	تصلي المعرفة التي تتعلق بعلمي في الوقت المناسب	ت	١٨٣	١٤٧	٥٩	١٩	٦	٤,١٦	٠,٩٣	٣
		%	٤٤,٢	٣٥,٥١	١٤,٢٥	٤,٥٩	١,٤٥			
٣	يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية	ت	١٨٣	١٦٦	٥٣	١١	١	٤,٢٥	٠,٨	٢
		%	٤٤,٢	٤٠,١	١٢,٨	٢,٦٦	٠,٢٤			
المتوسط العام للمحور								٤,٢٤	٠,٨٧	

يتضح من الجدول (٢١) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (٤,٢٤ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (٤,١٦ - ٤,٣٠) وهي متوسطات تقابل درجتي افق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل :

١. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض 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 (٤,٣٠، ٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٨٨، ٠,٨٠) (0.80 على التوالي).

٢. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض على العبارة (تصلي المعرفة التي تتعلق بعلمي في الوقت المناسب) بدرجة (أوافق) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري (0.95) .

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة تنحصر بين (٠,٨٠، 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 بعلمي 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 (22)

استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض لعبارات البعد

الرابع

م	العبارة		أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
١	المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل	ت	١٩٧	١٤٣	٥٦	١٦	٢	٤,٢٥	٠,٨٧	٢	
		%	٤٧,٥٨	٣٤,٥٤	١٣,٥٣	٣,٨٦	٠,٤٨				
٢	تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة	ت	٢٠٠	١٤٦	٤٨	١٢	٨	٤,٢٥	٠,٩١	٣	
		%	٤٨,٣١	٣٥,٢٧	١١,٥٩	٢,٩	١,٩٣				
٣	أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة	ت	٢٠٧	١٤٩	٤١	٧	١٠	٤,٢٩	٠,٨٩	١	
		%	٥٠	٣٥,٩٩	٩,٩	١,٦٩	٢,٤٢				
	المتوسط العام للمحور								٤,٢٦	٠,٨٩	

يتضح من الجدول (٢٢) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٤,٢٦ من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا البعد بدرجة (أو افق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (٤,٢٥ - ٤,٢٩) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أو افق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا البعد بدرجة (أو افق بشدة)، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

١. جاءت العبارة (أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29)

وانحراف معياري (0.89) .

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

٣. جاءت العبارة (تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (0.91) .

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة تنحصر بين (٠,٨٧ ، ٠,٩١) 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 شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

وفيما يلي نتناول المقارنة بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض :

جدول (23)

المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع

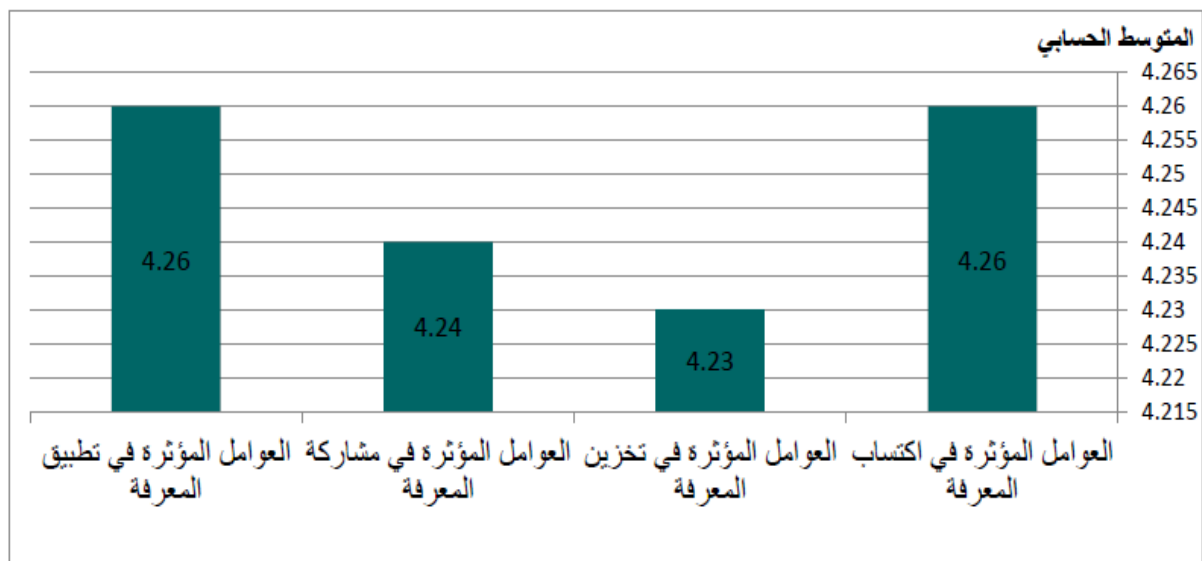
في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
١	أو افق بشدة	٠,٨٩	٤,٢٦	العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة
٣	أو افق بشدة	٠,٩٠	٤,٢٣	العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة
٤	أو افق بشدة	٠,٨٧	٤,٢٤	العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة
١ م	أو افق بشدة	٠,٨٩	٤,٢٦	العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة
	أو افق بشدة	٠,٨٤	٤,٣٥	المتوسط العام

يتضح من الجدول (٢٣) أنه بلغ المتوسط العام لدرجات موافقة أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض على محور واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض (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 شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض على جميع أبعاد

محور واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض 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 (٤,٢٦) 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).



شكل (٦) شكل بياني يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محور واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في تحسين

إدارة المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

السؤال الثالث: ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ؟

وللإجابة على هذا السؤال وللمعرفة دور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض قام الباحثين بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، كما هو موضح فيما يلي:

جدول (24)

استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول عبارات

المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

م	العبرة		أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية	ت	٢٢٠	١٥٠	٣٣	٩	٢	٤,٣٩	٠,٧٧	١
		%	٥٣,١٤	٣٦,٢٣	٧,٩٧	٢,١٧	٠,٤٨			
٢	تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها	ت	١٨٨	١٧٣	٣٩	١١	٣	٤,٢٩	٠,٨	٣
		%	٤٥,٤١	٤١,٧٩	٩,٤٢	٢,٦٦	٠,٧٢			
٣	تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	ت	١٩٦	١٤٩	٥٣	١٣	٣	٤,٢٦	٠,٨٥	٥
		%	٤٧,٣٤	٣٥,٩٩	١٢,٨	٣,١٤	٠,٧٢			
٤	تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار	ت	٢٠٣	١٤٩	٤٢	١٨	٢	٤,٢٩	٠,٨٥	٤
		%	٤٩,٠٣	٣٥,٩٩	١٠,١٤	٤,٣٥	٠,٤٨			
٥	تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل	ت	٢٢٠	١٤٦	٣٢	١٣	٣	٤,٣٧	٠,٨٢	٢
		%	٥٣,١٤	٣٥,٢٧	٧,٧٣	٣,١٤	٠,٧٢			
	المتوسط العام للمحور							٤,٣٢	٠,٨٢	

يتضح من الجدول (٢٤) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول درجة موافقتهم على عبارات محور دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٣٢ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي

مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (٤,٢٦ - 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:

١. جاءت العبارة (تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٩) وانحراف معياري (0.77).

٢. جاءت العبارة (تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.82).

٣. جاءت العبارة (تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (0.80).

٤. جاءت العبارة (تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (0.85).

٥. جاءت العبارة (تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وانحراف معياري (0.85).

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات محور دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض تنحصر بين (٠,٧٧ ، ٠,٨٥) 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 شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض.

السؤال الرابع: ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة في إدارة مشاريع شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ؟

وللإجابة على هذا السؤال ولمعرفة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض قام الباحثين بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، كما هو موضح فيما يلي :

جدول (٢٥) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة

الرياض حول عبارات المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة

المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق		لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	عدم الإلمام بالطرق العلمية لاكتساب وتطوير المعرفة ونشرها	ت	١٩٠	١٢٢	٥٠	٤٠	١٢	٤,٠٦	١,١١	١
		%	٤٥,٨٩	٢٩,٤٧	١٢,٠٨	٩,٦٦	٢,٩			
٢	عدم الإلمام بالأطر العلمية لتخزين وتطبيق المعرفة	ت	١٧٠	١٤٨	٥٢	٣٦	٨	٤,٠٥	١,٠٣	٢
		%	٤١,٠٦	٣٥,٧٥	١٢,٥٦	٨,٧	١,٩٣			
٣	عدم وجود عناصر بشرية متخصصة في مجال إدارة المعرفة	ت	١٨١	١٣٢	٥٣	٣٨	١٠	٤,٠٥	١,٠٧	٣
		%	٤٣,٧٢	٣١,٨٨	١٢,٨	٩,١٨	٢,٤٢			
٤	عدم ملائمة الميزانية المخصصة للتكنولوجيا وتقنية المعلومات	ت	١٨١	١٠٩	٥٩	٤٦	١٩	٣,٩٣	١,٢	٥
		%	٤٣,٧٢	٢٦,٣٣	١٤,٢٥	١١,١١	٤,٥٩			
٥	عدم توفر كافة الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.	ت	١٧١	١٣٥	٥٤	٣٥	١٩	٣,٩٨	١,١٤	٤
		%	٤١,٣	٣٢,٦١	١٣,٠٤	٨,٤٥	٤,٥٩			
	المتوسط العام للمحور									
								٤,٠١	١,١١	

يتضح من الجدول (٢٥) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض حول درجة موافقتهم على عبارات محور المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٤,٠١ من ٥,٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا المحور بدرجة (أوافق) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (3.93 – 4.06) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا المحور بدرجة (أوافق)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

١. جاءت العبارة (عدم الإلمام بالطرق العلمية لاكتساب وتطوير المعرفة ونشرها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٦) وانحراف معياري (1.11) .
٢. جاءت العبارة (عدم الإلمام بالأطر العلمية لتخزين وتطبيق المعرفة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.03) .
٣. جاءت العبارة (عدم وجود عناصر بشرية متخصصة في مجال إدارة المعرفة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.07)
٤. جاءت العبارة (عدم توفر كافة الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.14)
٥. جاءت العبارة (عدم ملائمة الميزانية المخصصة للتكنولوجيا وتقنية المعلومات) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (1.20)

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات محور المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض تنحصر بين (١,٠٣ ، ١,٢٠) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (عدم الإلمام بالأطر العلمية لتخزين وتطبيق المعرفة) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (عدم ملائمة الميزانية المخصصة للتكنولوجيا وتقنية المعلومات) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض .

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد:

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

2.5 نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

أولاً: النتائج الخاصة بخصائص مجتمع الدراسة

١. أظهرت النتائج أن (٧٢,٧٪) 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.
٢. أظهرت النتائج أن (٣٤,٧٨٪) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٣٥ سنة، بينما بلغت نسبة من أعمارهم أقل من ٢٥ سنة (١٣,٥٣٪) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الشباب، وهي فئة منتجة وهي قادرة على بذل الجهد والعمل بجد ونشاط.
٣. أظهرت النتائج أن (٧٢,٢٢) من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم (٧,٩٧٪) . من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من من يحملون شهادات جامعية .
٤. أظهرت النتائج أن (٣١,١٦٪) من أفراد عينة الدراسة هم من لهم خبرة في العمل تزيد عن ١٥ سنة، بينما بلغت نسبة من تقل خبرتهم عن ٥ سنوات (١٨,٨٤) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الشركات تتمتع بخبرات كبيرة وتضم العديد من الكفاءات .

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

○ أهم النتائج المتعلقة بأبعاد المحور الأول: مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض:

أظهرت النتائج موافقة أفراد العينة بشدة على محور مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض (٤,٣٥) والذي يقابل الموافقة بدرجة (أوافق بشدة)، وقد وافق أفراد العينة على جميع أبعاد المحور بدرجة (أوافق بشدة) وهي مرتبة تنازليا كما يأتي:

- جاء بعد متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ ٤,٤١ وانحراف معياري بلغ 0.77%.

- جاء بعد متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ ٤,٣٦ وانحراف معياري بلغ 0.84%.

- جاء بعد متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ ٤,٢٨ وانحراف معياري بلغ ٠,٩١%.

وهذا يدل على اهتمام الشركات بتوفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الشركات .

البُعد الأول: متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة :

أظهرت الدراسة أن أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام. واشتمل هذا البُعد على ثلاث فقرات كما يأتي :

- يشجع المدير على توليد الأفكار والمعارف واكتساب المهارات .
 - يدرك المدير أهمية رصد المعارف لدى الموظفين للاستفادة منها.
 - يستخدم المدير الاتصال المفتوح لتبادل المعارف والخبرات .
- ويتضح من ذلك أن الإدارات العليا تشجع على اكتساب المعرفة ونقلها للعاملين، وتشجع أيضاً على توليد وتطوير الأفكار .

البُعد الثاني: متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة :

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على بعد متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام. واشتمل هذا البُعد على ثلاث فقرات كما يأتي :

- يرغب العاملون في الشركة بتطوير قدراتهم من خلال التعلم الذاتي والتطوير المستمر .
- تشجع الشركة العاملين على المشاركة في وضع الأهداف .
- تشجع الشركة العاملين على المشاركة بالمعلومات بين مختلف الوحدات والإدارات .
- نلاحظ أن العاملون في الشركات يهتمون بالمعرفة وتناقلها وامتلاكها .

البُعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة :

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على بعد متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام. واشتمل هذا البُعد على ثلاث فقرات كما يأتي :

- تحتفظ الشركة بنظم معلومات إلكترونية (قواعد معلومات إلكترونية، برامج وأنظمة الحاسب، وغيرها) بهدف تسهيل عمليات نقل وتوصيل المعارف .
- تسهم إدارة المعرفة في زيادة الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات .
- تهتم الشركة بتوفير التقنية التي تدعم التعاون السريع بين الموظفين في نقل المعارف والمعلومات (الأنظمة المكتبية، قواعد المعلومات الإلكترونية، نظام البريد الإلكتروني) .
- وهذا يدل على أن الشركات تهتم بتوفير التقنيات الحديثة التي تساعد على امتلاك المعرفة وتناقلها.

○ المحور الثاني: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير

التعليم بمدينة الرياض :

أظهرت الدراسة أن أفراد العينة يوافقون على جميع أبعاد المحور بدرجة (أوافق بشدة) وهي مرتبة تنازليا كما يأتي :

- جاء البُعد ان (العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة) في نفس المرتبة الأولى .
- جاء بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة في المرتبة الثالثة .
- جاء بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة في المرتبة الرابعة والأخيرة .

نلاحظ من هنا أن هناك اهتمام بتخزين المعرفة ونقلها بين الأفراد العاملين .

البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة :

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام واشتمل هذا البُعد على ثلاث فقرات كما يأتي :

- توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل .
 - تستقطب الشركة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها .
 - يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء .
- نلاحظ أن الشركات تهتم بالعمل الجماعي الذي يساعد على نقل المعرفة بسهولة ويسر .

البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة :

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام واشتمل هذا البُعد على ثلاث فقرات كما يأتي :

- تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة .
 - تعتمد الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة.
 - يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل .
- تهتم الشركات بتوفير متطلبات التخزين للمعرفة، والتدريب لحفظها عبر الأجيال من العاملين في الشركات والمحافظة على استمرارية نقلها للعاملين الجدد .

البُعد الثالث: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة :

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام واشتمل هذا البُعد على ثلاث فقرات كما يأتي :

- يستطيع الأفراد داخل الشركة تبادل المعرفة بسهولة،
 - يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية
 - تصلني المعرفة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب .
- نلاحظ أن العاملون في الشركات لا يواجهون صعوبات في تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم .

البُعد الرابع: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة :

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام واشتمل هذا البُعد على ثلاث فقرات كما يأتي :

- أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة .
- المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل .
- تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة .

نلاحظ ان العاملون حريصون على المشاركة في الدورات التي تعقدها شركاتهم، وأن الإدارات حريصة على تنفيذ دورات لنقل المعرفة وتطوير قدرات العاملين لديها.

○ المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع إدارة المشاريع التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض :

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام واشتمل هذا البُعد على خمس فقرات كما يأتي :

- 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 .
- نلاحظ أن العاملين في الشركات يؤكدون على دور المعرفة في نجاح المشاريع وتحقيق الجودة المطلوبة .

○ المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع

التقنية في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض :

أفراد العينة من العاملين في شركة تطوير التعليم بمدينة الرياض يوافقون على هذا المحور بدرجة (أوافق) وذلك بشكل عام، واشتمل هذا البُعد على خمس فقرات كما يأتي :

- عدم الإلمام بالطرق العلمية لاكتساب وتطوير المعرفة ونشرها .
- عدم الإلمام بالأطر العلمية لتخزين وتطبيق المعرفة .
- عدم وجود عناصر بشرية متخصصة في مجال إدارة المعرفة .
- عدم توفر كافة الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة .
- عدم ملائمة الميزانية المخصصة للتكنولوجيا وتقنية المعلومات .

يؤكد العاملون رغم اهتمام الشركات بامتلاك ونقل المعرفة إلا أن هناك عوائق لتطبيقها، وخاصة الحاجة للمواهب البشرية، وتوفير الإمكانيات المالية .

3.5 التوصيات

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

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

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أثير حسو إسحاق، (٢٠١٣)، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك المزايا التنافسية (دراسة استطلاعية لآراء مدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة البحوث المستقبلية، المجلد ٤٠، العدد ١، العراق.
٢. الحارثي، سعاد عبد الله، (٢٠١٨)، أسس تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.
٣. الحارثي، غازي و الفايدي، ياسر (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية. المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر.
٤. الحارثي، سعاد عبد الله؛ ضليحي، سون طه، (٢٠١٧)، "تطبيقات تقنيات المعلومات المستخدمة في دعم عمليات إدارة المعرفة بأمانة العاصمة المقدسة" مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد ٢٣، عدد ٢.
٥. حسن، رؤى إبراهيم [2022]. أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي دراسة حالة: وزارة الاتصالات والتقانة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
٦. خاطر، السيد محمد و المنهاوي، عبد الحكيم عبد الرحمن و القللي ، عبد الكريم حسين محمد [2020]. أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية علي مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد ٢٦.
٧. خير الدين، موسى (٢٠١٢) "إدارة المشاريع المعاصرة". دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٨. دهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (٢٠١٧). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على

جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٥،

٢٤، ١ - ٩٤.

٩. دودين، أحمد (٢٠١٢)، إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.

١٠. دهليز، وعنبر، (٢٠١٧)، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين،

الصفحات ١-٢١.

١١. الزامل، ريم، (٢٠٠٣)، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد (١٦).

١٢. السرحان، جمال خلف شافي (٢٠١٢)، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة الاتصالات

الأردنية دراسة حالة شركة أورانج، رسالة ماجستير، معهد ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية،

السودان.

١٣. زقب، أسماء و عيه، سميحة و بودية، لويزة 2020. دور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية في

البنوك التجارية دراسة حالة: مجموع من وكالات البنوك التجارية بالوادي. رساله ماجستير غير منشورة . جامعة

الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر .

١٤. صارم، ندى، (٢٠١٩)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية

السورية.

١٥. العجرفي، فلاح، (٢٠١٧)، "دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة

الدوادمي"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد ٣٥.

١٦. عبد الرحمن، طارق عطية، (٢٠١٧)، "إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية

في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث..

١٧. عنبر، هشام (٢٠١٦)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في

قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٨. العلي، عابد (٢٠١١)، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي. رسالة ماجستير،

جامعة أبوبكر بلقايد، الجزائر.

١٩. عابر، سعد (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني، المجلة العراقية

للعلوم الإدارية، مج ١٨. ٧٤٤.

٢٠. عليان، ندير، (٢٠١٤)، المشاريع في بيئة الأعمال الدولية. رسالة دكتوراة، جامعة الملك فيصل، السعودية.

٢١. الغامدي، عبد السلام، (٢٠١٩)، "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 ٢٥-٢٦ يوليو ٢٠١٩. عنبر، هشام محمود (٢٠١٦). دور المعايير الدولية

لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.

الجامعة الإسلامية. غزة.

٢٢. الغامدي، عبدالله و آل جابر، علي (٢٠١٨). عناصر التكامل والنجاح في إدارة معرفة المشروعات مع نموذج مقترح

لإدارة المعرفة في بيئة المشروعات. شبكة المؤتمرات العربية (المؤتمر العلمي التاسع). تركيا.

٢٣. الغامدي، سلوى و آل ضرمان، فالح عبد الله (٢٠٢١). عمليات إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي في

المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية ف المملكة العربية السعودية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. مج ٢. ١٠٤.

٢٤. فنيش، طلحاوي، ساوس، & الشيخ/مؤطر (٢٠١٩). أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي: الدور المعدل لتكنولوجيا

المعلومات. رسالة دكتوراة. جامعة احمد دراية-إدرار.

٢٥. فرحي، مريم؛ معمر، نورة، (٢٠١٦)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة الحالة: مؤسسة

سونلغاز - تبسة، رسالة ماجستير في إدارة المؤسسات- جامعة العربي التبسي، الجزائر.

٢٦. قلبو، حسينة، (٢٠١٥)، "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية جامعة محمد خيضر - بسكرة"، رسالة ماجستير في علوم الإدارة.

٢٧. المنسي، محمد عبد العزيز، (٢٠١٧)، عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء

التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٥٧،

العدد ٤.

٢٨. المناحي، متعب عبد العزيز، (٢٠١٧) تطبيق إدارة المعرفة وعلاقتها بالتفكير الإبداعي لدى العاملين بوزارة العمل

والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، بحث استكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كليات

الشرق العربي -قسم إدارة الأعمال.

٢٩. مناد لطفي، محامي، فاطمة الزهراء، (٢٠١٦)، العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والإبداع

المنظمي (دراسة حالة مؤسسات جزائرية)، رسالة ماجستير في تخصص المشاريع، جامعة سعيدة، الجزائر.

٣٠. المفرج، أفراح أحمد شامخ، (٢٠١٩)، "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.

٣١. الميناوي، أيمن، (٢٠١٤)، الوجيز العلمي لإدارة المشاريع. دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.

٣٢. معهد إدارة المشاريع، (٢٠١٧)، "الدليل المعرفي لإدارة المشاريع – الإصدار السادس"، مؤسسة إدارة المشاريع.

٣٣. المغربي، محمد، (٢٠٢٠)، "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، القاهرة – جمهورية

مصر.

٣٤. مصطفى، أمل محمد محمد (٢٠٢١). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية

الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ٥٢(١). ٣٩٦-٣٥٥.

٣٥. الناصر، عامر، (٢٠١٩)، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٣٦. النعيمي، صلاح عبد القادر؛ باسم فيصل، (٢٠١٢)، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلم"، مجلة

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣١، ص ١٦١-١٩٠.

٣٧. المغربي، محمد، (٢٠٢٠)، "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، القاهرة – جمهورية

مصر.

٣٨. الناصر، عامر، (٢٠١٩)، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٣٩. الزامل، ريم، (٢٠٠٣)، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد (١٦)

٤٠. معهد إدارة المشاريع، (٢٠١٧)، "الدليل المعرفي لإدارة المشاريع – الإصدار السادس"، مؤسسة إدارة المشاريع.

٤١. الغامدي، عبد السلام، (٢٠١٩)، "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 ٢٥-٢٦ يوليو ٢٠١٩.

٤٢. عبد الرحمن، طارق عطية، (٢٠١٧م)، "إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية

في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.

٤٣. المنسي، محمد عبد العزيز، (٢٠١٧)، عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء

التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٥٧،

العدد ٤.

٤٤. المناحي، متعب عبد العزيز، (٢٠١٧) تطبيق إدارة المعرفة وعلاقتها بالتفكير الإبداعي لدى العاملين بوزارة العمل

والتنمية الاجتماعية بمدينة الرياض، بحث استكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كليات

الشرق العربي - قسم إدارة الأعمال -.

٤٥. مناد لطفي، محامي، فاطمة الزهراء، (٢٠١٦)، العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والإبداع

المنظمي (دراسة حالة مؤسسات جزائرية)، رسالة ماجستير في تخصص المشاريع، جامعة سعيدة، الجزائر.

٤٦. أثير حسو إسحاق، (٢٠١٣)، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك المزايا

التنافسية (دراسة استطلاعية لآراء مدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة

البحوث المستقبلية، المجلد ٤٠، العدد ١، العراق.

٤٧. العجرفي، فلاح، (٢٠١٧ م)، "دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة

الدوادمي"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد ٣٥.

٤٨. قلبو، حسينة، (٢٠١٥)، "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية جامعة محمد خيضر - بسكرة"، رسالة ماجستير في علوم الإدارة.

٤٩. صارم، ندى، (٢٠١٩)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية

السورية.

٥٠. الحارثي، سعاد عبد الله، (٢٠١٨م)، أسس تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة

الأولى.

٥١. الحارثي، سعاد عبد الله؛ ضليحي، سون طه، (٢٠١٧م)، "تطبيقات تقنيات المعلومات المستخدمة في دعم عمليات

إدارة المعرفة بأمانة العاصمة المقدسة" مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد ٢٣، عدد ٢.

٥٢. النعيمي، صلاح عبد القادر؛ باسم فيصل، (٢٠١٢م)، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلم"، مجلة

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٣١، ص ١٦١-١٩٠.

٥٣. عنبر، هشام (٢٠١٦)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في

قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٥٤. خير الدين، موسى (2012) " إدارة المشاريع المعاصرة". دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٥٥. الميناوي، أيمن، (٢٠١٤)، الوجيز العلمي لإدارة المشاريع. دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.

٥٦. دودين، أحمد (٢٠١٢)، إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.

٥٧. العلي، عابد (٢٠١١)، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي. رسالة ماجستير،

جامعة أبوبكر بلقايد، الجزائر.

٥٨. دهليز، وعنبر، (٢٠١٧)، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين،

الصفحات ١-٢١.

٥٩. عليان، ندير، (٢٠١٤م)، المشاريع في بيئة الاعمال الدولية. رسالة دكتوراة، جامعة الملك فيصل، السعودية.

٦٠. المفرج، أفراح أحمد شامخ، (٢٠١٩)، "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 .

٦١. السرحان، جمال خلف شافي (٢٠١٢)، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة الاتصالات

الأردنية دراسة حالة شركة أورانج، رسالة ماجستير، معهد ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية،

السودان .

٦٢. فرحي، مريم؛ معمر، نورة، (٢٠١٦)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة الحالة :مؤسسة

سونلغاز – تبسة، رسالة ماجستير في إدارة المؤسسات- جامعة العربي التبسي، الجزائر.

٦٣. التقرير السنوي لأمانة العاصمة المقدسة، ٢٠١٩م، متوفر على الرابط .

<https://momra.gov.sa/sites/default/files/archive/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%B1>

٦٤. القحطاني، سالم بن سعيد، (٢٠١٠)، المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة

الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد

الثاني .

٦٥. الديب، إبراهيم رمضان، (٢٠٠٩)، "إدارة المعرفة" دراسة غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك، كلية

الادارة والاقتصاد، الدراسات العليا .

٦٦. أبو عيد، عماد (٢٠٠٧)، "تبني مبادئ إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في دول الخليج العربي، برنامج دبي للأداء

الحكومي المتميز نموذجاً"، جمعية المكتبات المتخصصة، فرع الخليج العربي، المؤتمر السنوي الثالث عشر، المنامة

– أبريل ٢٠٠٧ .

٦٧. زكريا، ورؤوف، (٢٠١٨)، عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات، تنمية الرافدين، الصفحات

50-35.

٦٨. العيساوي، خالد عبد الله؛ شاكر شذى عبود، (٢٠١٨)، دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في

معمل الأوكسجين الأهلي في العراق، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٢٤، العدد ١٠٧، ص 128.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abdi, K. , Mardani, A. , Senin, A. , Tupenaite, L. , Naimaviciene, J. , Kanapeckiene, L. , & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. Journal of Business Economics and Management, 19 (1) , 1 - 19 .
- 2- Aree, Ali, (2015), The Role of Knowledge Management in Achieving Managerial Innovation, Journal of University of Zakho, Vol 3, No 2.
- 3- Al-Zayyat, A., Khald, F., Tadros, I. and Al-Edwan, G. (2010). The Effect of Knowledge Management Processes on Project Management. IBIMA Publishing, Journal of IBIMA Business Review, Vol. 2010 (2010), Article ID 826105, 6 pages.
- 4- Downes, T. V. (2014). An evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organisations in Australia (Doctoral dissertation, Southern Cross University).

- 5- 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.

- 6- Kabilwa, (2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.

- 7- Krejci, R. V., Morgan, D. W. (1970). Determinig Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, pp. 607-610.

- 8- Lierni, P.C. & Ribiere, V.M. (2008). The relationship between improving the management of projects and the use of KM, *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol 38, no. 1, 133-146

- 9- Majid, M. & Bin Mahmud, M. (2019). Management and its Impact on Organizational Performance: Evidence from Pakistan. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)* , Print ISSN: 2632 - 7686, Online ISSN: 2632 - 7694,pp. 7 - 14, Vol. 1, No. 1.

- 10- Miković, R, Petrović, D., Mihich, M, Obradović, V., & Todorović, M .(۲۰۲۰) .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*.

- 11- Polyaninova, T. (2011). Knowledge Management in a Project Environment: Organisational CT and Project Influences. Dublin Institute of Technology. Vine, vol:41, iss:3.
- 12- Richman, L. (2011). Successful Project Management (3 ed.). New York, NY :AMACOM a division of the American Management Association International.
- 13- Wysocki, R. K. (2014). Effective Project Management: Traditional, Agile ,Extreme (7 ed.). USA: John Wiley & Sons.
- 14- Yang, Chyan and Liang-Chu Chen (2009). Can Organization Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing.
- 15- Richman, L. (2011). Successful Project Management (3 ed.). New York, NY: AMACOM a division of the American Management Association International.
- 16- Wysocki, R. K. (2014). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme (7 ed.). USA: John Wiley & Sons.
- 17- Yang, Chyan and Liang-Chu Chen (2009). Can Organization Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing.
- 18- 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

- 19- 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*.
- 20- Krejci, R. V., Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, pp. 607-610.

Abstract

The study aimed to identify the role of knowledge management in improving the management of technical projects in the Education Development Company in Riyadh, by highlighting the extent of the application of knowledge management and its reflection on the improvement of these projects. The descriptive-analytical approach was used to achieve the objectives of this study, and the study community consisted of project management employees in the Education Development Company in Riyadh, including senior management and project management departments. A questionnaire was used as a tool to obtain the required data and information to answer the research questions.

Several results were obtained, including: The sample individuals of employees in the Education Development Company in Riyadh agreed to a high degree on the axis of the availability of knowledge management requirements in improving the management of technical projects in the company on all dimensions of the axis.

The study also found that the sample individuals agreed on the dimensions of knowledge management in the management of technical projects, as well as the dimensions of the role of knowledge management in the success of technical projects in the Education Development Company in Riyadh.

The study recommended the importance of providing knowledge management requirements in various departments of the Education Development Company in Riyadh, and the need to develop knowledge skills among the company's leaders, as they are the ones who encourage and motivate knowledge generation and acquisition. Additionally, the study recommended the importance of raising awareness about the importance of knowledge sharing among employees and between departments.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Projects, Project Management.