

أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين جودة المشاريع الحكومية

دراسة تطبيقية على المشاريع الحكومية بعسير

إعداد الطالب/

خالد بن عاطف البارقي

233001563

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها

انا اختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا

فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة وأضاء لي عتمة الدنيا إلى من

كانا سببا في وجودي بعد الله وسببا في إشعال وقود همتي

ويغمراني بدعواتهم الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم،

إلى من حبهم يعلو فوق كل حب إلى من ساندوني ووفروا لي سبل

السعادة والنجاح إلى والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى

كل القلوب التي ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.

شكر وتقدير

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

ننتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

والأستاذ الدكتور / فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في إدارة المشاريع ضمن المشاريع الحكومية في منطقة عسير، بما في ذلك الإدارة العليا وأقسام إدارة المشاريع. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث.

أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع التقنية، وعلى دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التقنية في المشاريع الحكومية بمنطقة عسير. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج موافقة أفراد العينة على أبعاد محور المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع في المشاريع الحكومية في منطقة عسير.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، من أبرزها: ضرورة توفير متطلبات إدارة المعرفة في مختلف إدارات المشاريع الحكومية في منطقة عسير وتعميم هذا النهج على جميع الأقسام والإدارات. كما ينبغي إنشاء وحدات إدارية متخصصة تُعنى بإدارة المعرفة في المشاريع الحكومية، ونشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين لتعزيز الوعي بأهميتها وتحفيز المشاركة الفعالة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المشاريع الحكومية، منطقة عسير.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	ملخص الدراسة
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	مقدمة:
3.....	1.1 مشكلة الدراسة:
4.....	2.1 أهمية الدراسة:
4.....	2.1 أهمية العلمية
5.....	2.1 أهمية العملية
5.....	3.1 أهداف الدراسة:
6.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
7.....	6.1 نموذج الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:

23.....	8.1 الفجوة البحثية.....
25.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
26.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
26.....	11.1 مصادر جمع البيانات.....
27.....	12.1 أدوات الدراسة :.....
27.....	13.1 حدود الدراسة :.....
28.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
28.....	مقدمة:.....
28.....	المبحث الأول: إدارة المعرفة.....
28.....	2.1.2 مفهوم إدارة المعرفة.....
29.....	2.1.2 أهمية إدارة المعرفة.....
30.....	3.1.2 أهداف إدارة المعرفة.....
31.....	4.1.2 مكونات إدارة المعرفة.....
32.....	5.1.2 أنواع المعرفة.....
33.....	6.1.2 عمليات إدارة المعرفة.....
35.....	المبحث الثاني : إدارة المشاريع.....
35.....	1.2.2 مفهوم المشروع وإدارة المشروع.....
35.....	2.2.2 الأهداف الأساسية لإدارة المشروع.....
36.....	3.2.2 المجالات المعرفية لإدارة المشروع.....
38.....	4.2.2 دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع.....

39.....	5.2.2 فوائد دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع.....
40.....	6.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع.....
42.....	المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع.....
42.....	1.3.2 دور إدارة المعرفة في إضافة المعلومات في المشروع.....
43.....	2.3.2 أهمية اندماج عمليات إدارة المعرفة مع عمليات إدارة المشاريع.....
45.....	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية.....
45.....	1.3 تمهيد:.....
45.....	2.3 نوع الدراسة.....
45.....	3.3. منهج الدراسة:.....
45.....	4.3. مجتمع وعينة الدراسة:.....
45.....	1.4.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
46.....	5.3 أداة الدراسة:.....
46.....	1.5.3 بناء أداة الدراسة.....
47.....	6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:.....
52.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:.....
53.....	8.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
55.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
55.....	1.4 مقدمة:.....
55.....	2.4 خصائص أفراد العينة.....
59.....	3.4 تحليل ومناقشة محاور الاستبانة.....

59.....	1.3.4 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.
78.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.
78.....	1.5 تمهيد:
78.....	2.5 نتائج الدراسة:
82.....	3.5 التوصيات.
84.....	Abstract
85.....	المراجع:
85.....	أولاً: المراجع العربية:
90.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
93.....	الملاحق.
94.....	استمارة استبيان.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	المقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة	(1)
48	معاملات ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	(2)
49	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول وبين الدرجة الكلية للمحور	(3)
50	معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	(4)
51	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني وبين الدرجة الكلية للمحور	(5)
51	معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	(6)
52	معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور	(7)
54	معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة وبين الدرجة الكلية للاستبانة	(8)
55	معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(9)
56	توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة البحث	(10)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(11)

58	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(12)
60	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(13)
62	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	(14)
64	استجابات أفراد مجتمع الدراسة لعبارات متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة	(15)
66	استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات قطاع الاتصالات لعبارات البعد الرابع	(16)
69	المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع في المشاريع الحكومية في منطقة عسير	(17)
71	استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول عبارات المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع الحكومية في منطقة عسير	(18)
74	استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول عبارات المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير	(19)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل الرقم
56	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(1)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(2)
58	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3)
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	(4)
70	شكل بياني يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محور مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع	(5)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعدُّ إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل النجاح لكل المؤسسات في القطاعين العام والخاص، واليوم تُعدُّ إدارة المعرفة منهجاً علمياً متكاملًا يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات أو الخدمات (لعمامر و محبوب، 2022).

ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإنَّ تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأنَّها أداة تنافسية فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية (الحارثي، 2018).

إن تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها (محمد وفحل، 2021).

وتُعدُّ القدرة على التجميع إحدى الخصائص المعرفية فيما يتعلق بسياق الأعمال التجارية، مما يعني أن لكل فرد قدرة محدودة على اكتساب المعرفة ونتيجةً لهذه الحقيقة، عادةً ما يكون هناك أخصائيون محددون داخل المنظمة يكون لديهم درجة عالية من المعرفة فيما يتعلق بمجال محدد.

ويمكن القول بأنَّ اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، وهذا يعني أنَّ المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية (Hernandez, 2015).

وعلى الرغم من تحديدها كمفهوم واسع النطاق للاستكشاف، لا يوجد الكثير من المؤلفات المحددة التي تناقش استخدام المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن استخدام المعرفة مدمج في العديد من العناصر الثابتة الأخرى، فعلى سبيل المثال، سيكون من المعقد جداً فصل مشاركة المعرفة عن استخدامها، وفي الوقت نفسه يمكن القول بأن استخدامها كمورد يعد جزء من عملية تنمية القدرات، التي تكون فيها الإجراءات التشغيلية مدمجة وجنبا إلى جنب مع الموارد التنظيمية حيث يتم تضمين المعرفة.

وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإن خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء) له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلاً بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضاً، وهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضاً استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها (المفروح، 2019)

تواجه المؤسسات اليوم منافسة كبيرة وتقدم تكنولوجيا مستمر؛ لذلك كان من الضروري إيجاد معرفة فريدة من نوعها ونشر المعارف داخل المؤسسة لتصل إلى منتجات جديدة تحقق المعايير المطلوبة من خلال دمج نماذج إدارة المعرفة في إدارة المشروع لتحقيق نجاح المشروع (الحارثي، ضليحي، 2017). ولا شك أن معظم المنظمات تمتلك مشاريع قائمة أو تخطط لتأسيس مشاريع جديدة، ولذلك من الضروري دمج إدارة المعرفة مع إدارة المشاريع في نموذج واضح يجمع 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، 2019، ص144).

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

ومن خلال دمج عمليات إدارة المعرفة في إدارة المشروع، يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن الوصول إليها وتوزيعها وتبادلها بين فريق المشروع. 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. (الحري، 2022).

1.1 مشكلة الدراسة:

تعد منطقة عسير من المناطق الحيوية في المملكة العربية السعودية، وتتميز بطبيعتها الجغرافية المتنوعة وثقافتها الغنية. ويهدف تعزيز التنمية المستدامة والارتقاء بمستوى المعيشة في هذه المنطقة، تولى الحكومة السعودية اهتماماً كبيراً بتنفيذ مشاريع حكومية متنوعة في عسير. تشمل هذه المشاريع تطوير البنية التحتية مثل الطرق والجسور، وتحديث المرافق العامة كالمدارس والمستشفيات، بالإضافة إلى مشاريع لتعزيز القطاع السياحي والبيئي، مما يساهم في تحسين جودة الحياة للسكان وتعزيز الاقتصاد المحلي.

من خلال رؤية المملكة 2030، تسعى الحكومة إلى تحقيق تحول شامل في منطقة عسير عبر تنفيذ مشاريع تنموية متكاملة تساهم في جذب الاستثمارات وتعزيز فرص العمل. تتضمن هذه المشاريع استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تحسين الخدمات العامة وزيادة كفاءة الإدارة المحلية، بالإضافة إلى تعزيز الاستدامة البيئية. هذه الجهود تعكس التزام الحكومة برفع مستوى التنمية وتحقيق رؤية مستقبلية طموحة لمنطقة عسير.

وتواجه المشاريع الحكومية في منطقة عسير العديد من التحديات التي تؤثر على جودة وكفاءة تنفيذها. تتنوع هذه التحديات بين المشاكل المالية، والتعقيدات البيروقراطية، ونقص الكفاءات المؤهلة.

رغم الجهود المبذولة من قبل الحكومة لتعزيز التنمية المستدامة وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، إلا أن هذه التحديات ما زالت تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع التنموية في المنطقة.

و تبرز أهمية إدارة المعرفة كأداة حيوية لمواجهة هذه التحديات. من خلال تحسين جمع وتحليل وتوزيع المعلومات، يمكن لإدارة المعرفة أن تسهم في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات، وتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية، وتطوير الكفاءات من خلال التدريب المستمر. إلا أن هناك حاجة ملحة لفهم أعمق لتأثير إدارة المعرفة على أداء المشاريع الحكومية وكيفية تطبيقها بفعالية في منطقة عسير.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تحليل تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء المشاريع الحكومية في منطقة عسير في مواجهة التحديات المالية والإدارية ونقص الكفاءات .

2.1 أهمية الدراسة:

هذه الدراسة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، مما يجعلها ذات قيمة كبيرة لكل من الباحثين والممارسين في مجالات إدارة المعرفة والمشاريع الحكومية.

➤ لأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في المساهمة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المعرفة وتحسين جودة المشاريع الحكومية. من خلال استكشاف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وجودة المشاريع الحكومية في منطقة عسير، تقدم الدراسة فهماً أعمق لكيفية تطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال. وتساهم النتائج في إثراء المعرفة النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع وتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء والجودة في القطاع العام. هذه الدراسة توفر بيانات جديدة ومقارنات يمكن أن تكون مرجعاً للباحثين والمختصين في مجالات الإدارة العامة وإدارة المعرفة.

➤ الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين جودة المشاريع الحكومية في منطقة عسير من خلال إدارة المعرفة. توفر النتائج أدوات وإجراءات يمكن استخدامها من قبل المسؤولين ومديري المشاريع لتعزيز الكفاءة والفعالية في التنفيذ. على سبيل المثال، يمكن للجهات الحكومية استخدام مخرجات الدراسة لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات العاملين في جمع وتخزين وتبادل وتطبيق المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تحسين التنسيق بين الجهات المختلفة وتقليل التعقيدات البيروقراطية، مما يؤدي إلى تحسين سير العمل وتسريع عملية تنفيذ المشاريع. من خلال تنفيذ التوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة، يمكن للحكومة تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة المشاريع الحكومية في منطقة عسير، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية كالتالي :

- فحص كيفية تأثير عمليات جمع وتحصيل المعلومات والمعرفة من مصادر داخلية وخارجية على جودة المشاريع الحكومية.
- تقييم دور تخزين المعلومات والمعرفة المكتسبة في أنظمة منظمة وقابلة للوصول، وتأثير ذلك على تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والتأخيرات.
- تحليل كيفية تأثير تبادل المعلومات والخبرات بين الفرق العاملة والمستويات الإدارية المختلفة على تحسين التنسيق والفعالية في تنفيذ المشاريع.
- دراسة مدى تأثير استخدام المعرفة المكتسبة والمخزنة في اتخاذ القرارات العملية وفي تنفيذ المهام على النحو الأمثل، مما يؤدي إلى تحسين جودة النتائج النهائية للمشاريع.

- تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات إدارة المعرفة، مما يسهم في رفع جودة وكفاءة المشاريع الحكومية في منطقة عسير.

4.1 تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول: ما مدى تأثير إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة المشاريع الحكومية في منطقة عسير ؟
- وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية :-

- كيف يؤثر جمع وتحصيل المعلومات والمعرفة من مصادر مختلفة على جودة التخطيط والتنفيذ للمشاريع الحكومية؟
- ما هو الدور الذي تلعبه أنظمة تخزين المعرفة في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء والتأخيرات في المشاريع الحكومية؟
- كيف يساهم تبادل المعلومات والخبرات بين الفرق العاملة والإدارات المختلفة في تحسين التنسيق والفعالية في تنفيذ المشاريع؟
- كيف يؤثر استخدام المعرفة المكتسبة والمخزنة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام على تحسين جودة النتائج النهائية للمشاريع الحكومية؟
- ما اهم الاقتراح والتوصيات لتطوير إدارة المعرفة و تحسين جودة المشاريع الحكومية بعسير ؟

5.1 فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) و تحسين جودة المشاريع الحكومية بعسير .
- وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و تحسين جودة المشاريع الحكومية بعسير .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و تحسين جودة المشاريع الحكومية بعسير .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة و تحسين جودة المشاريع الحكومية بعسير .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و تحسين جودة المشاريع الحكومية بعسير .

6.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة المشاريع الحكومية

بعسير ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: إدارة المعرفة، وتتمثل في الأبعاد التالية (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) .
- 2- المتغير التابع: جودة المشاريع الحكومية بعسير .

7.1 الدراسات السابقة:

الدراسات العربية	
الدراسة	أحمد ورفاعي (2023)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أثر أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة – تخزين المعرفة – تنظيم المعرفة - تطبيق المعرفة) على أبعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة – المرونة - الأصالة – الحساسية لمشكلات العمل) وذلك لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المورد البشري بالشركة المصرية للاتصالات والوصول بالعاملين إلى الإبداع التنظيمي.
المتغير المستقل	أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة – تخزين المعرفة – تنظيم المعرفة - تطبيق المعرفة)

المتغير التابع	الإبداع التنظيمي أبعاده (الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية لمشكلات العمل)
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، ويتمثل مجتمع الدراسة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في بعض قطاعات الشركة من خلال العينة الطبقية العشوائية المستهدفة (384) مفردة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد إدارة المعرفة بالشركة المصرية للاتصالات، وقد تبين أن ترتيب أبعاد إدارة المعرفة من حيث قوة التوافر جاء في الترتيب الأول تطبيق المعرفة، الترتيب الثاني خلق المعرفة، الترتيب الثالث تنظيم المعرفة، الترتيب الرابع تخزين المعرفة. كما أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات، وتبين أن ترتيب أبعاد الإبداع التنظيمي من حيث قوة التوافر الترتيب الأول الطلاقة، والثاني الأصالة، والثالث الحساسية لمشكلات العمل، والترتيب الرابع المرونة.
الدراسة	الهيبارنة والشورة (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، في المنظمات الذكية بأبعادها فهم البيئة، وتحقيق الأهداف المنظمة، ومناقلة الموارد، والتعلم المستمر، والذكاء الجماعي بوجود الدور المعدل للقيادة التحويلية، وذلك بالتطبيق على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
المتغير المستقل	أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)
المتغير التابع	المنظمات الذكية

المتغير الوسيط	القيادة التحويلية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن مستوى متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، والمنظمات الذكية، والقيادة التحويلية) جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثر معنوي لإدارة المعرفة في المنظمات الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وأن القيادة التحويلية كان لها دور معنوي في تحسين أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وأوصت الدراسة بتعزيز استمرار إدارة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بقاعدة بيانات لتخزين المعلومات والوثائق المعرفية ومراجعة البيانات المخزنة باستمرار للاستفادة منها بفعالية وتطبيق إجراءات حقوق الملكية، وضرورة أن توفر الإدارة العليا للمؤسسة الدعم المالي لتطبيق برامج المنظمات الذكية من خلال إدراج هذا البند في التخطيط السنوي للميزانيات، وكذلك أن تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة من المشتركين لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للفئات المستهدفة.
الدراسة	أبو حطب (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة لمعرفة واقع ممارسات إدارة المعرفة وأثره على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة، وقد استندت الدراسة إلى فرضية مفادها وجود أثر دال إحصائي لممارسات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة) في الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة

المتغير المستقل	ممارسات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة)
المتغير التابع	الأداء المؤسسي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: وجود أثر دال إحصائي لكل من (ثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة)، في حين لم يكن هذا الأثر معنويًا لكل من (عمليات إدارة المعرفة وقيادة إدارة المعرفة). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المستمر خلال مسارهم الوظيفي، التشجيع المستمر للموظفين والمستفيدين لتقديم أفكار إبداعية جديدة، تهيئة المبادرات التي يبدونها الموظفون في سبيل نشر ثقافة إدارة المعرفة المتعلقة بتحسين أدائهم المؤسسي المرتبط بمهامهم الوظيفية، تحقيق أقصى درجات الاستفادة من شبكة الإنترنت في سياق تحقيق منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية لأهدافها.
الدراسة	رضوان وخاطر (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الكشف عن أثر أبعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية، وقد تم تحديد أبعاد إدارة المعرفة في الدراسة الحالية في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بينما أعتمد في قياس الإبداع التنظيمي على (تبنى ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع، تحسين العمليات الإدارية، تطوير بيئة العمل الداخلية، القابلية للتغيير، القدرة على حل المشكلات)

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

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

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

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

شركات الأعمال التي تعيش في ظل اقتصاديات المعرفة والبيئة التنافسية غير المستقرة،	
امتلاك المعرفة	المتغير المستقل
نجاح إدارة المشروع	المتغير التابع
لتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
أظهرت النتائج التي أثبتت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين امتلاك المعرفة ونجاح إدارة المشروع، وان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث الحالي هي امتلاك الشركة خطة استراتيجية واضحة تركز على أساليب امتلاك المعرفة ولاستفادة منها في عمليات تطوير وتحسين إدارة مشاريعها. ومن أهم التوصيات هي على إدارة الشركة أن تجعل امتلاك المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح إدارة مشاريعها.	أهم النتائج والتوصيات
عابر (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي من خلال معالجة حاجة القطاع التعليمي في العراق إلى تقبّل الأفكار والممارسات الجديدة ومنها إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي.	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
التغيير التنظيمي	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد قاعدة بيانات تربط الكليات التي تم تطبيق البحث فيها ولا توفر المكتبات الرقمية اللازمة. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الكليات التقنية نجحت في استثمار أساليب إدارة المعرفة في تشخيص المعرفة	أهم النتائج والتوصيات

وتحديد أهدافها وتوزيعها وتطبيقها. وتشير النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي. بناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث باستخدام شبكة داخلية (إنترانت) تربط الكليات التقنية معًا لتبادل المعرفة وتعزيز الروابط البيئية. كما دعا إلى استمرارية اكتساب الخبرات والمعرفة الخارجية لتعزيز الكفاءات بشكل مستمر، والاستفادة من الكفاءات الجامعية من خلال التعاون بين الجامعات والمنظمات في إنشاء قواعد معرفية قوية وتوثيق أفضل الأساليب لتحقيق ذلك.	
خاطروآخرون (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان مفهوم إدارة المعرفة قد بدأ يتبلور لدى مسؤولي الإدارة في المؤسسات الشركات والقطاع الحكومي ، أم أن هؤلاء المسؤولين لديهم مفاهيم أخرى عن إدارة المعرفة.	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
تحسين الأداء	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التاريخي ، ومنهج دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري علي الشركة محل الدراسة وتحليل الدراسة ، واستخدم دراسة استقصاء للحصول على البيانات .	منهجية البحث
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 تولي الشركات والمؤسسات والحكومات اهتماما زائدا بإدارة المعرفة، ودعم الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرات معرفية وإبداعية متميزة.	أهم النتائج والتوصيات

7-الدراسة	الحارثي والفايدي (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال فكري، والتي تعد أحد أركان تنمية وتطور المجتمعات على إدارة المشاريع .
المتغير المستقل	إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيعها، تطبيقها).
المتغير التابع	إدارة المشروع
منهجية البحث	استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراسة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة وتحليلها، في مجال إدارة المعرفة و إدارة المشروع، ويقوم المنهج الوصفي على وصف ظاهرة أو موضوع ما، ومن خلال جمع المعلومات حول الظاهرة أو الموضوع وتحليلها وتفسيرها وفق منهجية علمية، كما اعتمادا على الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الإصدار السادس من معهد إدارة المشاريع.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وأن هناك تفاعل جيد بين تدفقات المشاريع وتدفقات المعرفة داخل المنظمات، وأن لدى المنظمات أهمية في تطوير الموارد البشرية وخاصة مدراء المشاريع لتعزيز مفهوم مشاركة المعرفة. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها، وإعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المشروع للاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة. و أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة، وتثقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة، والعمل على دمج

استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع، وإنشاء مستودعات معرفية لكل مجال من مجالات المشروع.	
11- الدراسة	الغامدي (2019)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	إدارة المشاريع
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث
أهم النتائج والتوصيات	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.
الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Alkhaldi (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد إدارة المعرفة الرياضية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل الرياضية في الأردن .

إدارة المعرفة الرياضية	المتغير المستقل
ميزة تنافسية	المتغير التابع
تم استخدام النهج الكمي. تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان يتضمن مجالين: دور إدارة المعرفة الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل الرياضية ومساهمات إدارة المعرفة الرياضية في تحسين بيئة العمل الرياضية	منهجية البحث
أظهرت النتائج أن 98% من المشاركين يعتقدون أن إدارة المعرفة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة العمل الرياضية وتحسين بيئة العمل الرياضية. كما تشير النتائج إلى أن إدارة المعرفة تلعب دورًا حيويًا في المساهمة في عمليات إدارة المعرفة وتطوير بيئة العمل الرياضية. فيما يتعلق بالجنس، تشير النتائج إلى عدم وجود اختلافات معنوية بين الذكور والإناث. الاستنتاج. تم اقتراح عدة توصيات هامة، مثل توفير البنية التحتية البدنية والأخلاقية كأولوية من قبل الإدارة العليا لتنفيذ هذا المفهوم وتوفير ظروف آمنة ومستقرة ومنهجية ومبرمجة لجميع الدورات لتحسين وتطوير مستوى الأداء الرياضي بين العاملين.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
hidayat and sensuse(2022)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نموذج إدارة المعرفة بأبعادها نموذج الحرم الذكي، والتكنولوجيا، والتعليم، والمنطق، والنموذج النهائي من مدخلات، ومعالجة، ومخرجات ومستويات الذكاء المطبق على الجامعات الإندونيسية	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة أبعاده (الحرم الذكي، والتكنولوجيا، والتعليم، والمنطق، والنموذج النهائي من مدخلات، ومعالجة، ومخرجات ومستويات الذكاء)	المتغير المستقل
الجامعات الإندونيسية	المتغير التابع

منهجية البحث	لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن هناك اهتماماً واضحاً في موضوع إدارة المعرفة، إنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة. بالإضافة إلى الإقبال الواضح على دراسة الحوكمة، سلوكيات الأفراد، التعليم الذكي في الدراسات السابقة. وتبين أن هناك أهمية لوجود عنصر التكنولوجيا في المنظمات. وكذلك، تبين أن نموذج إدارة المعرفة للحرم الجامعي الذكي يتكون من خمس طبقات، تم تجميعها في مراحل دورة حياة النظام، وهذه الدورة تصف الإمكانية الفكرية في التكيف عند تحقيق مؤشرات الحرم الجامعي الذكي. وكذلك، أن دورة حياة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تركز على التعليم، البحث، ومجتمع الخدمات. وأوصت الدراسة بإجراء البحث ضمن دراسة تعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية ((Structural Equation Modeling (SEM))
الدراسة	Micivic et al (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على أسباب فشل المنظمات في تحقيق الربحية لإرضاء أصحاب المصالح على الرغم من تنفيذها مشاريع بتريليونات الدولارات سنوياً.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	أداء المنظمة
منهجية البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى أن وجود سلوكيات تشاركية يعزز كفاءة العاملين من خلال تبادل

المعرفة التقنية والهيكلية.	
وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل القطاع ، وتشجيع العاملين على تقاسم المعارف التي يمتلكونها واستخدامها، حيث يفيد ذلك في تحسين أداء العاملين بشكل كبير.	
Ekambaram et al (2018)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة للبحث في التفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة في المشاريع وفي هذا الصدد ناقشت الدراسة دور البيانات الضخمة في تعزيز إدارة المعرفة في المشاريع والمنظمات القائمة على المشاريع، والتحديات والفرص المرتبطة بالتفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة، ودورها في تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة.	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
إدارة المشاريع	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
جاءت نتائج الدراسة للتأكد على وجود ارتباط وثيق وقوي بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وإدارة المشاريع كمتغير تابع، وأكدت على دور إدارة المعرفة في تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية عالية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقواعد البيانات الضخمة، وتطوير طرق الاستفادة منها في المشاريع الجديدة لأنها تمثل تغذية راجعة للإدارات.	أهم النتائج والتوصيات
Kabilwa (2018)	الدراسة
تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات	أهداف الدراسة
سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة	المتغير المستقل
المعرفة، التدريب والمراقبة ، الاتصال	المتغير التابع

منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان على أساس الأهداف
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، وكذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال. وأوصت الدراسة بضرورة إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.
الدراسة	Valmohammadi, & Ahmadi, M. (2015)
أهداف الدراسة	هدف البحث إلى تقديم نهج شامل لتقييم تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي. يتمحور الدراسة حول آثار سبعة عوامل نجاح حرجة (CSFs) - دور القيادة، ثقافة المؤسسة، استراتيجية إدارة المعرفة، العمليات والأنشطة، التدريب والتعليم، تكنولوجيا المعلومات، ونظام التحفيز والمكافأة - على الأداء التنظيمي من منظور نظام البطاقة المتوازنة (BSC).
المتغير المستقل	ممارسات إدارة المعرفة (دور القيادة، ثقافة المؤسسة، استراتيجية إدارة المعرفة، العمليات والأنشطة، التدريب والتعليم، تكنولوجيا المعلومات، ونظام التحفيز والمكافأة)
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي (رغم ضعفه) على الأداء التنظيمي الشامل. هذا التأثير مهم فقط فيما يتعلق ببعده النمو والتعلم ولا يكون ذا أهمية في الأبعاد الأخرى. أيضاً، نظراً لأن بنيتي العملاء والمالية تم تحميلهما على عامل واحد استناداً إلى كيان مؤسراتهما، اعتبرنا هاتين البنيتين بنية أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، حصل نظام التحفيز والمكافأة من بين العوامل السبع المذكورة أعلاه على أدنى تصنيف بين المؤسسات المشمولة بالدراسة.	أهم النتائج والتوصيات
---	-----------------------

8.1 الفجوة البحثية

تشير الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي وتحسين جودة المشاريع إلى نتائج مهمة، ولكنها تكشف أيضاً عن بعض الفجوات البحثية التي تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف والتطوير. يُظهر تحليل هذه الدراسات أن هناك اهتماماً كبيراً بموضوع إدارة المعرفة في مختلف القطاعات، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، ومع ذلك، فإن تطبيقات واستراتيجيات إدارة المعرفة لا تزال تتطلب المزيد من التحديد والتطوير.

توضح العديد من الدراسات، مثل دراسة أحمد ورفاعي (2023) والهبارنة والشورة (2022)، أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية. هذه الدراسات تؤكد أن وجود نظام فعال لإدارة المعرفة يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات الإدارية وتعزيز الكفاءة والفعالية. ومع ذلك، تفتقر هذه الدراسات إلى نماذج شاملة توضح كيفية دمج إدارة المعرفة بشكل استراتيجي مع عمليات التخطيط والتنفيذ للمشاريع، مما يشير إلى فجوة بحثية تحتاج إلى معالجة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك اهتمام واضح بتأثير الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة المعرفة. توضح دراسات مثل دراسة أبو حطب (2022) ورضوان وخاطر (2022) أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في كيفية تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة. إلا أن هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تدرس تأثير

الثقافات التنظيمية المختلفة على فعالية إدارة المعرفة في بيئات العمل المتنوعة، خاصة في المؤسسات الحكومية في منطقة عسير.

من ناحية أخرى، تُظهر الدراسات التي تناولت استخدام التكنولوجيا في إدارة المعرفة، مثل دراسة الغامدي وآل ضرمان (2022)، أن الأدوات التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء يمكن أن تلعب دورًا كبيرًا في تحسين عمليات إدارة المعرفة. إلا أن هناك نقصًا في الأبحاث التي تستكشف كيفية استغلال هذه التكنولوجيات بشكل فعال لتعزيز الأداء في المشاريع الحكومية.

كما أن قياس أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لا يزال يمثل تحديًا. العديد من الدراسات اعتمدت على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما قد يحد من دقة وموضوعية النتائج. هناك حاجة لتطوير أدوات قياس تعتمد على بيانات أكثر موضوعية، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية وبيانات الإنتاجية الفعلية، لتقديم تقييمات أكثر دقة وشمولية.

أخيرًا، هناك فجوة في البحوث التطبيقية التي تدرس أثر إدارة المعرفة على تنفيذ المشاريع في سياقات مختلفة. بينما تركزت معظم الدراسات على القطاعات الحكومية أو الخاصة بشكل منفصل، فإن هناك حاجة لدراسات تطبيقية متعددة القطاعات تقدم فهمًا شاملاً لتأثير إدارة المعرفة عبر مختلف البيئات والمؤسسات.

بشكل عام، تسلط الدراسات السابقة الضوء على أهمية إدارة المعرفة في تحسين جودة المشاريع والأداء التنظيمي، ولكنها تكشف أيضًا عن الحاجة لمزيد من البحث والتطوير في مجالات التكامل الاستراتيجي، تأثير الثقافة التنظيمية، استخدام التكنولوجيا، وقياس الأداء. هذه الفجوات البحثية تشكل فرصة للباحثين لإجراء دراسات أعمق وأكثر شمولية لتقديم حلول مبتكرة وفعالة في هذا المجال.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

إدارة المعرفة هي عملية منظمة تهدف إلى تحديد، وتوليد، وتنظيم، وتخزين، ومشاركة، واستخدام المعرفة داخل المنظمة لتحسين كفاءتها وفعاليتها وعملياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفقًا للبنك الدولي (2018)، تتضمن إدارة المعرفة أربع مراحل رئيسية:

اكتساب المعرفة: جمع المعلومات والمعرفة من مصادر داخلية وخارجية بوسائل مثل البحث، والتعلم، والتدريب.

تخزين المعرفة: تنظيم وتوثيق المعرفة في قواعد بيانات أو مستودعات معرفية بطريقة تسهل الوصول إليها واسترجاعها واستخدامها فيما بعد.

مشاركة المعرفة: نشر وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد والفرق داخل المنظمة عبر وسائل مثل الاجتماعات، والمنتديات، ونظم إدارة المعرفة.

تطبيق المعرفة: استخدام المعرفة المكتسبة والمخزنة في اتخاذ القرارات العملية وتحسين العمليات لتحقيق الأهداف المنشودة.

2. جودة المشاريع الحكومية

جودة المشاريع الحكومية تشير إلى مدى تحقيق المشاريع الحكومية للأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة، مع الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة وتلبية احتياجات المستفيدين. يمكن قياس جودة المشاريع الحكومية

10.1 المنهجية وطرق البحث:

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

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، التي تهدف لبيان أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة المشاريع الحكومية في منطقة عسير ، ، وعمل وصف شامل للبيانات التي تم استخدامها في هذه الدراسة، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، إضافة إلى أن هذه الدراسة تم إجرائها على المشاريع التعليمية ، ويتم وصفها بأنها دراسة ميدانية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة. .

11.1 مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية:

سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية:

سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عددا من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

12.1 أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة إدارة المعرفة، وتتمثل في الأبعاد التالية إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة المشاريع الحكومية في منطقة عسير.

13.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحسين جودة المشاريع الحكومية
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على المشاريع الحكومية في منطقة عسير..
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

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 والى 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، 2019). 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.

المبحث الأول: إدارة المعرفة

2.1.2 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، 2017، ص 39).

استحوذ مفهوم إدارة المعرفة على اهتمامات العديد من الباحثين، فقد استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل "ويج" عام 1986م، وأشار إلى أنها ممارسة واعية تهدف إلى تحويل المعرفة إلى أفعال وإجراءات بهدف تعزيز الأداء التنظيمي (عبد الرحمن، 2017، 40).

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، 2017، 644)، 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.

2.1.2 أهمية إدارة المعرفة

ويمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة كما ذكرها (المناسي، 2017، 15) 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، 2016، ص20) 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، 2013، ص58).

3.1.2 أهداف إدارة المعرفة

يرى (العجرفي، 2017، ص 69) 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.

4.1.2 مكونات إدارة المعرفة

يمكن تحديد عدة مكونات أساسية ومهمة للإدارة المعرفة وهي (فنيش والطحاوي، 2019):

1. 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.
2. قيادة: تلعب القيادة دوراً حاسماً في تعزيز إدارة المعرفة، حيث يؤثر دعمها ومشاركتها الفاعلة في هذا المجال إيجاباً على مستقبل المنظمة ونموها.
3. التقنيات: بالإضافة إلى قواعد البيانات، تساهم التقنيات الأخرى مثل برامج التطوير في تفعيل إدارة المعرفة.
4. التعلم: يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب والتعلم الدائم والتفكير الإبداعي.
5. التنظيم: يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيمًا فائقًا وقيادة مركزية، إضافة إلى وجود فرق عمل مختلفة تساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة.
6. 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.

5.1.2 أنواع المعرفة

هناك أنواع عديدة للمعرفة قد قسمها العلماء ولعل أشهرها هي التي قسمها نوناك وتاكوشي وهي معرفة ضمنية، ومعرفة صريحة (قلبو، 2015، ص 7).

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، 2019، ص 17).

جدول رقم (1) 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

التدريب والتعيين من أجل تحويل المعرفة	نقل المعرفة عن طريق خدمات منتجات وعمليات
التجريبية إلى قواعد ملموسة	موثقة

المصدر: (قلبو حسينة، 2015، ص8):

6.1.2 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، 2017، 643).

1. **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، 2019، ص77).

2. **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، 2017، ص282).

3. **تخزين المعرفة:** التقاط 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، 2019، ص80).

4. **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، ضليحي، 2017، ص282)

5. 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 (النعيمي، فيصل، 2012، ص 172).

6. 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، 2017م، ص70).

7. 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، 2017، ص284).

8. 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، 2019، ص88).

المبحث الثاني : إدارة المشاريع

1.2.2 مفهوم المشروع وإدارة المشروع

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

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

2.2.2 الأهداف الأساسية لإدارة المشروع

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

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

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

3.2.2 المجالات المعرفية لإدارة المشروع

لقد حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع الإصدار السادس العمليات الرئيسية الخمس في إدارة المشروع والتي تشمل: بداية الانطلاق، التخطيط، التنفيذ، والمراقبة، 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 ومصالحة 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 ترتكز عليه هو وجود خطة متماسكة وشاملة ومصممة بطريقة مبتكرة تضمن تنفيذها خلال دورة حياة المشروع (الميناوي، 2014)
- إدارة نطاق المشروع: تعني تحديد كافة العمليات المرتبطة بالمشروع والاستغناء عن الأنشطة الغير مرتبطة بالمشروع (الغامدي، 2019)، ولقد أشار وايزوكي (Wysocki، 2014) إلى النشاطات التي

يتضمنها إدارة نطاق المشروع، والتي تشمل؛ تحديد الاحتياجات والمتطلبات، وتحديد هيكل العمل، وتعيين النطاق وضبط النطاق .

— إدارة وقت المشروع: وهي العملية التي تتمثل في تحويل خطة المشروع ضمن إطار زمني يمكن من خلاله ضمان انجاز المشروع خلال المدة المحددة (دودين، 2012) ، كما أنه إدارة زمن المشروع تمثل دليلاً للوقت المحدد لتنفيذ أنشطة المشروع في موقع العمل.

— إدارة تكلفة المشروع: وهي التي يعبر عنها بدراسة الجدوى في المشروع (الدراسة الأولية)، بحيث تتضمن القيام بوضع تقديرات لكل نشاط وعملية وتحديد النفقات والإيرادات وحساب العائد المتوقع من تنفيذ المشروع (العلي، 2011) ، كما أن إدارة تكلفة المشروع تضمن إتمام المشروع ضمن الكلفة المحددة دون تجاوزها (الغامدي، 2019).

— إدارة جودة المشروع: وهي العملية التي يتم من خلالها ضمان مراقبة الأعمال والتأكد من جودتها باستخدام وسائل وأساليب متعددة، كما أنها تتضمن عملية تقييم المشروع للتأكد من سريلانه وفق المطلوب، وتتضمن كذلك إجراء التحسينات المطلوبة بناء على نتائج التقييم بما يساهم في تحسين جودة المشروع وجودة المخرجات (دهليز وعنبر، 2017).

— إدارة المشتريات في المشروع: تتضمن الحصول على السلع والموارد من المصادر المتفق معها ضمن الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، كما تستلزم ضبط عملية الشراء والتعامل مع الموردين المناسبين ومراجعة الطلبات بشكل مستمر ودوري (الميناوي، 2014) .

— إدارة موارد المشروع: في العملية التي يتم من خلالها تزويد موقع العمل بالموارد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ المشروع في الوقت المحدد التكلفة المحددة، من مسؤولية مدير المشروع الاتفاق والتعاون مع وضمن أفراد يمكن الاعتماد عليهم في إيصال الموارد المطلوبة في الوقت المحدد (دهليز وعنبر، 2017). إدارة اتصالات المشروع: العملية التي تضمن إيصال المعلومات المطلوبة لكافة أفراد المشروع في الوقت المناسب وتتضمن التغلب على المخاطر التي يمكن مواجهتها من خلال إيصال المعلومات في الوقت المناسب لصناع القرار (الميناوي، 2014).

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

4.2.2 دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

تواجه المؤسسات اليوم منافسة كبيرة وتقدم تكنولوجيا مستمر؛ لذلك كان من الضروري إيجاد معرفة فريدة من نوعها ونشر المعارف داخل المؤسسة لتصل إلى منتجات جديدة تحقق المعايير المطلوبة من خلال دمج نماذج إدارة المعرفة في إدارة المشروع لتحقيق نجاح المشروع (الحارثي، ضليحي، 2017). ولا شك أن معظم المنظمات تمتلك مشاريع قائمة أو تخطط لتأسيس مشاريع جديدة، ولذلك من الضروري دمج إدارة المعرفة مع إدارة المشاريع في نموذج واضح يجمع 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، 2019، ص 144).

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، وتفاذي 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 أيضًا توفير الوصول إلى معلومات وخبرات مهمة وجوهرية للمشروع التي يمكن أن تساعد في تحديد المخاطر والفرص واتخاذ القرارات المستنيرة في المشروع (Al-Zayyat, et.al., 2010).

5.2.2 فوائد دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

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

- زيادة كفاءة إدارة المشاريع: عندما يتم تزويد مديري المشاريع بالمهارات اللازمة لإدارة المعرفة، يمكنهم الاستفادة من هذه المعرفة لتحسين عمليات الإدارة وزيادة كفاءتها.
- تحسين إنتاجية الموظفين: يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال توفير المعلومات والأدوات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة وجودة عالية.
- تحسين التواصل والتعاون: من خلال إدارة المعرفة، يمكن للمنظمات تعزيز التواصل والتعاون بين مديري المشاريع وأعضاء الفريق، وبالتالي تحسين جودة العمل وتحقيق نتائج أفضل.

- زيادة قدرة المنظمة على التعلم والتكيف: يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والتكيف مع 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.

6.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع

يتفق الباحثون على أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة ففي دراسة المنظمات، السدحان أظهرت النتائج الخاصة بدراسته أن هناك 23 عاملاً لنجاح تطبيق برنامج إدارة المعرفة في هذه العوامل التي تضمنتها الدراسة ضرورة وجود دعم القيادات

العليا، ووجود ثقافة تنظيمية تكفل تطبيق إدارة المعرفة وكذلك تقنيات داعمة من خلال شبكة الكترونية من اجل الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة (المفرج، 2019).

- دعم القيادات الإدارية لتطبيق إدارة المعرفة: يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تتحقق من خلال قيادة تؤمن بمشاركة الأفراد طرح الأفكار وتبادل المعلومات لتجعل منها جزءاً من الذاكرة التنظيمية، وأوضحوا ضرورة أن تفجر هذه القيادة الطاقات الإبداعية والابتكارية للموارد البشرية على اختلاف قدراتها ومستوياتها ومسؤولياتها وان تحاول أن تجعل من كل فرد رائداً في مجاله (Yang et al, 2009).
- الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة: ثقافة المنظمة هي القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وهي أحد العوامل الرئيسية لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة (السرحان، 2012)

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

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

المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع

1.3.2 دور إدارة المعرفة في إضافة المعلومات في المشروع

أشار ريتشي وجورجينسن (Ritchie, P. & Jorgensen, K. 2007) الى 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 أيضاً لتلبية المتطلبات القانونية وإعداد لوحة وخارطة المعلومات،
- توفير المعلومات المطلوبة والتحديثات اللازمة للتقارير الرسمية والوثائق القانونية.
- تقدم 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).

2.3.2 أهمية اندماج عمليات إدارة المعرفة مع عمليات إدارة المشاريع

1.2.3.2 تجارب بعض الدول المطبقة لإدارة المعرفة في المشاريع

1- المملكة العربية السعودية: العاصمة المقدسة

انطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة وفعاليتها وكفاءة أدائها من خلال تقديم الخدمات، قرر معالي أمين العاصمة المقدسة آنذاك، استحداث إدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للاستراتيجية والتميز المؤسسي، بتاريخ 29/3/1434هـ، 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، وجهات 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 عددا من المعايير لقياس نجاح الاستراتيجية في توطيد المعرفة وتوثيق العبر والدروس المستفادة، ومن (التقرير السنوية لأمانة العاصمة المقدسة، 2019) 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.

2- 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 27 جائزة وحصل 16 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، 2007) 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 وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير، و استخدم الباحث جدول العينات للعالمين Krejcie & Morgan لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة الذي بلغ

أكثر من 25000 موظف وموظفة، وتم الحصول عدد الموظفين من سجلات الشركات الثلاثة، وتم توزيع 470 استبانة، وتم الحصول على 414 استبانة قابلة للتحليل الاحصائي، بنسبة بلغت 82% (&Morgan، Krejci، 1970).

5.3 أداة الدراسة:

تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بدور إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير، لبناء الاستبانة التي، هي أداة الدراسة، واستند الباحثين بصورة أساسية في إعداد الأداة على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، 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 الباحث 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 الباحث على الاستبانات الواردة في دراسة كل من حسن (2022م) ودراسة الغامدي، ال ضمان (2022)، 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 بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة

المعرفة، تطبيق المعرفة) في إدارة المشاريع وبلغ عدد الفقرات 12 فقرة موزعة كما يلي:

1- العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة تتكون من 3 فقرات.

2- العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة تتكون من 3 فقرات.

3- العوامل المؤثرة في توزيع المعرفة تتكون من 3 فقرات.

4- العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة تتكون من 3 فقرات .

المحور الثالث: يتعلق بدور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التقنية ويتكون من 5 فقرات .

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم له فعلاً (القحطاني، 2000)، وتم

حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من العاملين في المشاريع

الحكومية في منطقة عسير ، 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،

واستخدم لذلك برنامج (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك :

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الحكومية

في منطقة عسير

جدول رقم(2) 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
البعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة					
1	0.83	** 0.00	3	0.83	** 0.00
2	0.75	** 0.00			
البعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة					
1	0.86	** 0.00	3	0.71	** 0.00
2	0.76	** 0.00			
البعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة					
1	0.85	** 0.00	3	0.71	** 0.00
2	0.90	** 0.00			
البعد الرابع: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة					
1	0.89	** 0.00	3	0.71	** 0.00
2	0.91	** 0.00			

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

يتضح من الجدول (4) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير بالدرجة الكلية للبعد التابعة له ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات المحور الثاني.

جدول رقم(3) 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	0.88	** 0.00
البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة	0.91	** 0.00
البُعد الثالث: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة	0.67	** 0.00
البُعد الرابع: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة	0.89	** 0.00

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

ويتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول رقم (5) ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع في المشاريع الحكومية في منطقة عسير بالدرجة الكلية للمحور -مها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى أبعاد المحور الأول .

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في المشاريع الحكومية في

منطقة عسير

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

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

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

يتضح من الجدول (6) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في المشاريع الحكومية في منطقة عسير بالدرجة الكلية للمحور ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، 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 الحكومية بمنطقة عسير

جدول رقم (5) 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
1	0.76	** 0.00	4	0.86	** 0.00
2	0.93	** 0.00	5	0.71	** 0.00
3	0.86	** 0.00			

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

يتضح من الجدول (7) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير بالدرجة الكلية للمحور ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات المحور الثالث.

جدول رقم (6) 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	0.91	** 0.00
المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع	0.92	** 0.00

المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع	0.85	0.00 **
المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في إدارة المشاريع	0.69	0.00 **

ويتضح من خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول رقم (8) ارتباط الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، 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 (30) من العاملين بالمشاريع الحكومية في منطقة عسير ، واستخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويوضح الجدول رقم (8) معاملات الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة.

جدول رقم (7) معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور/ البُعد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البُعد الأول: متطلب دعم القيادة الإدارية لإدارة المعرفة	3	0.91
البُعد الثاني: متطلب الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة	3	0.69
البُعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة	3	0.80

0.87	9	المحور الأول: مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في إدارة مشاريع شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية
0.72	3	البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة
0.74	3	البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة
0.82	3	البُعد الثالث: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة
0.79	3	البُعد الرابع: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة
0.93	12	المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية
0.88	5	المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع في شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية
0.88	5	المحور الرابع: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في إدارة مشاريع شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية
0.95	31	إجمالي الاستبانة

ويتضح من الجدول رقم (9) ارتفاع معظم معاملات ثبات محاور وأبعاد الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ حيث انحصرت بين (0.69، 0.93)، كما بلغ معامل ثبات ألفا كرونباخ لإجمالي الاستبانة (0.95) وهو معامل ثبات مرتفع جداً، 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 (1، 2، 3، 4، 5) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل أوافق بشدة، والدرجة (4) للبديل أوافق، وأعطيت الدرجة (3) على البديل محايد، وأعطيت الدرجة (2) على البديل لا أوافق، وأعطيت الدرجة (1) على البديل لا أوافق بشدة. وللحكم

على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي

باستخدام المعادلة الآتية:

- طول الفئة (أعلى قيمة – أدنى قيمة) مقسوما على عدد الدرجات.
- $\text{طول الفئة} = (5-1) / 5 = 0.8$
- لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل :

جدول (8) توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

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

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

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

التي تمّ الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة

وأساليب القياس وأغراض التحليل، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

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

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1.4 مقدمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الحكومية بمنطقة عسير ، 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:

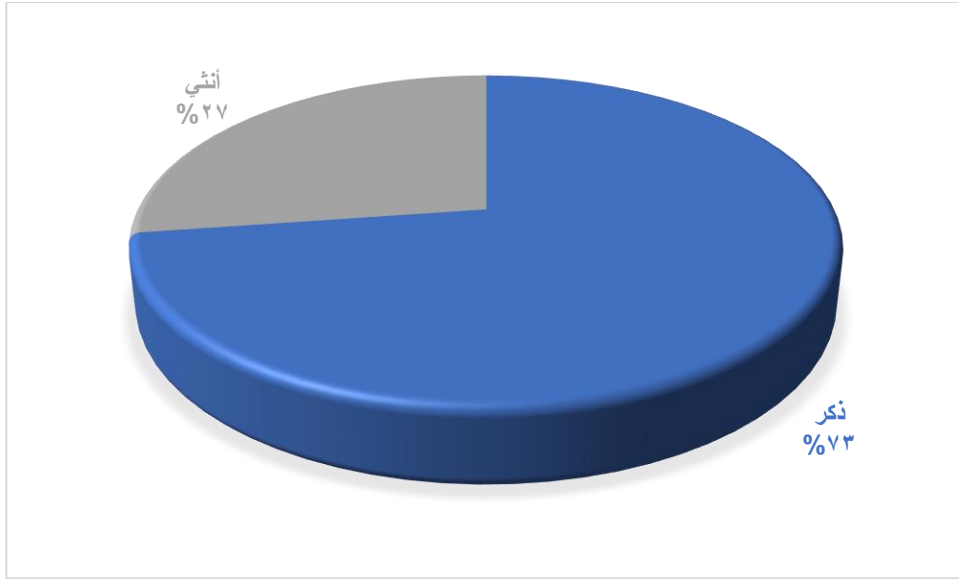
- 1- ما مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية بمنطقة عسير ؟
- 2- ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع الحكومية بمنطقة عسير ؟
- 3- ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع الحكومية بمنطقة عسير ؟
- 4- ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية بمنطقة عسير ؟

2.4 خصائص أفراد العينة

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

جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	301	72.71
أنثى	113	27.29
المجموع	414	100

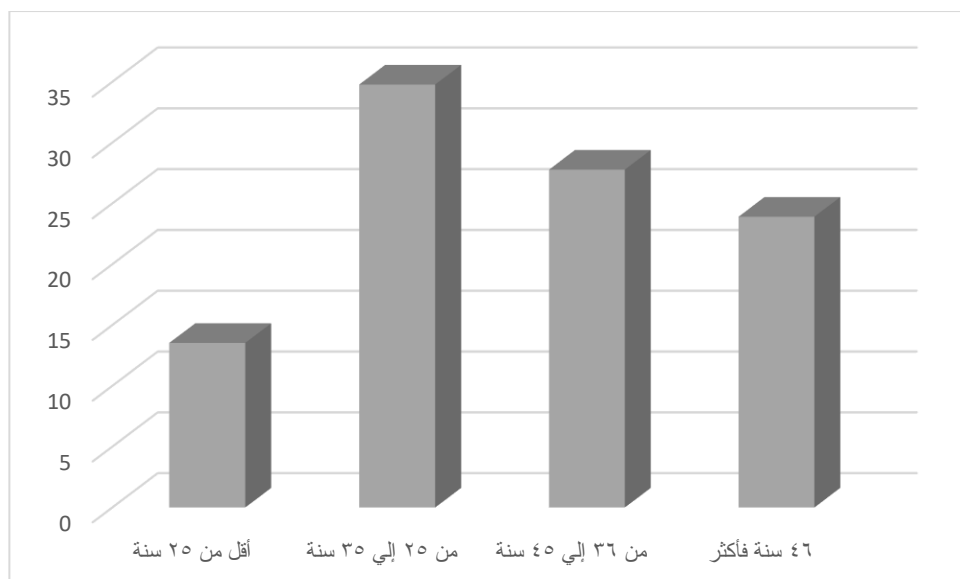


شكل (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يتضح من الجدول (11) والشكل (1) أن أكثر أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية بمنطقة عسير حيث بلغت نسبتهم المئوية (72.71%)، ثم يأتي أفراد العينة من العاملات الإناث بنسبة مئوية (27.29%)، وهذا يدل على أن الذكور يشكلون غالبية العاملين في هذه الشركات .

جدول (10) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	56	13.53
من 25 إلى 35 سنة	144	34.78
من 36 إلى 45 سنة	115	27.78
46 سنة فأكثر	99	23.91
المجموع	414	100

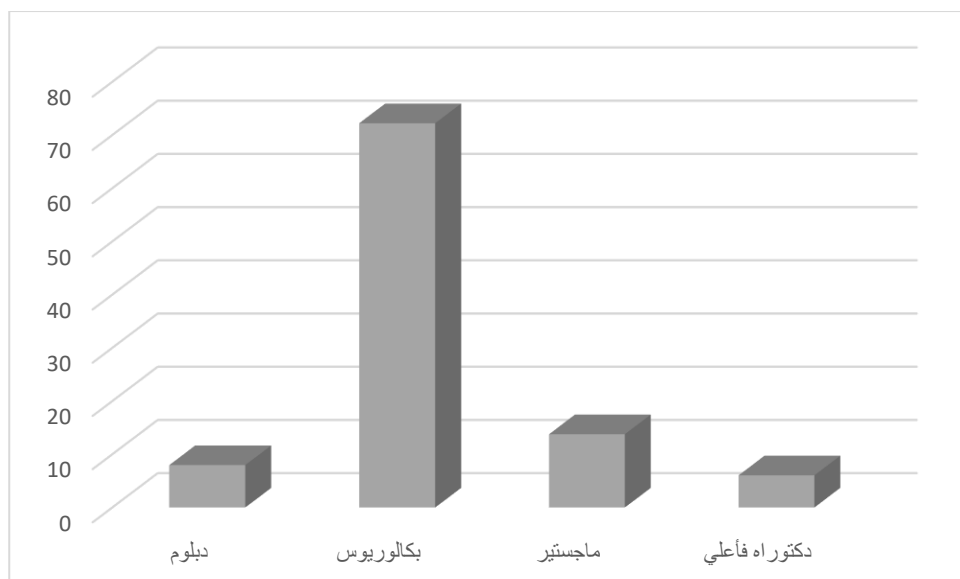


شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (12) والشكل (2) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير ممن تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) (34.78%)، ثم يأتي من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) وذلك بنسبة مئوية (27.78%)، ثم يليهم من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) وذلك بنسبة مئوية (23.91%)، وأخيرا يأتي من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وذلك بنسبة مئوية (13.53%)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الشباب، وهي فئة منتجة وهي قادرة على بذل الجهد والعمل بجدة ونشاط.

جدول (11) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	33	7.97
بكالوريوس	299	72.22
ماجستير	57	13.77
دكتوراه فأعلي	25	6.04
المجموع	414	100



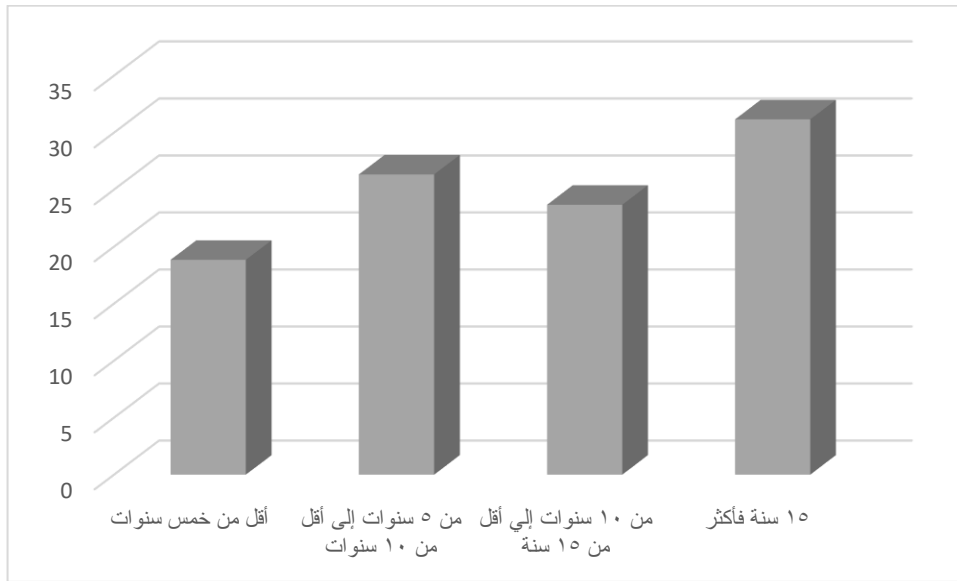
شكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (13) والشكل (3) أن المؤهل العلمي لأكثر أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير هم (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم المئوية (72.22%)، يتضح من ذلك أكثر نسب الاستجابة، درجة البكالوريوس، ثم يأتي من مؤهلهم العلمي (ماجستير) وذلك بنسبة مئوية (13.77%)، ثم يليهم من مؤهلهم العلمي (دبلوم) بنسبة مئوية (7.97%)، وأخيراً يأتي أفراد العينة ممن مؤهلهم العلمي (دكتوراه فأعلى) بنسبة مئوية (6.04%).

جدول (12) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	78	18.84
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	109	26.33
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	98	23.67
15 سنة فأكثر	129	31.16
المجموع	414	100

شكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة



يتضح من الجدول (14) والشكل (4) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير ممن سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) (31.16%) ، ثم يأتي من سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذلك بنسبة مئوية (26.33%) ، ثم يليهم من سنوات خدمتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وذلك بنسبة مئوية (23.67%) ، وأخيراً يأتي من سنوات خدمتهم (أقل من خمس سنوات) وذلك بنسبة مئوية (18.84%)

3.4 تحليل ومناقشة محاور الاستبانة

1.3.4 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

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

مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير؟

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

الباحث بحساب التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط

الحسابي لعبارات المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التقنية في المشاريع الحكومية في منطقة عسير على مستوى عوامله الأربعة (العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة، العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة، العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير ، كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة

جدول (13) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين للعبارات البعد الأول

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل	ت	225	142	29	11	4.37	0.86	1
		%	54.35	34.3	7	2.66			
2	تستقطب الشركة الأشخاص المبدعين	ت	208	147	40	14	4.3	0.87	3
		%	50.24	35.51	9.66	3.38			

									من أجل العمل لديها	
2	0.95	4.12	5	27	53	157	172	ت	يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء	3
			1.21	6.52	12.8	37.92	41.55	%		
المتوسط العام للبُعد										
	0.89	4.26								

يتضح من الجدول (19) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.26 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.12 – 4.37) وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل :

1. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير على العبارتين (توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل، تستقطب الشركة الأشخاص المبدعين من

أجل العمل لديها) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي (4.37، 4.30) وانحراف معياري (0.86، 0.87) على التوالي.

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

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

ثانياً: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة

جدول(14) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين لعبارات البُعد الثاني

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعتمد الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	ت	194	144	47	21	4.2	0.96	2
		%	46.86	34.78	11.35	5.07	1.93		

2	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	ت	210	149	38	13	4	4.32	0.84	1
		%	50.72	35.99	9.18	3.14	0.97			
3	يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل	ت	186	146	57	22	3	4.18	0.91	3
		%	44.93	35.27	13.77	5.31	0.72			
المتوسط العام للبُعد										
								4.23	0.90	

يتضح من الجدول (20) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.23 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.18 – 4.32) وهي متوسطات تقابل درجتي الموافقة (أوافق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل:

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

2. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير على العبارة (تتعلم الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة، يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهها في العمل) بدرجة (أوافق) وفي المرتبتين الثانية والثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.20، 4.18) وانحراف معياري (0.96، 0.91) على التوالي .

يتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارة بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة تنحصر بين (0.84، 0.96) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تتعلم 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 (15) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير

لعبارة البُعد الثالث

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يستطيع الأفراد داخل	ت	215	132	48	15	4.3	0.88	1
		%	51.93	31.88	11.59	3.62			
						0.97			

									الشركة تبادل المعرفة بسهولة	
3	0.93	4.16	6	19	59	147	183	ت	تصلي	2
			1.45	4.59	14.25	35.51	44.2	%	المعرفة التي تتعلق بعملي في الوقت المناسب	
2	0.8	4.25	1	11	53	166	183	ت	يتم	3
			0.24	2.66	12.8	40.1	44.2	%	مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية	
	0.87	4.24	المتوسط العام للمحور							

يتضح من الجدول (21) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (4.24 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير يوافقون على هذا البُعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.16 – 4.30) وهي متوسطات تقابل درجتي افق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل :

1. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير على العبارتين (يستطيع الأفراد داخل الشركة تبادل المعرفة بسهولة، يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي (4.30، 4.25) وانحراف معياري (0.88، 0.80) على التوالي.
2. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير على العبارة (تصلي المعرفة التي تتعلق بعمل في الوقت المناسب) بدرجة (أوافق) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.95) .

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة تنحصر بين (0.80، 0.93) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (تصلي المعرفة التي تتعلق بعمل في الوقت المناسب) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة

جدول (16) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير

لعبارات البُعد الرابع

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

									التي تقوم بها الشركة
	0.89	4.26	المتوسط العام للمحور						

يتضح من الجدول (22) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول درجة موافقتهم على عبارات بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.26 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير يوافقون على هذا البعد بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.25 – 4.29) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا البعد بدرجة (أوافق بشدة)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

1. جاءت العبارة (أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.89).
2. جاءت العبارة (المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.87).
3. جاءت العبارة (تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.91).

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة تنحصر بين (0.87، 0.91) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل) مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد العينة حولها، وكانت أكبر قيمة

للانحراف المعياري للعبارة (تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير.

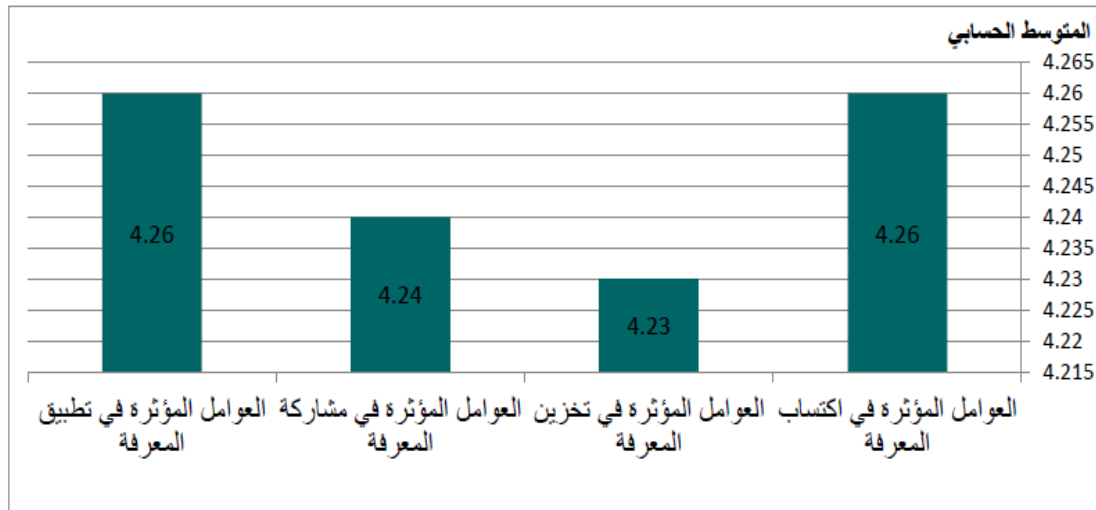
وفيما يلي نتناول المقارنة بين المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير :

جدول (17) المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع في المشاريع الحكومية في منطقة عسير

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

يتضح من الجدول (23) أنه بلغ المتوسط العام لدرجات موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير على محور واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في المشاريع الحكومية في منطقة عسير (4.25) والذي يقابل الموافقة بدرجة (أوافق بشدة)، وقد انحصرت المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور ما بين (4.23 – 4.26) مما يدل على موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير على جميع أبعاد محور واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في المشاريع الحكومية في منطقة عسير بدرجة (أوافق بشدة) وهي مرتبة تنازليا كما يأتي:

جاء العاملان (العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة، العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة) في نفس المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) لكل منهما. جاء بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.24) بينما جاء بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.23).



شكل (6) بياني يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد محورو اقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير

السؤال الثاني: ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع الحكومية في منطقة عسير؟

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

جدول (18) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول

عبارات المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع الحكومية في منطقة عسير

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية	ت	53.14	36.23	7.97	2.17	4.39	0.77	1
		%				0.48			
2	تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها	ت	45.41	41.79	9.42	2.66	4.29	0.8	3
		%				0.72			
3		ت	196	149	53	13	4.26	0.85	5

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

									المخرجات	
									في العمل	
	0.82	4.32	المتوسط العام للمحور							

يتضح من الجدول (24) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول درجة موافقتهم على عبارات محور دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع الحكومية في منطقة عسير ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.32 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير يوافقون على هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.26 - 4.39) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

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

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

السؤال الرابع: ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة في إدارة مشاريع المشاريع الحكومية في

منطقة عسير؟

وللإجابة على هذا السؤال ولمعرفة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير 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 الحكومية في منطقة عسير، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير، كما هو موضح فيما يلي:

جدول (19) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول

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

في منطقة عسير

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1		ت	190	122	50	40	12	4.06	1.11

			2.9	9.66	12.08	29.47	45.89	%	عدم الإلمام بالطرق العلمية لاكتساب وتطوير المعرفة ونشرها	
2	1.03	4.05	8	36	52	148	170	ت	عدم الإلمام بالأطر العلمية لتخزين وتطبيق المعرفة	2
			1.93	8.7	12.56	35.75	41.06	%		
3	1.07	4.05	10	38	53	132	181	ت	عدم وجود عناصر بشرية متخصصة في مجال إدارة المعرفة	3
			2.42	9.18	12.8	31.88	43.72	%		
5	1.2	3.93	19	46	59	109	181	ت	عدم ملائمة الميزانية المخصصة	4
			4.59	11.11	14.25	26.33	43.72	%		

للتكنولوجي ا وتقنية المعلومات										
4	1.14	3.98	19	35	54	135	171	ت	عدم توفر	5
			4.59	8.45	13.04	32.61	41.3	%	كافة الإمكانات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.	
	1.11	4.01	المتوسط العام للمحور							

يتضح من الجدول (25) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير حول درجة موافقتهم على عبارات محور المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.01 من 5.0) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي مما يشير إلى أن أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير يوافقون على هذا المحور بدرجة (أوافق) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.06 – 3.93) 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:

1. جاءت العبارة (عدم الإلمام بالطرق العلمية لاكتساب وتطوير المعرفة ونشرها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.11) .
2. جاءت العبارة (عدم الإلمام بالأطر العلمية لتخزين وتطبيق المعرفة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.03) .

3. جاءت العبارة (عدم وجود عناصر بشرية متخصصة في مجال إدارة المعرفة) في المرتبة الثالثة بمتوسط

حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.07)

4. جاءت العبارة (عدم توفر كافة الإمكانيات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة) في المرتبة الرابعة بمتوسط

حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.14)

5. جاءت العبارة (عدم ملائمة الميزانية المخصصة للتكنولوجيا وتقنية المعلومات) في المرتبة الخامسة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.93) 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 المشاريع الحكومية في منطقة عسير تنحصر بين (1.03، 1.20)

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 المشاريع الحكومية في منطقة عسير .

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد:

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

2.5 نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي :

أولاً: النتائج الخاصة بخصائص مجتمع الدراسة

1. أظهرت النتائج أن (72.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث من عينة الدراسة (27.30%)، وهذا يدل على أن الذكور يشكلون غالبية العاملين في هذه الشركات.
2. أظهرت النتائج أن (34.78%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة، بينما بلغت نسبة من أعمارهم أقل من 25 سنة (13.53%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الشباب، وهي فئة منتجة وهي قادرة على بذل الجهد والعمل بجد ونشاط.
3. أظهرت النتائج أن (72.22%) من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم (7.97%). من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من من يحملون شهادات جامعية .
4. أظهرت النتائج أن (31.16%) من أفراد عينة الدراسة هم من لهم خبرة في العمل تزيد عن 15 سنة، بينما بلغت نسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات (18.84) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الشركات تتمتع بخبرات كبيرة وتضم العديد من الكفاءات .

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

○ أهم النتائج المتعلقة بأبعاد المحور الأول: واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين إدارة

المشاريع الحكومية في منطقة عسير :

أظهرت الدراسة أن أفراد العينة يوافقون على جميع أبعاد المحور بدرجة (أو افاق 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 المشاريع الحكومية في منطقة عسير 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 المشاريع الحكومية في منطقة عسير 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 تواجهها 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 المشاريع الحكومية في منطقة عسير 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 المشاريع الحكومية في منطقة عسير 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 الثاني: دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع إدارة المشاريع الحكومية في منطقة عسير :

أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير 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 الحكومية في

منطقة عسير :

أفراد العينة من العاملين في المشاريع الحكومية في منطقة عسير 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 الباحث من نتائج الدراسة فإنها توصي بما يلي:

- (1) الاهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة في مختلف إدارات المشاريع الحكومية في منطقة عسير وتعميم هذا النهج على جميع الأقسام والإدارات. ينبغي إنشاء وحدات إدارية متخصصة تعنى بإدارة المعرفة في المشاريع الحكومية. يجب نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين لتعزيز الوعي بأهميتها وتحفيز المشاركة الفعالة.
- (2) ضرورة تطوير مهارات المعرفة لدى القيادات كونهم يشجعون ويحفزون على توليد واكتساب المعرفة.
- (3) يتوجب تطوير برامج تدريبية دورية تتناسب مع مجالات عمل الموظفين لرفع مستوى كفاءتهم ومعرفتهم.
- (4) يجب تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في وضع الأهداف الاستراتيجية وتشجيعهم على تقديم مقترحات بناءً على خبرتهم العملية.
- (5) يجب التوعية بأهمية مشاركة المعرفة بين العاملين وبين الإدارات لتعزيز التعاون والتكامل.
- (6) يتطلب الأمر تدريب العاملين على الأساليب الحديثة لتخزين واسترجاع المعرفة لضمان الاستفادة منها بكفاءة.

- (7) يجب توظيف واستقطاب المواهب والمتخصصين في مجال المعرفة لتعزيز كفاءة الإدارات والمشاريع.
- (8) ينبغي تخصيص ميزانيات خاصة لإدارة المعرفة واستحداث دوائر للمعرفة داخل الشركات لضمان إدارة فعالة ومستدامة للمعرفة.

Abstract

This study aimed to explore the role of knowledge management in improving the management of government projects in the Asir region. To achieve the study's objectives, a descriptive analytical method was used. The study population included employees working in project management within government projects in the Asir region, including senior management and project management departments. A questionnaire was used as a tool to collect the data and information necessary to answer the research questions.

The study results showed that the sample members agreed on the dimensions of knowledge management in managing technical projects and the role of knowledge management in the success of technical projects in government projects in the Asir region. Additionally, the results indicated that the sample members agreed on the dimensions of the obstacles facing the application of knowledge management in improving the management of projects in government projects in the Asir region.

The study concluded with several recommendations, most notably: the necessity of providing the requirements of knowledge management in various departments of government projects in the Asir region and generalizing this approach to all departments and sections. It is also necessary to establish specialized administrative units concerned with knowledge management in government projects, and to promote a culture of knowledge management among employees to enhance awareness of its importance and encourage active participation.

Keywords: knowledge management, government projects, Asir
region

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حطب، غسان أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج 6، ع 24، 39 - 68.
- أبو عيد، عماد (2007)، "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 2007 .
- أثير حسو إسحاق، (2013)، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك المزايا التنافسية (دراسة استطلاعية لأراء مدراء مدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، مجلة البحوث المستقبلية، المجلد 40، العدد 1، العراق.
- أحمد، محمود همام علي، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2023). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.
- التقرير السنوي لأمانة العاصمة المقدسة، 2019م، متوفر على الرابط .
- الحارثي، سعاد عبد الله، (2018)، أسس تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.
- الحارثي، سعاد عبد الله؛ ضليحي، سون طه، (2017)، "تطبيقات تقنيات المعلومات المستخدمة في دعم عمليات إدارة المعرفة بأمانة العاصمة المقدسة" مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 23، عدد 2.
- الحارثي، غازي و الفايدي، ياسر (2020). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية. المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر.

- حبوش، نائر عبدالرحمن، و الهاشمي، فارس سليمان. (2021). أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع53 ، 209 - 239.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292.
- حسن، رؤى إبراهيم^[2]2022. أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي دراسة حالة: وزارة الاتصالات والتقانة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
- خاطر، السيد محمد و المنهاوي، عبد الحكيم عبد الرحمن و القللى ، عبد الكريم حسين محمد (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية علي مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمى. العدد26.
- خير الدين، موسى (2012) "إدارة المشاريع المعاصرة". دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- دهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج25، ع2 ، 1 - 94.
- دودين، أحمد (2012)، إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
- الديب، إبراهيم رمضان، (2009)، "إدارة المعرفة" دراسة غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد، الدراسات العليا .
- رضوان، طارق رضوان محمد، خاطر، سامح أحمد فتحي، و خليل، نورهان عادل أحمد. (2022). أثر ابعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية. مجلة التجارة والتمويل، ع2 ، 231 - 277.
- الزامل، ريم، (2003)، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد (16).

- زقب، أسماء و عيه، سميحة و بودية، لويظة 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 .
- زكريا، ورؤوف، (2018)، عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات، تنمية الرافدين، الصفحات 35-50.
- السرحان، جمال خلف شافي (2012)، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة الاتصالات الأردنية دراسة حالة شركة أورانج، رسالة ماجستير، معهد ودراسات العالم الإسلامي، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- صارم، ندى، (2019)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- عابر، سعد (2021). أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، مج 18، ع 74 .
- عبد الرحمن، طارق عطية، (2017)، "إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الاجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث..
- العجرفي، فلاح، (2017)، "دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 35.
- العلي، عابد (2011)، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي. رسالة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، الجزائر.
- عليان، ندير، (2014)، المشاريع في بيئة الاعمال الدولية. رسالة دكتوراة، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- عنبر، هشام (2016)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

- العيساوي، خالد عبد الله؛ شاكر شذى عبود، (2018)، دور ادارة المعرفة في ادارة المشروعات الصغيرة دراسة ميدانية في معمل الأوكسجين الأهلي في العراق، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 24، العدد 107، ص 128 .
- الغامدي، سلوى و آل ضرمان، فالح عبد الله (2021). *عمليات إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية ف المملكة العربية السعودية*. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. مج.2، ع10.
- الغامدي، عبد السلام، (2019)، "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان تحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة – اسطنبول -تركيا من 25-26 يوليو 2019.
- الغامدي، عبدالله و آل جابر، علي (2018). *عناصر التكامل والنجاح في إدارة معرفة المشروعات مع نموذج مقترح لإدارة المعرفة في بيئة المشروعات*. شبكة المؤتمرات العربية (المؤتمر العلمي التاسع). تركيا.
- فرجي، مريم؛ معمر، نورة، (2016)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة الحالة :مؤسسة سونلغاز – تبسة، رسالة ماجستير في إدارة المؤسسات- جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- فنيش، طلحاوي، ساوس، & الشيخ/مؤطر (2019). *أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات*. رسالة دكتوراة. جامعة احمد دراية-إردار.
- القحطاني، سالم بن سعيد، (2010)، *المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الرابع عاشر، العدد الثاني .
- قلبو، حسينة، (2015)، "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد خيضر - بسكرة"، رسالة ماجستير في علوم الإدارة.

- لعمامرة، صارة، و محبوب، فاطمة. (2022). أثر إدارة المعرفة في تعزيز إنتاجية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجر السود - سكيكدة. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج5، ع2 ، 228 - 247.
- محمد، و داد موسى، و فحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المعرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56 ، 306 - 318.
- مصطفى، أمل محمد محمد (2021). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة. 52(1). 355-396.
- معهد إدارة المشاريع، (2017)، "الدليل المعرفي لإدارة المشاريع – الإصدار السادس" ، مؤسسة إدارة المشاريع.
- المغربي، محمد، (2020)، "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، القاهرة – جمهورية مصر .
- المفرج، أفراح أحمد شامخ، (2019)، "مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالتطبيق على هيئة الرقابة والتحقيق"، دراسة بحثية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كليات الشرق -إدارة الأعمال.
- المناحي، متعب عبد العزيز، (2017) 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.
- مناد لطفي، محامي، فاطمة الزهراء، (2016)، العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والإبداع المنظمي (دراسة حالة مؤسسات جزائرية)، رسالة ماجستير في تخصص المشاريع، جامعة سعيدة، الجزائر .

- المنسي، محمد عبد العزيز، (2017)، عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، المجلد 57، العدد 4.
- الميناوي، أيمن، (2014)، الوجيز العلمي لإدارة المشاريع. دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
- الناصر، عامر، (2019)، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح عبد القادر؛ باسم فيصل، (2012)، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلم"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، ص 161-190.
- الهبارنة، سعد كريم محمد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 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 .
- Alkhalidi H M H. Athletic Knowledge Management and Its Role in Achieving Competitive Advantage in Sports Work Environment. Ann Appl Sport Sci 2022; 10 (S1)URL: <http://aassjournal.com/article-1-1058-en.html>
- 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.

- Aree, Ali, (2015), The Role of Knowledge Management in Achieving Managerial Innovation, Journal of University of Zakho, Vol 3, No 2.
- Downes, T. V. (2014). An evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organisations in Australia (Doctoral dissertation, Southern Cross University).
- 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.
- Hidayat, D. S., & Senses, D. I. (2022). Knowledge management model for smart campus in Indonesia. Data, 7(1), 7.
- Kabilwa, (2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.
- 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
- 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.
- Miković, R, Petrović, D., Mihich, 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.

- Polyaninova, T. (2011). Knowledge Management in a Project Environment: Organisational CT and Project Influences. Dublin Institute of Technology. Vine, vol:41, iss:3.
- Richman, L. (2011). Successful Project Management (3 ed.). New York, NY :AMACOM a division of the American Management Association International.
- Richman, L. (2011). Successful Project Management (3 ed.). New York, NY: AMACOM a division of the American Management Association International.
- Valmohammadi, C. and Ahmadi, M. (2015), "The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 28 No. 1, pp. 131-159.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066>
- Wysocki, R. K. (2014). Effective Project Management: Traditional, Agile ,Extreme (7 ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Yang, Chyan and Liang-Chu Chen (2009). Can Organization Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين جودة المشاريع

الحكومية دراسة تطبيقية على المشاريع الحكومية بعسير

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال

التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان

علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير

أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أهلاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-35 سنة ☐ من 36-45 سنة ☐ من 46 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه فأعلى
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 10-15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارة المعرفة، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
اكتساب المعرفة						
1	توفر الشركة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل					
2	تستقطب الشركة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها					
3	يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء					
تخزين المعرفة						
4	تعتمد الشركة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة					
5	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة					
6	يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهها في العمل					
مشاركة المعرفة						
7	يستطيع الأفراد داخل الوزارة تبادل المعرفة بسهولة					

					تصلي المعرفة التي تتعلق بعمل في الوقت المناسب	8
					يتم مشاركة المعرفة بين العاملين في أشكال رسمية وغير رسمية	9
تطبيق المعرفة						
					المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل	10
					تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الشركة	11
					أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة	12

➤ المحور الثاني: جودة المشاريع الحكومية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1	تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية					
2	تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيقات بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها					
3	تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل					
4	تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار					
5	تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Impact of Knowledge Management Implementation on
Improving the Quality of Government Projects: An Applied
Study on Government Projects in Asir**

Preparation:

KHALID ATIF ALBARKI

233001563

Supervision:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2024