

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة المعرفة على نجاح المشاريع التعليمية دراسة تطبيقية
على جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

الاء فيصل العوفي 23221690

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إِهْدَاء

"إلى من أعطوني القوة والإلهام.

عائلي الرائعة وأصدقائي الأوفياء.

دون دعمهم لما كان من المستحيل أن أصل إلى نهاية

هذه الرحلة العلمية

شكر ونفاس

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

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

قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة 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 راجياً من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التعليمية في وزارة التعليم العالي، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من العاملين في وزارة التعليم العالي في الإدارة العليا وأقسام إدارة المشاريع، وبلغ عدد أفراد العينة 340 فردًا، بينما كان عدد الاستمارات الصحيحة 320 استمارة. تم إجراء اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ، كما تم استخدام اختبارات الإحصاء الوصفي، مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، بالإضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة للإجابة على تساؤلات البحث.

أظهرت النتائج موافقة عالية من أفراد العينة من العاملين في إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي على محور أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع التعليمية، وكذلك على أبعاد محور دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التعليمية في الوزارة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة الاستثمار في برامج التدريب والتعليم من خلال إنشاء شراكات مع المؤسسات التعليمية لتقديم دورات تدريبية متخصصة للشباب، تركيز على تطوير المهارات التقنية والقيادية. كما أوصت بتقديم حوافز للموظفين الشباب لمواصلة تعليمهم العالي والمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات المهنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المشاريع التعليمية، وزارة التعليم العالي.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	إهداء.....
د	شكرو وتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	2 ? الأهمية العلمية.....
5	2 ? الأهمية العملية.....
6	4.1 أهداف الدراسة:.....
6	5.1 تساؤلات الدراسة.....
7	6.1 فروض الدراسة:.....
8	7.1 نموذج الدراسة.....
9	8.1 الدراسات السابقة:.....

9.1 أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة.....	18
10.1 الفجوة البحثية.....	20
11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....	21
12.1 المنهجية وطرق البحث:.....	22
13.1 مصادر جمع البيانات.....	23
14.1 أدوات الدراسة :.....	23
15.1 حدود الدراسة :.....	23
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	24
المبحث الأول: إدارة المعرفة.....	24
2.1.1 تمهيد:.....	24
2.1.2 مفهوم المعرفة.....	24
2.1.3 مبررات التحول إلى إدارة المعرفة.....	27
2.1.4 أنماط المعرفة:.....	27
2.1.5 خصائص المعرفة.....	28
2.1.6 عمليات إدارة المعرفة.....	29
2.1.7 أهمية إدارة المعرفة:.....	31
2.1.8 معوقات إدارة المعرفة: -.....	32
المبحث الثاني: إدارة المشاريع.....	34
1.2.2 مفهوم المشروع وإدارة المشروع.....	34
2.2.2 الأهداف الأساسية لإدارة المشروع.....	34

35.....	3.2.2 المجالات المعرفية لإدارة المشروع.....
37.....	4.2.2 دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع.....
38.....	5.2.2 فوائد دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع.....
40.....	6.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع.....
42.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
42.....	1.3 تمهيد:.....
42.....	3.2 منهج الدراسة:.....
42.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
43.....	3.4 أداة الدراسة:.....
43.....	6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:.....
46.....	3.7 ثبات أداة الدراسة:.....
47.....	3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....
49.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
49.....	4.1 مقدمة:.....
49.....	4.2 خصائص أفراد العينة.....
54.....	3.4 تحليل ومناقشة محاور الاستبانة.....
54.....	1.3.4 تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
69.....	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.....
69.....	1.5 تمهيد:.....
69.....	2.5 نتائج الدراسة:.....

70.....	3.5التوصيات
72.....	Abstract
73.....	أولاً: المراجع العربية:
77.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
80.....	الملاحق
81.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
44	جدول رقم(1) معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	(1)
45	جدول رقم(2) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الاول وبين الدرجة الكلية للمحور	(2)
46	جدول رقم(3) معاملات ارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	(3)
47	جدول رقم (4) معاملات ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(4)
48	جدول (5) توزيع مدى المتوسطات الحسابية وتصنيفها وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة	(5)
50	جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	(6)
51	جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(7)
52	جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(8)
53	جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	(9)
55	جدول(10) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين للعبارة البُعد الأول	(10)
57	جدول(11) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين لعبارة البُعد الثاني	(11)

59	جدول(12) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي لعبارات البُعد الثالث	(12)
61	جدول(13) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي لعبارات البُعد الرابع	(13)
63	جدول(14) المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي	(14)
65	جدول(15) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي حول عبارات المحور الثاني دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي	(15)

قائمة الأشكال

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

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تأثرت المشاريع بشكل كبير بالتغيرات التي شهدها العالم، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسات العامة والخاصة أن تقوم بتكييف إدارة المشاريع وتطويرها لتلبية المتطلبات الجديدة وضمان نجاحها، وبالتالي سعت مختلف الإدارات إلى محاولة تحسين جودة المشاريع وضمان نجاحها، فأكدت دراسة عنبر (2016) أهمية تحقيق جودة المشاريع، حيث تسهم بشكل حاسم في تقليل تكاليف الإنتاج وضمان رضا المستهلك عن الخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد على بناء الثقة في الجهة المسؤولة عن المشروع وتعزيز مستواها التنافسي.. ولقد أشار الباحثان دهليز وعنبر (2016) إلى أهمية وجود معايير وأدوات مناسبة لضمان نجاح المشاريع واستمراريتها. هذه المعايير والأدوات توفر المساعدة المطلوبة لمدراء المشاريع في تخطيطها وتنظيمها وإدارتها. وتُعتبر المجالات المعرفية الصادرة من المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) من بين أبرز هذه المعايير، وأكد العامري (2016) أهمية المجالات المعرفية في إدارة المشاريع في تخطيط وتنظيم المشروع ومتابعته بالطريقة المناسبة. بل وأصبحت هذه المجالات المعرفية من أهم المواضيع التي تؤثر في تحقيق الجودة للمشاريع. وقد أشارت العديد من الأدبيات إلى دور تلك المجالات في تحقيق نجاح المشاريع وتحسين أدائها. (Al-Nady et al, 2016)

إدارة المشاريع تتطلب النهوض بالعديد من المجالات المعرفية المختلفة، بما في ذلك إدارة الجودة، وإدارة الوقت، وإدارة التكاليف، وإدارة العمليات، والعديد من المجالات الأخرى. تعمل هذه المجالات المعرفية معاً على توفير الأسس والإطار الذي يمكن للمدراء المشروعات من خلاله تحقيق أهدافهم بنجاح.

بواسطة توفير الأدوات والمفاهيم اللازمة، يمكن للمجالات المعرفية في إدارة المشاريع أن تساهم في توجيه المدراء وفرق المشروع لتحقيق الجودة وتنفيذ المشاريع بكفاءة. وباعتبارها موضوعات رئيسية في الأبحاث والدراسات، فإن هذه المجالات المعرفية تعزز فهمنا لعملية إدارة المشاريع وتساعد في تحسين أداء المشاريع وتحقيق النجاح المستدام.

إن إدارة المشروع تشير في الأساس إلى تطبيق المعرفة المناسبة في كامل تفاصيل ومراحل دورة حياة المشروع باعتبار أن الهدف الأساسي من وجود عمليات ومهارات وأدوات ونظم وتقنيات إدارة المعرفة هي المساهمة بشكل أو بآخر في التأثير بفاعلية على نجاح المشروع. والمؤسسات على اختلاف أشكالها تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخلق منافسة بينها وتحقيق المزيد من المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، وتحسين الإنتاجية والجودة وخلق المنتجات المبتكرة (Al-Shafai, 2017)

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

فقد أكد حمود (2016) على أن المعرفة تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الثروة والتميز والإبداع خاصة بعدما شهدته العالم من تطور تكنولوجي متسارع وواسع، وأضاف دهليز وعنبر (2017) بأن إدارة المعرفة تتمثل بمصدر رئيسي لتمكين المنظمات من تخفيض التكاليف ورفع مستوى الإنتاجية من خلال توليد الإيرادات الجديدة. ومن هنا يتضح لنا ضرورة فهم دور إدارة المعرفة ولماذا اعتبرت حاضرة بقوة في المنظمات وريادة أعمال المشاريع من أجل دعم أهدافها وتكوين ثقافة المنظمة وخلق القيمة المضافة وتعزيز الميزة التنافسية.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من المؤسسات الحكومية الحيوية التي تلعب دوراً أساسياً في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي في المملكة، و تسعى الجامعات إلى تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال تحسين جودة التعليم العالي، تعزيز البحث العلمي، وتطوير بيئة تعليمية متكاملة تساهم في تخريج كوادر وطنية مؤهلة تساهم في بناء المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

يتطلب نجاح إدارة المشاريع مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة، وفي قدرة المشاريع على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها المنافسة والريادة والإبداع، وتعد إدارة المعرفة أحد أبرز المجالات التي تساعد المشروع من بلورة الأفكار وتطبيق المعرفة، مما يساعد في الحصول على نتائج مميزة.

تشهد المملكة العربية السعودية تزايداً ملحوظاً في عدد السكان، مما يؤدي إلى زيادة مستمرة في الطلب على التعليم العالي. هذا النمو السكاني يتطلب توسيع الطاقة الاستيعابية للجامعات والكليات بشكل مستمر لتلبية احتياجات الطلاب الجدد. يتطلب ذلك إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة، وتوسيع القائم منها، وتوفير المزيد من الموارد المالية والبشرية لدعم هذا التوسع. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الوزارة ضمان الحفاظ على جودة التعليم في ظل هذا التوسع، مما يشكل تحدياً كبيراً يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعالة.

ويمثل تمويل الأبحاث العلمية والتطوير المهني تحدياً كبيراً أمام جامعة الأميرة نورة، وعلى الرغم من أهمية البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة وحل المشكلات المجتمعية، إلا أن التمويل المتاح لهذه الأبحاث غالباً ما يكون محدوداً. هذا النقص في التمويل يمكن أن يعيق الباحثين عن تنفيذ مشروعاتهم البحثية بشكل كامل، ويؤثر سلباً على جودة النتائج المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج الكوادر الأكاديمية والإدارية إلى برامج تدريب وتطوير مستمر لمواكبة التطورات الحديثة في مجالاتهم، ولكن توفير هذه البرامج يتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة.

تشير الدراسات إلى أهمية إدارة المعرفة في إنجاح المشاريع التعليمية، حيث تختلف النتائج المتعلقة بتأثيرها على الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية. بعض الدراسات، مثل دراسة الأثري (2023) ودراسة حسن (2022)، أوضحت أن لإدارة المعرفة تأثير إيجابي كبير على الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع التعليمية. في المقابل، أظهرت دراسات أخرى، مثل دراسة صارم (2019) ودراسة فنيش وطلحاوي (2019)، أن التأثير قد يكون جزئياً أو غير ملحوظ في بعض الحالات.

ركزت بعض الدراسات على مدى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء المالي للمشاريع التعليمية، مثل دراسة صارم (2019). في حين تناولت دراسات أخرى، مثل دراسة الغامدي وآل ضرمان

(2022) ودراسة مصطفى (2021)، العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وأداء عناصر محددة مثل الأداء المالي والتشغيلي وأداء الموظفين.

واهتمت بعض الدراسات بفحص العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي بصفة عامة، مثل دراسة فنيش وطلحاوي (2019) التي استعرضت كيفية تأثير إدارة المعرفة على أداء المؤسسات التعليمية. وأيضاً، بحثت دراسات أخرى مثل دراسة الحارثي والفايدي (2020) ودراسة خاطر وآخرون (2020) في كيفية تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي من خلال جوانب وأبعاد متعددة.

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجه جامعة الأميرة نورة في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة بفعالية في المشاريع التعليمية. على الرغم من الاعتراف بأهمية إدارة المعرفة ودورها الحيوي في تحسين الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع التعليمية، إلا أن هناك فجوة في التطبيق العملي لهذه الإدارة داخل الوزارة.

3.1 أهمية الدراسة:

❖ الأهمية العلمية

- تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في العديد من النقاط المهمة التي تسهم في تطوير المعرفة الأكاديمية والمهنية حول إدارة المعرفة ودورها في نجاح المشاريع التعليمية. أولاً، تسهم الدراسة في توسيع الأدبيات الموجودة حول إدارة المعرفة من خلال تقديم نموذج متكامل يوضح كيفية تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) في سياق المشاريع التعليمية. هذا النموذج يمكن أن يكون مرجعاً مهماً للباحثين والأكاديميين الذين يدرسون إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاعات التعليمية.
- تقدم الدراسة فهماً معمقاً للمتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بنجاح في المشاريع التعليمية. من خلال استكشاف درجة توافر هذه المتطلبات في جامعة الأميرة نورة بالمملكة

العربية السعودية، توفر الدراسة قاعدة بيانات مهمة يمكن أن تستند إليها دراسات مستقبلية لتقييم فعالية تطبيق إدارة المعرفة في سياقات أخرى.

- تسلط الدراسة الضوء على المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع التعليمية، مما يساهم في فهم التحديات العملية والإدارية التي يمكن أن تعيق تحقيق الأهداف المرجوة. هذا الفهم يمكن أن يكون أساساً لتطوير استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه المعوقات وتعزيز نجاح تطبيق إدارة المعرفة في القطاعات التعليمية.

❖ الأهمية العملية

- تمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة جانباً أساسياً في تحقيق تحسينات ملموسة في ممارسات إدارة المعرفة داخل جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية. أولاً، من خلال تحديد مستوى توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة في المشاريع التعليمية، توفر الدراسة توجيهات عملية للمديرين وصناع القرار لتحسين هذه العمليات بما يعزز من كفاءة وفعالية المشاريع التعليمية.
- من خلال استعراض تجارب بعض الدول التي نجحت في تطبيق إدارة المعرفة في مشاريعها، يمكن للمسؤولين في جامعة الأميرة نورة استنباط أفضل الممارسات وتطبيقها في سياقهم المحلي. هذا يمكن أن يساهم في تحسين جودة المشاريع التعليمية وزيادة معدلات نجاحها.
- تقدم الدراسة توصيات وآليات عملية لتطوير إدارة المعرفة بما يتناسب مع احتياجات جامعة الأميرة نورة في المملكة العربية السعودية. هذه التوصيات يمكن أن تساعد في وضع سياسات وإجراءات جديدة تضمن تطبيقاً فعالاً لإدارة المعرفة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المشاريع التعليمية وتحقيق أهداف الوزارة بشكل أكثر كفاءة.
- تساعد الدراسة في رفع مستوى الوعي لدى العاملين في جامعة الأميرة نورة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في نجاح المشاريع التعليمية. هذا الوعي يمكن أن يساهم في تعزيز ثقافة المعرفة داخل الوزارة وتحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف على مفهوم وأهمية إدارة المعرفة ودرجة توافر متطلبات إدارة المعرفة وعلى واقع ودور تطبيق إدارة المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية إضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة فيها وتجارب بعض الدول المطبقة لإدارة المعرفة في المشاريع ولتحقيق هذا الهدف، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف مستوى توليد المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى تخزين المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى توزيع المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على تطبيق المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية.
- اقتراح آليات وتوصيات لتطوير تطوير إدارة المعرفة ونجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما مدى تأثير إدارة المعرفة على نجاح المشاريع التعليمية في جامعة

الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية ؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية :-

- ما مستوى توليد المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى تخزين المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى توزيع المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى تطبيق المعرفة في نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية؟
- ما اهم الاقتراح والتوصيات لتطوير إدارة المعرفة و نجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين إدارة المعرفة

ونجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين توليد المعرفة ونجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين تخزين المعرفة ونجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين توزيع المعرفة ونجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين تطبيق المعرفة ونجاح المشاريع التعليمية في جامعة الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة

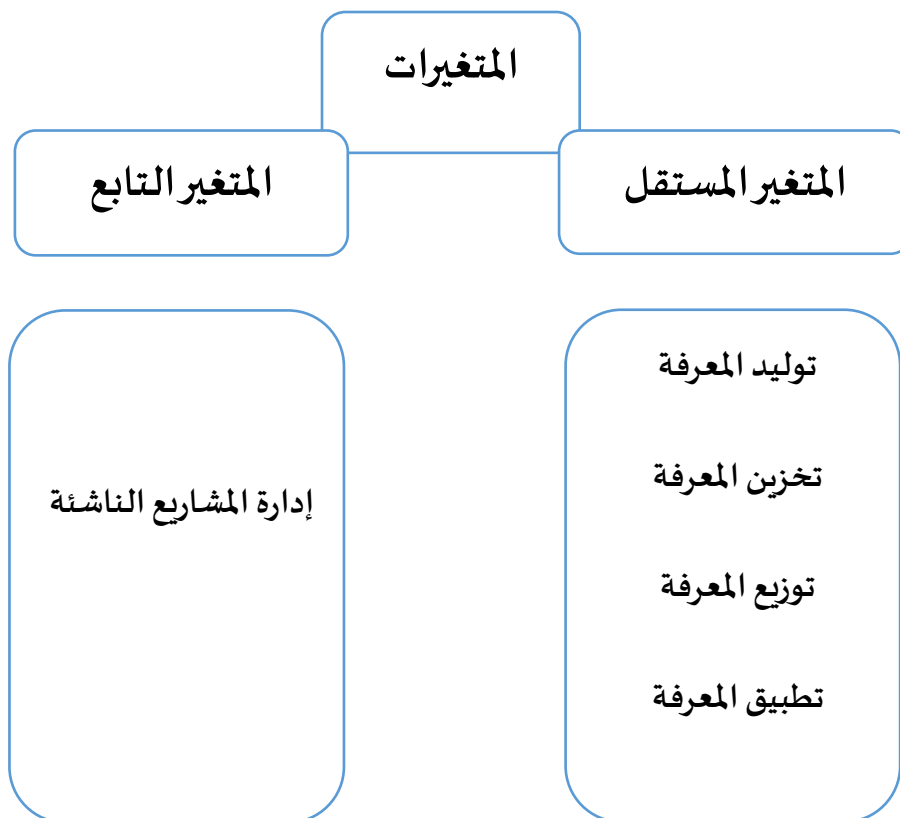
يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المعرفة على نجاح المشاريع التعليمية في جامعة

الأميرة نورة بالملكة العربية السعودية ، ويتضمن المتغيرات التالية:

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

المعرفة، تطبيق المعرفة).

2- المتغير التابع: نجاح المشاريع التعليمية .



المصدر: من إعداد الباحثين.

8.1 الدراسات السابقة:

دراسة الأثري (2023)

هدفت دراسة الأثري (2023) إلى استكشاف سبل تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الكويت من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة. وقد تضمنت الدراسة الكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتميز في الأداء المؤسسي بجامعة الكويت. كما سعت إلى تحديد مدى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية هذه العمليات.

فيما يخص المتغيرات، كانت إدارة المعرفة المتغير المستقل، وتشمل هذه العمليات تشخيص المعرفة، إنتاج المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة. أما المتغير التابع فكان الأداء المؤسسي، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد العينة وفق النوع، بينما وجدت فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، حيث تبين وجود فروق بين المدير العام ومدير الإدارة لصالح المدير العام، وبين مدير الإدارة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق الفئة العمرية وسنوات الخبرة. ، أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في جامعة الكويت، مما يعزز أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (حسن، 2022)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إدارة عمليات المعرفة بطريقة ممنهجة في وزارة الاتصالات والتقانة من خلال محاور الدراسة المتمثلة في توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة في تسريع عملية التحول الرقمي في الوزارة، و ركزت الدراسة على إدارة عمليات المعرفة كمتغير مستقل، وتضمنت عمليات توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة. أما المتغير التابع فكان تسريع عملية التحول الرقمي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأيضاً المنهج الاستنباطي، حيث تم استخدام برمجيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة عشوائية من المقاولين في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة برنامج SPSS الإحصائي لتحليل ومعالجة البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة موجودة بدرجة مقبولة في وزارة الاتصالات والتقانة، وأن الوزارة تمتلك بنية تحتية وتشريعية مناسبة للتحول الرقمي، بالإضافة إلى تمتع العاملين بدرجة جيدة من الوعي بأهميته وضرورته. بينت النتائج أيضاً وجود أثر لبعض عمليات إدارة المعرفة على تسريع التحول الرقمي، مع عدم وجود فروق جوهرية تعود لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي باستثناء العلاقة بين المؤهل العلمي وتحسين العمليات.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أساليب ووسائل توليد المعرفة، وتنظيم عملية التخزين وتعزيز وسائلها، وتدعيم عملية نشر المعرفة من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية، وضرورة وضع استراتيجية خاصة لتنظيم عملية تطبيق المعرفة، وزيادة وعي العاملين بأهمية التحول الرقمي وتكثيف العمل على رصد احتياجاته، وتوسيع الاستخدام التدريجي لتقاناته المتنوعة كتعزيز تطبيقات الأجهزة المحمولة وعدم الاقتصار على اعتماد المنظومات فقط كأدوات للتحويل الرقمي.

دراسة (الغامدي وآل ضرمان، 2022)

هدفت الدراسة إلى معرفة وتحليل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية باستخدام برمجيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر المقاولين في المملكة العربية السعودية. ركزت الدراسة على مشاركة المعرفة وتطبيقها كمتغيرات مستقلة، وتأثيرها على المشاريع الإنشائية كمتغير تابع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية من المقاولين في المملكة العربية السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

خلصت الدراسة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال برمجيات الذكاء الاصطناعي له تأثير ذو دلالة إحصائية على المشاريع الإنشائية. كما أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والمشاريع الإنشائية.

أوصت الدراسة بتعزيز اعتماد تطبيق إدارة المعرفة المبنية على برمجيات الذكاء الاصطناعي لحل مشاكل تأخر الإنجاز للمشاريع الإنشائية، مع التركيز على الجانب المالي والسعي لتحسين كفاءة المشروع من خلال مشاركة وتطبيق المعرفة.

دراسة (مصطفى، 2021)

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق التميز التنافسي في كلية الحاسبات والمعلومات بجامعة عين شمس. تضمنت الدراسة المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، والمتغير التابع وهو التميز التنافسي، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الكلية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة جوهريّة بين أبعاد إدارة المعرفة والتميز التنافسي في الكلية. أوصت الدراسة بأهمية الدور الفعال لإدارة المعرفة في تحقيق التميز التنافسي، وكيف يسهم هذا التميز في تحقيق استراتيجية الجامعة 2018-2023 التي تركز على الابتكار والمعرفة والتميز، والتي تنبثق من رؤية مصر 2030.

دراسة (عابر، 2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي في القطاع التعليمي بالعراق. ركزت الدراسة على إدارة المعرفة كمتغير مستقل والتغيير التنظيمي كمتغير تابع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات. أظهرت النتائج عدم وجود قاعدة بيانات تربط الكليات وعدم توفر المكتبات الرقمية، بينما نجحت الكليات التقنية في استثمار الأساليب المعتمدة في

تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوزيعها وتطبيقها. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

أوصت الدراسة بإنشاء شبكة داخلية تربط الكليات التقنية لتعزيز المعرفة وتدعيم الروابط البيئية، والاستفادة من الكفاءات الجامعية لتعزيز التعاون بين الجامعات والمنظمات لبناء قواعد معرفية رصينة واستنباط أفضل الأساليب لتوثيق ذلك.

دراسة (خاطر وآخرون، 2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان مفهوم إدارة المعرفة قد بدأ يتبلور لدى مسؤولي الإدارة في المؤسسات والشركات والقطاع الحكومي، أم أن هؤلاء المسؤولين لديهم مفاهيم أخرى عن إدارة المعرفة. تضمنت الدراسة المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، والمتغير التابع وهو تحسين الأداء، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التاريخي ومنهج دراسة الحالة، حيث تم إسقاط الجانب النظري على الوزارة محل الدراسة وتحليل البيانات باستخدام استقصاء للحصول على المعلومات.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك التقاء كبير بين إدارة المعرفة والمعيار العالمي للجودة، حيث يطلب التخلي عن الهيكل التنظيمي التقليدي وتطبيق إدارة المعرفة بجميع فروضها. وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي الشركات والمؤسسات والحكومات اهتماماً زائداً بإدارة المعرفة، ودعم الإبداع والابتكار، والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرات معرفية وإبداعية متميزة.

دراسة (الحارثي والفايدي، 2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في إدارة المشاريع. تضمنت الدراسة المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيعها، تطبيقها)، والمتغير التابع وهو إدارة المشروع.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحليل العديد من الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة وإدارة المشروع.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وأن هناك تفاعل جيد بين تدفقات المشاريع وتدفقات المعرفة داخل المنظمات. أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع، مما يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بزيادة وعي العاملين بأهمية إدارة المعرفة، وتهيئة المدراء بالوسائل والأساليب الفعالة لإدارة المعرفة، وإنشاء مستودعات معرفية لكل مجال من مجالات المشروع.

دراسة (صارم، 2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في دمشق. شملت الدراسة المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع وهو الإبداع الإداري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بإعداد استبيان وتوزيعها.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك لأبعاد تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. بينما لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة إشراك كافة أفراد برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في دورات متخصصة في إدارة المعرفة، وتعزيز مشاركة الموظفين في تبادل المعلومات والمعرفة.

دراسة (فنيش وطلحاوي، 2019)

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي في ظل الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في جامعة أدرار. تضمنت الدراسة المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، والمتغير الوسيط وهو تكنولوجيا المعلومات، والمتغير التابع وهو التعلم التنظيمي، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها.

أظهرت نتائج الدراسة توفر الإنترنت في الجامعة واستخدامه لخدمة مصالح الجامعة، واعتماد الجامعة على هيكل تنظيمي كلاسيكي مما يعوق تبادل المعارف بين العاملين. كما تبين تقصير الجامعة في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتفعيل الاتصالات بين الأفراد من أجل التعلم الفردي والجماعي.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتوفير مناخ مناسب لتطبيقها من خلال التكنولوجيا، واستغلال تطبيق المعرفة في عمليات التعلم، وتدريب العاملين لزيادة كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتحفيز العاملين على خلق المعرفة وتبادلها.

دراسة (زكريا ورؤوف، 2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط والأثر بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات تطوير المنتجات. تضمنت الدراسة المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة، والمتغير التابع وهو تطوير المنتجات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تطوير المنتجات. وأوصت الدراسة بضرورة امتلاك المعرفة وتحديثها بشكل مستمر، وتطوير الجانب التقني لتخزين واسترجاع المعرفة بسهولة.

دراسة (الغامدي، 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع. تضمنت الدراسة المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، والمتغير التابع وهو إدارة المشاريع، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

توصلت النتائج إلى أن النماذج والأطر التي اقترحها الباحثون لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية لإدارة المشاريع. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب. أوصت الدراسة بزيادة وعي العاملين بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع، وعقد ورش عمل لتوعية العاملين بالأساليب الفعالة لإدارة المعرفة.

دراسة (دهليزوعنبر، 2017)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. تضمنت الدراسة المتغير المستقل وهو المجالات المعرفية، والمتغير التابع وهو جودة المشروع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات.

أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تدير مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع بنسب عالية. وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة وبين زيادة جودة المشروع.

أوصت الدراسة بضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع، والاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن التنفيذ.

دراسة Micivic et al (2020)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أسباب فشل المنظمات في تحقيق الربحية المطلوبة لإرضاء أصحاب المصالح، على الرغم من تنفيذها مشاريع بمبالغ ضخمة تقدر بترليونات الدولارات سنوياً. ركزت الدراسة على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمة ورفع كفاءتها.

فيما يخص المتغيرات، اعتبرت الدراسة إدارة المعرفة المتغير المستقل، بينما كان أداء المنظمة المتغير التابع. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها بهدف التوصل إلى النتائج المرجوة.

خلصت الدراسة إلى أن السلوكيات التشاركية بين العاملين تعزز كفاءتهم من خلال تبادل المعرفة التقنية والهيكلية. وأوصت بضرورة استمرار الاهتمام بإدارة المعرفة في القطاع، وتشجيع العاملين على تبادل واستخدام المعارف التي يمتلكونها. حيث يفيد ذلك في تحسين أداء العاملين بشكل كبير، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.

دراسة Ekambaram et al (2018)

هدفت الدراسة إلى بحث التفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة في المشاريع. تناولت الدراسة دور البيانات الضخمة في تعزيز إدارة المعرفة في المشاريع والمنظمات القائمة على المشاريع، واستعرضت التحديات والفرص المرتبطة بهذا التفاعل، بالإضافة إلى دورها في تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة، اعتمدت الدراسة على المتغير المستقل إدارة المعرفة، بينما كان المتغير التابع هو إدارة المشاريع. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات.

أكدت نتائج الدراسة على وجود ارتباط وثيق وقوي بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع، حيث أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية عالية. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام

بقواعد البيانات الضخمة، وتطوير طرق الاستفادة منها في المشاريع الجديدة، لأنها تمثل تغذية راجعة هامة للإدارات تساعد في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

دراسة Kabilwa (2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بهدف تقييم حالة وقدرات هذه المؤسسات. ركزت الدراسة على سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وتأثيرها على الحصول على المعرفة، التدريب والمراقبة، والاتصال كمتغيرات تابعة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبياناً بناءً على أهداف الدراسة لجمع البيانات وتحليلها، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، وعلاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، وعلاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال. أوصت الدراسة بضرورة إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه، لتعزيز القدرات المؤسسية وتحقيق الأهداف التعليمية.

دراسة Abdi et al (2018)

هدفت الدراسة إلى دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الابتكار. تضمنت الدراسة الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة، وتأثيرها على الابتكار كمتغير تابع، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وجمعوا البيانات باستخدام استبيانات لاختبار صحة الأدوات وتحليلها.

خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أثرت بشكل مباشر على الابتكار التنظيمي. كما تبين أن التعلم التنظيمي أدى دوراً مهماً كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات السيارات بتوفير المعلومات الضرورية واللائمة لكل

العاملين فيها لحثهم على اكتشاف معارف جديدة باستمرار. وأشارت إلى أهمية توفير المصادر الإلكترونية وقواعد البيانات للموظفين، بالإضافة إلى توفير الوقت والمال اللازمين للحصول على تدريب مناسب في مجالات معينة، مما يعزز الابتكار ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

9.1 أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة

أوجه الشبه بين الدراسات

تشارك الدراسات المتنوعة حول إدارة المعرفة في عدة نقاط رئيسية، تعكس أهمية هذا المجال وأثره الكبير على الأداء المؤسسي والابتكار والتحول الرقمي. يمكن توضيح أوجه الشبه هذه بمزيد من التفاصيل مع تقديم أمثلة من الدراسات المختلفة.

تتفق جميع الدراسات على أن إدارة المعرفة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي. فعلى سبيل المثال، دراسة الأثري (2023) ركزت على تطوير الأداء المؤسسي في جامعة الكويت من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة، مثل تشخيص وإنتاج وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتميز في الأداء المؤسسي بالجامعة، وتشارك معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها. هذا المنهج يسمح للباحثين بفهم الظواهر المعقدة وتقديم توصيات عملية. على سبيل المثال، دراسة حسن (2022) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير إدارة المعرفة على التحول الرقمي في وزارة الاتصالات والتقانة. كما اعتمدت دراسة الغامدي وآل ضرمان (2022) على نفس المنهج لتحليل تطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية باستخدام برمجيات الذكاء الاصطناعي، جميع الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والمتغيرات التابعة مثل الأداء المؤسسي، التحول الرقمي، والابتكار. في دراسة (Abdi et al 2018)، تم التأكيد على أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تؤثران بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي. وبالمثل، أظهرت دراسة Ekambaram et al (2018) أن هناك ارتباطاً قوياً بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع، مما يعزز فعالية وكفاءة تنفيذ المشاريع، وتقدم معظم الدراسات توصيات عملية لتحسين إدارة المعرفة في المؤسسات. على سبيل المثال،

أوصت دراسة صارم (2019) بضرورة إشراك كافة أفراد برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في دورات متخصصة في إدارة المعرفة، لتعزيز مشاركة المعلومات والمعرفة بين الموظفين. كما أوصت دراسة (2018) Kabilwa بضرورة إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والتدريب، لتعزيز القدرات المؤسسية وتحقيق الأهداف التعليمية، توضح الدراسات أن إدارة المعرفة لها تأثيرات متعددة على مختلف القطاعات والمؤسسات. فبينما ركزت دراسة مصطفى (2021) على تحقيق التميز التنافسي في كلية الحاسبات والمعلومات بجامعة عين شمس، تناولت دراسة الغامدي وآل ضرمان (2022) تأثير إدارة المعرفة على المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. هذا التنوع يعكس الأهمية الشاملة لإدارة المعرفة في مختلف السياقات والمؤسسات.

أوجه الاختلاف بين الدراسات

على الرغم من أوجه الشبه الكبيرة بين الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، هناك أيضاً عدد من الاختلافات المهمة التي تميز كل دراسة عن الأخرى. يمكن تلخيص أوجه الاختلاف هذه مع تقديم أمثلة محددة من الدراسات المختلفة.

تختلف الدراسات في المجالات التطبيقية التي تركز عليها. على سبيل المثال، ركزت دراسة الأثري (2023) على الأداء المؤسسي في جامعة الكويت، بينما تناولت دراسة حسن (2022) تأثير إدارة المعرفة على التحول الرقمي في وزارة الاتصالات والتقانة. في المقابل، ركزت دراسة الغامدي وآل ضرمان (2022) على تطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية باستخدام برمجيات الذكاء الاصطناعي. هذا التنوع يعكس الاهتمامات المختلفة لكل دراسة وكيفية تطبيق إدارة المعرفة في سياقات مختلفة، وتختلف الدراسات في المتغيرات التابعة التي تدرسها. على سبيل المثال، في دراسة مصطفى (2021)، كان التميز التنافسي في كلية الحاسبات والمعلومات بجامعة عين شمس هو المتغير التابع. بينما في دراسة Abdi et al (2018)، كان الابتكار هو المتغير التابع. هذا الاختلاف في المتغيرات التابعة يعكس تنوع الأهداف والنتائج التي تسعى كل دراسة لتحقيقها، وبينما استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، هناك تنوع في المنهجيات البحثية المستخدمة. على سبيل المثال، دراسة حسن (2022) استخدمت أيضاً المنهج الاستنباطي إلى جانب المنهج

الوصفي التحليلي، لتحليل أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي. بينما اعتمدت دراسة Kabilwa (2018) بشكل رئيسي على الاستبيانات لجمع البيانات، وتختلف الدراسات في السياقات الجغرافية والثقافية التي تجرى فيها. على سبيل المثال، ركزت دراسة Kabilwa (2018) على مؤسسات التعليم العالي في زامبيا، مما يعكس تحديات وفرصاً مختلفة مقارنة بالدراسات التي أجريت في الشرق الأوسط مثل دراسة الأثري (2023) في الكويت أو دراسة حسن (2022) في السعودية. هذا التنوع يعكس تأثير العوامل الجغرافية والثقافية على إدارة المعرفة وتطبيقاتها، تختلف الدراسات في التوصيات والنتائج التي توصلت إليها بناءً على سياقاتها وأهدافها المحددة. على سبيل المثال، أوصت دراسة صارم (2019) بضرورة إشراك كافة أفراد برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في دورات متخصصة في إدارة المعرفة، بينما أوصت دراسة Ekambaram et al (2018) بضرورة الاهتمام بقواعد البيانات الضخمة وتطوير طرق الاستفادة منها في المشاريع الجديدة. هذا التنوع في التوصيات يعكس الأهداف والاحتياجات المختلفة لكل دراسة.

10.1 الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات المتعددة التي تناولت إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء المؤسسي والتحول الرقمي والابتكار، يمكن تحديد عدة فجوات بحثية. أولاً، على الرغم من التركيز الكبير على تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، فإن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف هذه العلاقة في السياقات المحلية أو الإقليمية المحددة مثل الدول العربية، مما يبرز الحاجة إلى أبحاث تركز على هذه السياقات الخاصة.

معظم الدراسات تناولت تأثير إدارة المعرفة في مؤسسات تعليمية أو حكومية أو في القطاع الخاص، ولكن هناك نقص في الأبحاث التي تدرس تأثير إدارة المعرفة في قطاع الصناعات الثقيلة أو القطاعات الصناعية المختلفة. ثالثاً، على الرغم من أن بعض الدراسات تناولت دور التكنولوجيا والبيانات الضخمة في تعزيز إدارة المعرفة، فإن هناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث التي تركز على كيفية تكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي مع إدارة المعرفة وتأثيرها على الابتكار والأداء المؤسسي.

11.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- إدارة المعرفة (Knowledge Management) إدارة المعرفة هي عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد، إنشاء، توزيع، وتطبيق المعرفة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل إدارة المعرفة جمع المعلومات وتخزينها ونشرها بطريقة تمكن الأفراد والمؤسسات من استخدامها بكفاءة وفعالية لتعزيز الأداء المؤسسي والابتكار. وتعتبر هذه العملية جوهرية لتحسين اتخاذ القرارات وتطوير الحلول المبتكرة للمشكلات المعقدة.
- توليد المعرفة (Knowledge Creation) توليد المعرفة يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تطوير أفكار جديدة أو اكتساب معرفة جديدة داخل المنظمة. تشمل هذه العملية الابتكار، البحث والتطوير، تبادل الأفكار، والتعلم المستمر. توليد المعرفة يمكن أن يتم عبر وسائل متعددة مثل التعاون بين الأفراد، التدريب، والمشاريع البحثية.
- تخزين المعرفة (Knowledge Storage) تخزين المعرفة هو عملية حفظ المعرفة المكتسبة أو المنتجة في نظم وقواعد بيانات تمكن من استرجاعها واستخدامها عند الحاجة. يشمل ذلك توثيق المعرفة، إنشاء مستودعات رقمية، واستخدام أنظمة إدارة المحتوى لحفظ المعرفة بشكل منظم وآمن. الهدف من تخزين المعرفة هو ضمان استمرارية الوصول إلى المعلومات المهمة والمحافظة عليها للأجيال المستقبلية.
- توزيع المعرفة (Knowledge Distribution) توزيع المعرفة يشير إلى نقل المعرفة من الأفراد أو الوحدات التي تمتلكها إلى الأفراد أو الوحدات التي تحتاج إليها. يتم ذلك من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات، ورش العمل، التدريب، الأنظمة الإلكترونية، والنشر الداخلي للمعلومات. الهدف من توزيع المعرفة هو التأكد من أن المعلومات المفيدة متاحة لكل من يحتاج إليها في الوقت المناسب.

— تطبيق المعرفة (Knowledge Application) تطبيق المعرفة هو العملية التي يتم من خلالها استخدام المعرفة المكتسبة أو المخزنة لحل المشكلات، تحسين العمليات، أو تحقيق الأهداف المؤسسية. يشمل ذلك تنفيذ الأفكار الجديدة، استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، وتطبيق أفضل الممارسات في العمل اليومي. تطبيق المعرفة يساهم في تحويل المعلومات النظرية إلى إجراءات عملية تساهم في تحسين الأداء.

— المشاريع التعليمية (Educational Projects) المشاريع التعليمية هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي تهدف إلى تحسين نظام التعليم أو تطوير بيئة تعليمية معينة. يمكن أن تشمل هذه المشاريع بناء منشآت تعليمية جديدة، تطوير المناهج الدراسية، تدريب المعلمين، أو تنفيذ برامج تعليمية جديدة. نجاح هذه المشاريع يعتمد بشكل كبير على التخطيط الجيد، الإدارة الفعالة، وتطبيق المعرفة المكتسبة.

12.1 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 المتغير المستقل، إدارة المعرفة، وتتمثل في الأبعاد التالية (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ، وبالمتغير التابع نجاح المشاريع ، حيث قام الباحثون بعمل دراسة ميدانية بالمشروعات الناشئة ، 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..

13.1 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.

14.1 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 بابعاده (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع: نجاح المشاريع التعليمية .

15.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر إدارة المعرفة بابعاده (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على نجاح المشاريع التعليمية
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة

2.1.1 تمهيد:

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

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

2.1.2 مفهوم المعرفة.

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

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

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

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

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

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

وقد اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم المعرفة :

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.3 مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

أن تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية

وخارجية ويمكن ابرازهم تلك المبررات بالتالي (العلي وآخرون، 2006: 75-78) :

(1) العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكاليف كالفضائيات والإنترنت وكذلك توفير بني أخرى للاتصالات.

(2) الملموسية القياسية للمعرفة حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على قياس أثر المعرفة في علميات الأعمال وقادرة على قياس هذا الأثر بشكل شفاف.

(3) اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجالات التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

(4) التغير الواسع والسريع في أدوات ورغبات واتجاهات الزبون التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لتلك التغيرات.

(5) الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها بتطوير معرفة جديدة مما يؤدي الى خلق وتطوير برامج معرفية جديدة>

2.1.4 أنماط المعرفة:

توجد العديد من التصنيفات لأنماط المعرفة واهم تصنيف للمعرفة هو التصنيف الى معرفة

ظاهرة واخرى ضمنية : (مسلم، 2015: 23) & (العلي وآخرون 2006: 39)

(1) المعرفة الضمنية : هي المعرفة الغير مكتوبة ؛ والتي تتعلق بالمهارات المتراكمة على شكل معرفة الكيف

والفهم داخل عقول الأفراد والتي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة ؛ علاوة على أنها معرفة

شخصية جداً يصعب تشكلمها والحصول عليها ؛ وبالتالي يعصب نقلها للآخرين ؛ والتشارك فيها أمر

صعب ، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد وقلبه ممن يعملون في

المنظمة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين.

- (2) **المعرفة الصريحة (الظاهرة):** المعرفة التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية ؛ وفي شكل بيانات موضوعية في صيغة علمية وجيزة ؛ كما يمكن تشغيلها ونقلها وتخزينها بسهولة ويمكن قياسها وإيصالها إلى الآخرين ؛ وهي ملموسة لا حاجة فيها لاكتساب الخبرة ؛ وتكون مخزنة في أرشيف المنظمة كالكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات والوثائق الخاصة بالمنظمة
- (3) **المعرفة التكنولوجية:** جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل .
- (4) **المعرفة الضحلة :** تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة.
- (5) **المعرفة العميقة :** هي المعرفة التي تتطلب التحليل العميق للموقف.
- (6) **المعرفة السببية:** المعرفة التي تتم بناء على ربط المفاهيم باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.
- (7) **المعرفة الموجهة :** تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما؛ فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعليم .

2.1.5 خصائص المعرفة

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

- (1) **التراكمية:** أن المعرفة التراكمية صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى في المرحلة القادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- (2) **التنظيم:** إن المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تمكن من الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- (3) **البحث عن الأسباب:** التسبيب والتعليل يهدفان إلى اشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر؛ لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل .
- (4) **الشمولية واليقين:** إن شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها ككل وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس وهذا يعني أن المعرفة ثابتة وتعني الاعتماد على أدلة مقنعة عقلانية.
- (5) **الدقة والتجريد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

2.1.6 عمليات إدارة المعرفة

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

1. توليد المعرفة :

تخلق المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتعلمون ويكونون أفكاراً وحلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكيرية وافتراضات جديدة ، وهي عملية ليست مخططة ولا منظمة ولا يمكن التحكم بها .فهي تعتمد على قدرة الأفراد العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف ومنح الأفراد فرصة تقديم أفكار إبداعية جديدة ، وتتضمن العمليات التي تقوم على ابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة ويمكن توليد المعرفة من خلال بعض العمليات التي تشمل الإبداع والبحث كما انه يراد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واكتسابها سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية (زريق ، 2017:22) .

2. توزيع المعرفة :

ان توزيع المعرفة عملية لاستخدام المعرفة وإيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وتكلفة مناسبة ، ويتم خلالها تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذي يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية ، وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة أو غير

رسمية كالدورات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا وتتم عادة في غير أوقات العمل ، والآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم التي من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي (الزطمة ,2011:49)

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

- جمع المعرفة بطريقة منظمة إيجابية ويتم تحليلها وتنقيتها ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة تقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة .
- قيام الأفراد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له والمعلومات الجديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة للاطلاع عليها.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة .

4. تطبيق المعرفة :

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها استنادا الى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها الى العاملين ، من خلال تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة ، وايضا تحديد محتوى وهيكل المعرفة ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها ويتمثل ذلك مخزون

رأس المال الفكري والذي تحرزه فعلياً بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية. (الزطمة، 2011: 50) & (مسلم، 2015: 39)

2.1.7 أهمية إدارة المعرفة:

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

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضروري لتعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
2. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
3. أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة ؛ من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
4. زيادة العائد المادي من خلال تسويق المنتجات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات جديدة .
5. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
6. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها .
7. تحسين المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن إدارة المعرفة تسعى من خلالها تحقيقها لأهدافها إلى تحقيق أهداف المنظمة التي

أنشئت بها. وهنالك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي (الأكلي، 2008:27) ، (الزيادات، 2008:6).

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

2.1.8 معوقات إدارة المعرفة:-

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

- [1] هنالك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بينهما بشكل يجعل من الصعب الفصل بينهما.
- [2] صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومرادتها لم تظهر بعد.
- [3] صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافيها أم لا وما هي نوعيتها.
- [4] عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- [5] الاختيار الغير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة وعدم اختيارهم من العاملين الذين تتوافر لديهم القدرة والمعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.

- [6] وجود ثقافة تنظيمه لا تشجع علي تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- [7] عدم توفر ميزانية كافيه لمشروع إدارة المعرفة.
- [8] الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة.
- [9] ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دورة في المنظمة.
- [10] مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة علي تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

1.2.2 مفهوم المشروع وإدارة المشروع

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

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

2.2.2 الأهداف الأساسية لإدارة المشروع

يرى الغامدي أنّ 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 تركز عليه هو وجود خطة متماسكة وشاملة ومصممة بطريقة مبتكرة تضمن تنفيذها خلال دورة حياة المشروع (الميناوي، 2014).

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

المناسب وتتضمن التغلب على المخاطر التي يمكن مواجهتها من خلال إيصال المعلومات في الوقت المناسب لصناع القرار (الميناوي، 2014).

- إدارة مخاطر المشروع: وهي العملية التي تتضمن تشخيص المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها وتحسين طرق التعامل معها وهي تمكن المدراء من مواجهة حالات عدم اليقين التي تظهر ضمن البيئة المتغيرة، والتي يجب السيطرة عليها لضمان سير تنفيذ المشروع وفق المطلوب (دهليز، عنبر، 2017)، وهناك عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروع والتي تتجسد في استراتيجية استباق المخاطر واستراتيجية المنع، واستراتيجية التسكين، واستراتيجية التحويل (عليان، 2014).
- إدارة أصحاب المصلحة: مفهوم أصحاب المصلحة يشير إلى الأطراف المعنية بالمشروع سواء كانوا أفراد أو منظمات أو مجموعات شبكات والذين يؤثرون ويتأثرون بالمشروع ونتائجه، وإدارتهم هي المعنية بالمشروع بانتظام وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم ومشاركاتهم وارتباطاتهم وفعاليتهم وتأثيرهم ومشاركتهم في تنفيذ المشروع وفعاليتهم 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 أيضاً توفير الوصول إلى معلومات وخبرات مهمة وجوهرية للمشروع التي يمكن أن تساعد في تحديد المخاطر والفرص واتخاذ القرارات المستنيرة في المشروع (Al-Zayyat, et.al., 2010).

5.2.2 فوائد دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

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

- زيادة كفاءة إدارة المشاريع: عندما يتم تزويد مديري المشاريع بالمهارات اللازمة لإدارة المعرفة، يمكنهم الاستفادة من هذه المعرفة لتحسين عمليات الإدارة وزيادة كفاءتها.
- تحسين إنتاجية الموظفين: يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال توفير المعلومات والأدوات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة وجودة عالية.

- تحسين التواصل والتعاون: من خلال إدارة المعرفة ، يمكن للمنظمات تعزيز التواصل والتعاون بين مديري المشاريع وأعضاء الفريق ، وبالتالي تحسين جودة العمل وتحقيق نتائج أفضل.
 - زيادة قدرة المنظمة على التعلم والتكيف: يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تعزيز قدرة المنظمة على التعلم والتكيف مع 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 للتغييرات في المشاريع والبيئة العامة.
 - تحسين تجربة العملاء: إدارة المعرفة يمكن أن تساعد على تحسين تجربة العملاء من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين جودة المنتجات والخدمات والاستجابة لاحتياجات العملاء.
 - تشجيع الابتكار: بفضل إدارة المعرفة يمكن للمنظمات تشجيع الابتكار وتطوير أفكار جديدة وتنفيذها بفاعلية لتلبية احتياجات السوق والعملاء.
- بشكل عام ، يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد على تحسين أداء إدارة المشاريع وتحقيق نتائج أفضل وتحقيق الأهداف المحددة.

6.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع

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

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

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

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد :

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

3.2 منهج الدراسة :

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

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

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

3.4 أداة الدراسة:

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

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

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

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

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

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

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

التعليمية

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

رقم	معامل الارتباط	مستوي	رقم	معامل الارتباط	مستوي
العبارة	بالدرجة الكلية	الدلالة	العبارة	بالدرجة الكلية	الدلالة
	للْبُعد	الإحصائية		للْبُعد	الإحصائية
البُعد الأول: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة					
1	0.83	** 0.00	3	0.83	** 0.00
2	0.75	** 0.00			
البُعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة					
1	0.86	** 0.00	3	0.71	** 0.00
2	0.76	** 0.00			
البُعد الثالث: متطلب التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة					
1	0.85	** 0.00	3	0.71	** 0.00
2	0.90	** 0.00			
البُعد 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 (1) ومن خلال معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه ارتباط جميع عبارات المحور الأول : واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي بالدرجة الكلية للبعد التابعة له ارتباط موجب دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على مستوى عبارات المحور الثاني.

جدول رقم(2) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الاول 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 (2) ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد من

أبعاد المحور الثاني: واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي

بالدرجة الكلية للمحور -مها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي على

مستوى أبعاد المحور الأول .

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع التعليمية بوزارة

التعليم العالي

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

رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للْبُعد	مستوي الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للْبُعد	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 مستوي (0.05)، (**) دالة عند مستوي (0.01).

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

3.7 ثبات أداة الدراسة :

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

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

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

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

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- احتساب الدرجة الكلية للأداة تطلب وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل أوافق بشدة، والدرجة (4) للبديل أوافق، وأعطيت الدرجة (3) على البديل محايد، وأعطيت الدرجة (2) على البديل لا أوافق، وأعطيت الدرجة (1) على البديل لا أوافق بشدة. وللحكم

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

باستخدام المعادلة الآتية:

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

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

الوصف	مدى المتوسطات
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 تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأغراض التحليل، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

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

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

4.1 مقدمة:

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

ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

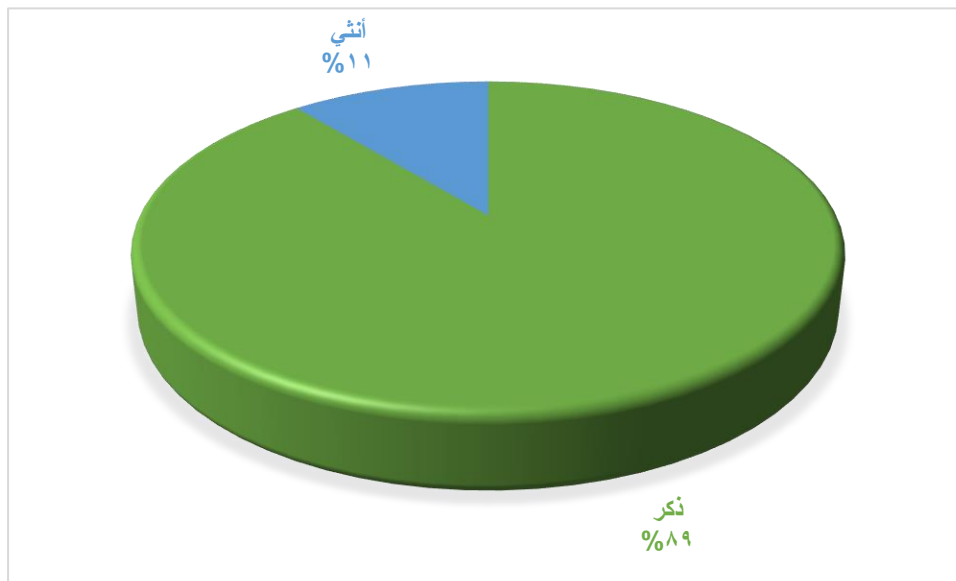
- 1- ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ؟
- 2- ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ؟

4.2 خصائص أفراد العينة

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

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

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

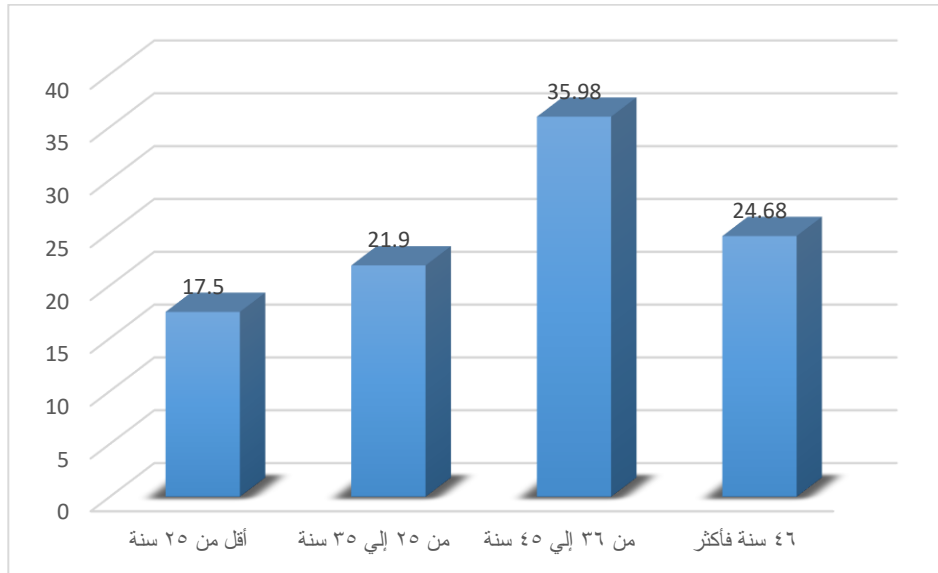


شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

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

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

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



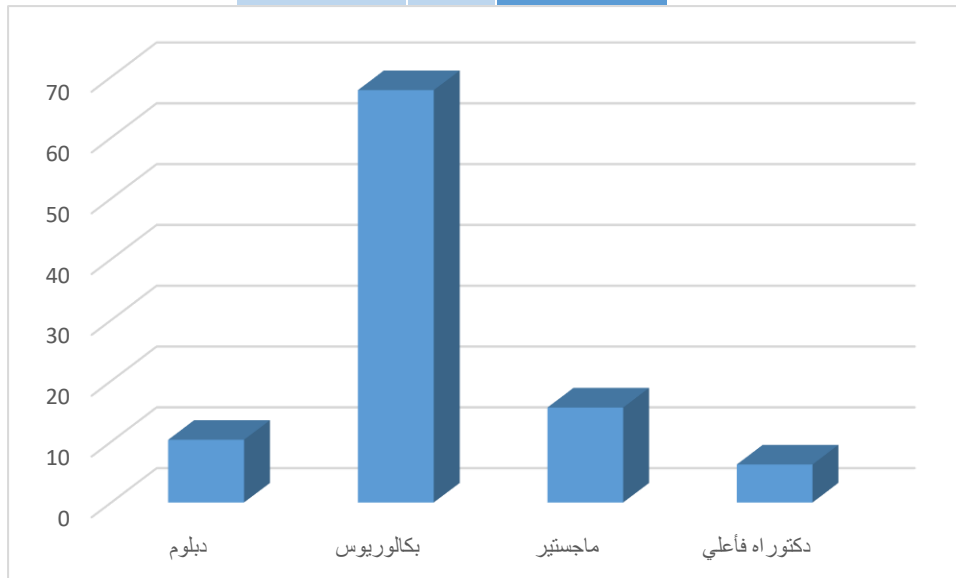
شكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (7) والشكل (3) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي ممن تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) (21.9%)، ثم يأتي من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) وذلك بنسبة مئوية (35.98%)، ثم يليهم من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) وذلك بنسبة مئوية (24.68%)، وأخيرا يأتي من تقع أعمارهم في

الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وذلك بنسبة مئوية (17.5%)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة من الشباب، وهي فئة منتجة وهي قادرة على بذل الجهد والعمل بجد ونشاط.

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

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



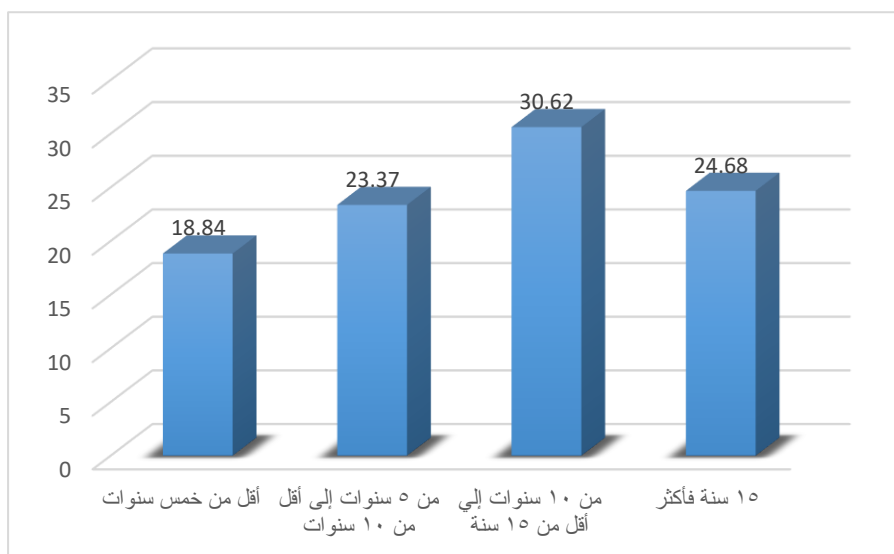
شكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (8) والشكل (4) أن المؤهل العلمي لأكثر أفراد العينة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي هم (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم المئوية (67.81%)، يتضح من ذلك أكثر نسب الاستجابة، درجة البكالوريوس، ثم يأتي من مؤهلهم العلمي (ماجستير) وذلك بنسبة مئوية (15.62%)

(، ثم يليهم من مؤهلهم العلمي (دبلوم) بنسبة مئوية (10.31%)، وأخيرا يأتي أفراد العينة ممن مؤهلهم العلمي (دكتوراه فأعلى) بنسبة مئوية (6.25%).

جدول (9) 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	65	23.37
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	98	30.62
15 سنة فأكثر	79	24.68
المجموع	320	100



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

يتضح من الجدول (9) والشكل (5) أنه بلغت النسبة المئوية لأفراد العينة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي ممن سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) (24.68%) ، ثم يأتي من سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذلك بنسبة مئوية (23.37%) ، ثم يليهم من سنوات

خدمتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وذلك بنسبة مئوية (30.62%) ، 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال ولمعرفة واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، المعرفة) في إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية قام الباحث بحساب التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني: واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي ، كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة

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

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	توفر الوزارة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل	ت	225	142	29	11	4.37	0.86	1
		%	54.35	34.3	7	2.66			
						1.69			
2	تستقطب الوزارة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها	ت	208	147	40	14	4.3	0.87	3
		%	50.24	35.51	9.66	3.38			
						1.21			
3	يمكن الحصول	ت	172	157	53	27	4.12	0.95	2
		%	41.55	37.92	12.8	6.52			
						1.21			

على									
المعرفة									
بسهولة									
من الوثائق									
الرسمية									
والقيادات									
والزملاء									
المتوسط العام للبُعد	0.89	4.26							

يتضح من الجدول (10) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي على العبارتين (توفر الوزارة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل، تستقطب الوزارة 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 بعدد العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة تنحصر بين (0.86، 0.95) وكان أقل انحراف معياري للعبارة (توفر الوزارة 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي .

ثانياً: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة

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

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعتمد الوزارة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	194	144	47	21	8	4.2	0.96	2
		46.8 %	34.7	11.35	5.0	1.93			
		6	8		7				
2		210	149	38	13	4	4.32	0.84	1

			0.97	3.1	9.18	35.9	50.7	%	تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	
				4		9	2			
3	0.91	4.18	3	22	57	146	186	ت	يتم تدوين الطرق المستخدم ة في حل المشكلات التي تواجهنا في العمل	3
			0.72	5.3	13.77	35.2	44.9	%		
				1		7	3			
	0.90	4.23	المتوسط العام للبُعد							

يتضح من الجدول (11) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي على العبارة (تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة) بدرجة (أوافق بشدة) وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.84) .

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

جدول (12) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي

م									
العبارة									
أوافق									
أوافق بشدة									
لا أوافق									
لا									
المتوسط									
الانحراف									
المعيار									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									
بشدة									

									الوزارة 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 (12) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 افاق بشدة، أوافق) وفيما يلي نتناول درجات الموافقة العبارات بالتفصيل :

1. جاءت موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي على العبارتين (يستطيع الأفراد داخل الوزارة 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي على العبارة (تصلني المعرفة التي تتعلق بعملتي 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 (تصلني المعرفة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة التعليم العالي .

رابعاً: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة

جدول (13) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي

لعبارات البُعد الرابع

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

									التي تقوم بها الوزارة
	0.89	4.26	المتوسط العام للمحور						

يتضح من الجدول (13) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي 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 الوزارة) 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 الوزارة) 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 الوزارة) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي.

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

المعرفة في تحسين إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي :

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

إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي

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

يتضح من الجدول (14) أنه بلغ المتوسط العام لدرجات موافقة أفراد العينة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي على محور واقع تطبيق عوامل إدارة المعرفة في إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي (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 التعليمية بوزارة التعليم العالي على جميع أبعاد محور واقع تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في إدارة المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي بدرجة (أوافق بشدة) وهي مرتبة تنازليا كما يأتي:

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

السؤال الثاني: ما هو دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين المشاريع التعليمية بوزارة التعليم

العالي ؟

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

جدول(15) استجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي حول عبارات المحور الثاني دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	م
1	تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية	ت	220	150	33	9	4.39	0.77	1
		%	53.14	36.23	7.97	2.17	0.48		
2	تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيقات	ت	188	173	39	11	4.29	0.8	3
		%	45.41	41.79	9.42	2.66	0.72		

									بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها	
5	0.85	4.26	3	13	53	149	196	ت	تساعد	3
			0.72	3.14	12.8	35.99	47.34	%	إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	
4	0.85	4.29	2	18	42	149	203	ت	تسهم إدارة	4
			0.48	4.35	10.14	35.99	49.03	%	المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار	

5	تؤدي إدارة	ت	220	146	32	13	3	4.37	0.82	2
	المعرفة في	%	53.14	35.27	7.73	3.14	0.72			
	تحسين									
	جودة									
	المخرجات									
	في العمل									
	المتوسط العام للمحور							4.32	0.82	

يتضح من الجدول (15) وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي حول درجة موافقتهم على عبارات محور دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي ، 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 التعليمية بوزارة التعليم العالي يوافقون على هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة) وذلك بشكل عام، وعلى مستوى العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة عليها ما بين (4.26 - 4.39) وهي متوسطات تقابل درجة الموافقة (أوافق بشدة) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات هذا المحور بدرجة (أوافق بشدة)، وهي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يأتي:

1. جاءت العبارة (تسهم إدارة المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.77) .
2. جاءت العبارة (تؤدي إدارة المعرفة في تحسين جودة المخرجات في العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.82) .
3. جاءت العبارة (تساعد إدارة المعرفة في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.80) .

4. جاءت العبارة (تسهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار) في المرتبة

الرابعة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.85) .

5. جاءت العبارة (تساعد إدارة المعرفة على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل) في

المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.85) .

ويتضح من خلال النظر إلى قيم الانحراف المعياري لعبارات محور دور إدارة المعرفة في تحسين

المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي 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

التعليمية بوزارة التعليم العالي .

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد:

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

2.5 نتائج الدراسة :

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

أفراد العينة من العاملين المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) .

أفراد العينة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي يوافقون على هذا بعد العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة بدرجة (أوافق بشدة) .

أفراد العينة من العاملين في المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي يوافقون على بعد العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة بدرجة (أوافق بشدة)

المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي :

أفراد العينة من العاملين في وزارة التعليم العالي يوافقون على دور إدارة المعرفة في تحسين المشاريع التعليمية بوزارة التعليم العالي حيث:

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

3.5 التوصيات

- تطوير سياسات دعم العمل للنساء، بما في ذلك تطبيق سياسات تمييز إيجابي لتعزيز مشاركة الإناث في المناصب الإشرافية والإدارية.
- تنظيم برامج تدريبية وتطويرية موجهة نحو الإناث لتعزيز مهاراتهم وزيادة فرصهن في التقدم الوظيفي.

- ضمان توافر بيئة عمل تتسم بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير الدعم اللازم للأمهات العاملات.
- استثمار في برامج التدريب والتعليم من خلال إنشاء شراكات مع المؤسسات التعليمية لتقديم دورات تدريبية متخصصة للشباب، تركز على تطوير المهارات التقنية والقيادية.
- تقديم حوافز للموظفين الشباب لمواصلة تعليمهم العالي والمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات المهنية.
- تصميم برامج إرشاد مهنية تساعد الشباب على التطور الوظيفي من خلال توجيههم بواسطة خبراء ومهنيين ذوي خبرة.
- تقديم فرص للتطوير المهني المستمر من خلال تصميم برامج تعليمية مستمرة تشمل دورات تدريبية متقدمة وشهادات مهنية معتمدة.
- تحفيز الموظفين على متابعة الدراسات العليا من خلال توفير الدعم المالي واللوجستي لهم.
- تكليف الموظفين ذوي الخبرة الطويلة بمهام تدريبية لتدريب الموظفين الجدد ونقل معرفتهم وخبراتهم لهم.
- تعزيز ثقافة تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال إنشاء منتديات داخلية وورش عمل تتيح لهم تبادل الخبرات والكفاءات.
- تطبيق أنظمة إدارة المعرفة لضمان نشر المعلومات بين الموظفين بطريقة فعالة ومنظمة.
- استخدام إدارة المعرفة لتحسين جودة المخرجات من خلال ضمان توافر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
- تعزيز التنسيق والتكامل بين العمليات والأقسام المختلفة داخل الوزارة من خلال تطبيق ممارسات إدارة المعرفة.
- دعم الابتكار وزيادة كفاءة العمليات باستخدام أدوات إدارة المعرفة بفعالية.
- تطوير أنظمة إدارة المعرفة الفعالة لتعزيز قدرة الوزارة على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل.

Abstract

The study aimed to identify the role of knowledge management in improving the management of educational projects at the Ministry of Higher Education. To achieve the objectives of this study, a descriptive-analytical method was used. The study sample consisted of employees in the Ministry of Higher Education in senior management and project management departments, totaling 340 individuals, with 320 valid questionnaires. The reliability of the scales used in the study was tested using Cronbach's Alpha, and descriptive statistics tests such as means and standard deviations were used. A questionnaire was employed as the tool to obtain the data and information required to answer the research questions.

The results indicated a high level of agreement among the sample members, who are involved in educational project management at the Ministry of Higher Education, on the dimensions of knowledge management in managing educational projects. Additionally, there was high agreement on the dimensions of the role of knowledge management in improving the management of educational projects at the Ministry.

The study concluded with several recommendations, the most important of which include: investing in training and education programs by establishing partnerships with educational institutions to offer specialized training courses for young employees, focusing on developing technical and leadership skills. It also recommended providing incentives for young employees to continue their higher education and participate in workshops and professional conferences.

Keywords: Knowledge Management, Educational Projects, Ministry of Higher Education

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حطب، غسان أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع24، 39 - 68.
- الأثري، بلقيس صالح أحمد. (2023). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1، 196 - 269.
- أحمد، محمود همام علي، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2023). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الوزارة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.
- جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد، والصالح، أسماء (2011). إدارة المعرفة، عمان إثراء للنشر والتوزيع
- الحارثي، سعاد عبد الله، (2018)، أسس تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.
- 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، (2022). أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي دراسة حالة: وزارة الاتصالات والتّقانة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.

- الحسن، ولاء حسن جعفر، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (2017). أثر إدارة المعرفة في تطوير إدارة المشاريع الإنشائية: بالتطبيق على شركة مام القابضة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، ام درمان.
- خاطر، السيد محمد و المنهاوي، عبد الحكيم عبد الرحمن و القللي ، عبد الكريم حسين محمد (2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية علي مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمى .العدد 26.
- خيرالله ، جمال (2009) " الإبداع المنظمي " دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن .
- دهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج 25، ع 1 ، 94 - 94.
- دودين، أحمد (2012)، إدارة المشاريع الهندسية، دار اليازوري للنشر، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
- رضوان، طارق رضوان محمد، خاطر، سامح أحمد فتحي، و خليل، نورهان عادل أحمد. (2022). أثر ابعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية. مجلة التجارة والتمويل، ع 2 ، 231 - 277.
- 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، ع 2 ، 231 - 277.
- زريق، فاتن (2017) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية " أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، غزة .
- الزطمة، نضال محمد (2011) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الزيادات ، محمد . (2008) : " إ اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 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.
- عابر، سعد (2021) . أثر أدارة المعرفة في التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، مج18 ع74 .
- 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..
- العلي، عابد (2011)، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي. رسالة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، الجزائر.
- عليان، ندير، (2014)، المشاريع في بيئة الاعمال الدولية. رسالة دكتوراة، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- عنبر، هشام محمود 2016² . دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة .
- عنبر، هشام محمود 2016² . دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة .
- 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.مج2.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، عبد السلام، (2019)، "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان تحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة – اسطنبول-تركيا من 25-26 .
- الغامدي، عبد السلام، (2019)، "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان تحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة – اسطنبول-تركيا من 25-26 يوليو 2019.
- الغامدي، 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.
- فرحي، مريم؛ معمر، نورة، (2016)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة الحالة: مؤسسة سونلغاز – تبسة، رسالة ماجستير في إدارة المؤسسات- جامعة العربي التبسي، الجزائر .
- الكبسي، صلاح الدين (2005)، "ادارة المعرفة " المنظمة العربية للتنمية الادارية مصر .
- لعمامرة، صارة، و محبوب، فاطمة. (2022). أثر إدارة المعرفة في تعزيز إنتاجية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجر السود - سكيكدة. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج5، ع2 ، 228 - 247.
- محمد، و داد موسى، و فحل، علي حسن. (2021). أثر امتلاك المعرفة في نجاح إدارة المشروع الصناعي: دراسة تحليلية في الوزارة العامة للصناعات الهيدروليكية/بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56 ، 306 - 318.

- مسلم ، عبدالله (2015) : " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " الطبعة الأولى ، دار المعتز للنشر والتوزيع -الأردن
- 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.
- 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.
- المهلاوي، سعد عثمان أحمد. (2020). أثر إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 1، 17 - 33.
- الميناوي، أيمن، (2014)، الوجيز العلمي لإدارة المشاريع. دار الأرقم للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
- نجم ، عبود (2009) • الإدارة والمعرفة الإلكترونية " دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن .
- الهبارنة، سعد كريم محمد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المعرفة في المنظمات الذكية: الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

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.

- Alkhaldi H M H. Athletic Knowledge Management and Its Role in Achieving Competitive Advantage in Sports Work Environment. *Ann Appl Sport Sci* 2022; 10 (S1)URL: <http://aassjournal.com/article-1-1058-en.html>
- Al-Nady, B. A.-H. A., Al-Hawary, S. I. S., & Alolayyan, M. N. (2016). The role of time, communication, and cost management on project management success: an empirical study on sample of construction projects customers in Makkah City, Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Services and Operations Management*, 23(1), 76-112
- Al-Shafai, A. (2017). The relation between human resource management and organizational performance. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education And Science Publications (MECSJ) ISSUE (3)*, p.256- 266
- Ekambaram, A. Sørensenb, A, Bull-Berg H., & Olsson, N. (2018). The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations. *Procedia Computer Science*, pp. 851-858.
- Fernandez, I. Gonzalea, A. & Sabherwal, R. (2006). *Challenges, Solutions, & Knowledge Management: Technologies*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Hidayat, D. S., & Sensuse, D. I. (2022). Knowledge management model for smart campus in Indonesia. *Data*, 7(1), 7.
- Kabilwa, (2018), *Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities*, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.
- Miković, R, Petrović, D., Mihihć, M, Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management - The key challenge for

international development and cooperation projects of nonprofit organizations.

International Journal of Project Management.

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

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المعرفة على نجاح المشاريع التعليمية دراسة

تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بالمملكة العربية السعودية

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.

وأقدم 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

ثانيا 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 الوزارة الفرصة لتبادل الأفكار والمعرفة بين زملاء العمل					
2	تستقطب الوزارة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها					
3	يمكن الحصول على المعرفة بسهولة من الوثائق الرسمية والقيادات والزملاء					
تخزين المعرفة						
4	تعتمد الوزارة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة					
5	تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة					
6	يتم تدوين الطرق المستخدمة في حل المشكلات التي تواجهنا 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 وتلي احتياجات العمل	10
					تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف الوزارة	11
					أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الوزارة	12

➤ المحور الثاني: نجاح المشاريع التعليمية، 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 on the Success of
Educational Projects: An Applied Study on Princess Nourah
Bint Abdulrahman University in the Kingdom of Saudi
Arabia**

Preparation:

Alaa Faisal Al-Awfi

23221690

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad