

أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الناشئة

"دراسة تطبيقية على جامعة الملك فهد للبترول والمعادن"

مشروع تخرج

إعداد: قائد الفريق /

نايف عقيل سليمان الشمري (٢٢١٠٠٠٦٥٦)

_محمد سعد الخالدي (٢٢١٠٠٠٧٦٨)

_بدر محمد القفاري (٢١٣٠٠١٠٩٤)

إشراف/

د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

إِهْدَاء

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

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر

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

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

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

أهديكم بحثي المتواضع

شكر ونفقات

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

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتور القدير /

الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين إدارة المشاريع الناشئة على جامعة الملك فهد للبترول والمعادن وذلك من خلال التعرف على إعداد وتنفيذ ومتابعة خطة تطبيق إدارة المعرفة على المشاريع بالجامعة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويمثل الموظفون بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن مجتمع الدراسة، وتم توزيع عدد (١٢٠) استبانة وتم استرجاع عدد (١٢٠) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (١٠٠%)

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

تشجع الجامعة المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى المهارات لدى الموظفين، يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقول هؤلاء الموظفين، ويتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها: ضرورة توظيف العاملين ذوي الكفاءات المتميزة الذين يساهمون في تحسين مستوى المهارات بقية الموظفين بالجامعة، نوصي الموظفين أصحاب المعارف على عدم الاحتفاظ بمعارفهم في عقولهم فقط، إنما يجب تبادلها مع الآخرين، ونوصي الجامعة على الاهتمام المتزايد بتطبيق المعرفة واعتبارها من أهم أولوياتها وإلغاء السياسات التي تحد من تطبيق هذه المعارف وذلك لتحسين إجراءات العمل.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المعرفة – إدارة المشاريع – جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

قائمة المحتويات

ج	بسم الله الرحمن الرحيم
د	إهداء
هـ	شكر وتقدير
و	المستخلص
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
١	١,١ المقدمة:
٢	٢,١ مشكلة الدراسة
٣	٣,١ أهمية الدراسة:
٣	② الأهمية العلمية
٣	② الأهمية العملية
٤	4.1 أهداف الدراسة
٥	5.1 أسئلة الدراسة
٥	٦,١ فرضيات الدراسة
٦	٧,١ نموذج الدراسة
٧	٨,١ دافع اختيار الموضوع:
٧	٩,١ المنهجية :

٨.....	٢ أدوات الدراسة :
٨.....	٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٩.....	١٠,١ حدود الدراسة.....
٩.....	١١,١ الدراسات السابقة.....
٢٤	الفصل الثاني:الاطار النظري.....
٢٤	المبحث الأول: إدارة المعرفة.....
٢٤	١,١,٢ مفهوم المعرفة:.....
٢٦	٢,١,٢ أنواع المعرفة:.....
٢٧	٣,١,٢ خصائص المعرفة:.....
٢٩	٤,١,٢ مفهوم إدارة المعرفة:.....
٣١	٥,١,٢ أهمية إدارة المعرفة:.....
٣٢	٦,١,٢ أهداف إدارة المعرفة:.....
٣٣	٧,١,٢ عناصر إدارة المعرفة:.....
٣٤	٨,١,٢ أبعاد عمليات إدارة المعرفة:.....
٣٨	المبحث الثاني: إدارة المشاريع الناشئة.....
٣٨	١,٢,٢ مفهوم المشروع:.....
٣٩	٢,٢,٢ وظائف إدارة المشاريع.....
٤٠	٣,٢,٢ خصائص المشروع.....
٤١	٤,٢,٢ أهمية إدارة المشاريع.....
٤١	٥,١,٢ أهداف إدارة المشاريع.....
٤٢	٦,١,٢ مجالات إدارة المشاريع.....
٤٤	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....

١,٣ وصف مجتمع وعينة الدراسة:	٤٤
٢,٣ وصف أداة الدراسة:	٤٤
٣,٣ تقييم أدوات القياس:	٤٦
4.3 أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:	٥٢
الفصل الرابع : اختبار الفرضيات	٥٤
المبحث الأول : تحليل بيانات الدراسة الميدانية	٥٤
المبحث الثاني: اختبار فروض الدراسة الميدانية	٧٤
التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الأولى :	٧٤
التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية :	٧٨
التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة :	٨٢
التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة:	٨٦
التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة:	٩٠
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	٩٥
١,٥ النتائج:	٩٥
٢,٥ التوصيات:	٩٦
٣,٥ توصيات للدراسات في المستقبل:	٩٧
Abstract	٩٨
المراجع	٩٩
أولاً: المراجع العربية:	٩٩
ثانياً: المراجع الأجنبية:	١٠٣
الملاحق	A

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
(١)	جدول (١) الاستبيانات الموزعة والمعادة	٤٤
(٢)	جدول (٢) توزيع محاور الدراسة	٤٥
(٣)	جدول (٣) مقياس الموافقة	٤٦
(٤)	جدول (٤) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات الفرضية الأولى	٤٧
(٥)	جدول (٥) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات فرضية الدراسة الثانية	٤٨
(٦)	جدول (٦) نتائج الفا كرونباخ لمقياس العلاقة عبارات الفرضية الثالثة	٤٩
(٧)	جدول (٧) نتائج الفا كرونباخ لمقياس العلاقة عبارات الفرضية الرابعة	٥٠
(٨)	جدول (٨) نتائج الفا كرونباخ لمقياس العلاقة عبارات الفرضية الخامسة	٥١
(٩)	جدول (٩) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع	٥٤
(١٠)	جدول (١٠) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:	٥٥
(١١)	جدول (١١) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي :	٥٦
(١٢)	جدول (١٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:	٥٧
(١٣)	جدول (١٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:	٥٨
(١٤)	جدول (١٤) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الأولى	٦٠
(١٥)	جدول (١٥) التوزيع التكراري لعبارات محور عبارات الفرضية الثانية	٦٣
(١٦)	جدول (١٦) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الثالثة	٦٧
(١٧)	جدول (١٧) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الأربعة	٦٩
(١٨)	جدول (١٨) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الخامسة	٧١
(١٩)	جدول (١٩) الإحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الأولى	٧٤

٧٦	جدول (٢٠) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الأولى	(٢٠)
٧٨	جدول (٢١) الإحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية	(٢١)
٨٠	جدول (٢٢) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية	(٢٢)
٨٣	جدول (٢٣) الإحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة	(٢٣)
٨٤	جدول (٢٤) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة	(٢٤)
٨٧	جدول (٢٥) الإحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة	(٢٥)
٨٨	جدول (٢٦) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة	(٢٦)
٩١	جدول (٢٧) الإحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة	(٢٧)
٩٢	جدول (٢٨) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة	(٢٨)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٥٤	شكل (١) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع	(١)
٥٥	شكل (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(٢)
٥٦	شكل (٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(٣)
٥٧	شكل (٤) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(٤)
٥٩	شكل (٥) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	(٥)

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

١,١ 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 (٢٠١٦) 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 وتعزز مستواها التنافسي.. ولقد أشار الباحثان دهليز وعنبر (٢٠١٦) إلى أهمية وجود معايير وأدوات مناسبة لضمان نجاح المشاريع واستمراريتها. هذه المعايير والأدوات توفر المساعدة المطلوبة لمدراء المشاريع في تخطيطها وتنظيمها وإدارتها. وتعتبر المجالات المعرفية الصادرة من المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMAI) من بين أبرز هذه المعايير، وأكد العامري (٢٠١٦) 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 (٢٠١٦) على أن المعرفة تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الثروة والتميز والإبداع خاصة بعدما شهده العالم من تطور تكنولوجي متسارع وواسع، وأضاف دهليز وعنبر (٢٠١٧) بأن إدارة المعرفة تمثل مصدراً رئيسياً 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.

٢,١ مشكلة الدراسة

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.

تناول الباحثون علاقة إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في بيئات عمل مختلفة مع التركيز على مجالات إدارة المعرفة وتوصلوا إلى وجود علاقة وأثر إيجابي بين المتغيرين، ونظراً لأهمية بيئة المشاريع وما تتضمنه من عناصر بشرية وتقنية عديدة وبما تمسهم به في تحقيق عجلة التنمية الاقتصادية؛ تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة المعرفة في إدارة مشاريع الناشئة بالتطبيق على جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؟

٣.١ أهمية الدراسة:

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

الأهمية العلمية

- تناول الدراسة عمليات إدارة المعرفة بوصفها نهجاً إدارياً حديثاً وتتطرق لدورها في إدارة المشاريع.
- محاولة تقديم مفهوم إدارة المعرفة بما يتفق والفكر الإداري الحديث لإدارة المشاريع.
- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات المهمة للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في إدارة المشاريع ونجاحها، مما يجعل البحث الحالي مصدراً جديداً في هذا المجال يمكن دعمه والتأكيد على نتائجه من خلال اجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية

الأهمية العملية

- ترتبط الدراسة الحالية بعمل وأداء المشاريع على اختلاف أنواعها والتي تعتبر محرك أساسي ورئيسي في دعم عجلة التقدم الاقتصادي في الدول.
- تسعى الدراسة الحالية إلى تزويد مدراء المشاريع بالآليات والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ المشاريع بنجاح وعلى مستوى عالي من التميز من خلال توضيح أهمية توظيف ودمج عمليات إدارة المعرفة مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.

- تسعى الدراسة إلى الارتقاء بمستوى المشاريع الناشئة من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة (اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها)، وكيفية دمجها مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع من أجل تحسين جودة المشاريع ونجاحها.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن من خلال التعرف على مفهوم وأهمية إدارة المعرفة ودرجة توافر متطلبات إدارة المعرفة وعلى واقع ودور تطبيق إدارة المعرفة في إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن 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 إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- التعرف على مستوى تخزين المعرفة في إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- التعرف على مستوى توزيع المعرفة في إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- التعرف على تطبيق المعرفة في إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- اقتراح آليات وتوصيات لتطوير تطوير إدارة المعرفة وإدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

5.1 أسئلة الدراسة

✍ السؤال الرئيسي الأول :ما مدى تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة المشاريع الناشئة بالمملكة

العربية السعودية ؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية

١. ما مستوى توليد المعرفة في إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ؟
٢. ما مستوى تخزين المعرفة في إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ؟
٣. ما مستوى توزيع المعرفة في إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ؟
٤. ما مستوى تطبيق المعرفة في إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ؟
٥. ما اهم الاقتراح والتوصيات لتطوير إدارة المعرفة و إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول

والمعادن؟

٦,١ فرضيات الدراسة

✍ الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع

الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين توليد المعرفة وإدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين تخزين المعرفة وإدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين توزيع المعرفة وإدارة إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

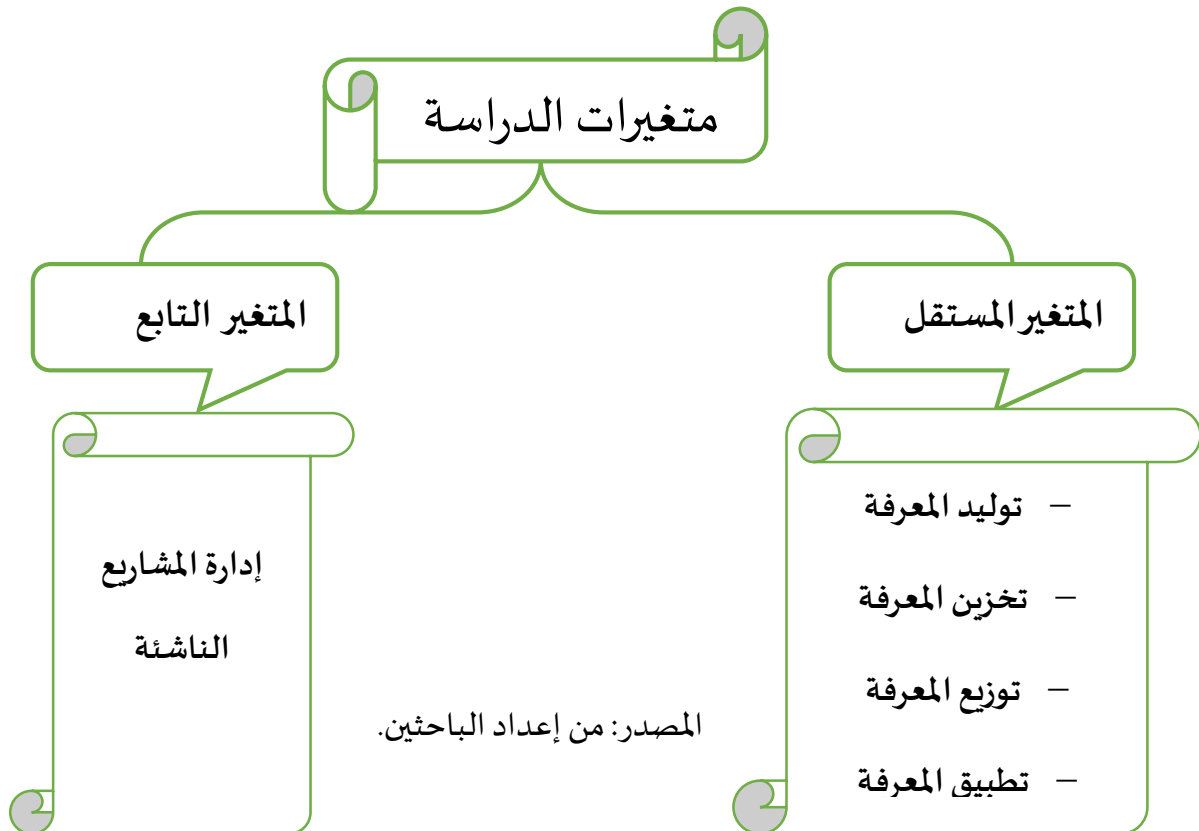
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وإحصائية بين تطبيق المعرفة وإدارة إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

٧,١ نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر إدارة المعرفة على إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، ويتضمن المتغيرات التالية:

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

٢- المتغير التابع: إدارة المشاريع الناشئة.



٨,١ دافع اختيار الموضوع:

- تعتبر المشاريع الناشئة أحد أهم عناصر التنمية الاقتصادية والابتكار في السعودية وفي العالم بشكل عام. وبما أن المشاريع الناشئة تواجه تحديات فريدة، فإن فهم كيفية تحسين إدارتها يمكن أن يكون حاسماً لنجاحها ونموها.
- تعتبر إدارة المعرفة أساسية في بناء منظمة ناجحة. من خلال استغلال وتنظيم المعرفة القائمة داخل المؤسسة، يمكن للمنظمة أن تحقق تنافسية قوية وتحقيق مزايا استراتيجية. يتمثل الجانب الأساسي لإدارة المعرفة في التعرف على المعرفة القائمة وتنظيمها وتبادلها بين أعضاء المنظمة
- تسعى الحكومة السعودية جاهدة لتعزيز روح ريادة الأعمال وتطوير بيئة ملائمة لنمو المشاريع الناشئة. ومع ذلك، قد تواجه هذه المشاريع تحديات في إدارة المعرفة وتوظيفها بفعالية. لذا، يأتي دور البحث والتحليل في استكشاف كيفية تحسين إدارة المعرفة في هذه المشاريع وتحديد الأولويات والتوجهات اللازمة.
- تساهم دراسة تأثير إدارة المعرفة على إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن في إثراء المعرفة المتاحة حول هذا الموضوع.

٩,١ المنهجية :

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 إدارة المشاريع الناشئة ، 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 الناشئة ، ويتم وصفها بأنها دراسة ميدانية جراء قيام الباحث بالحصول على المعلومات من العينة مباشرة. .

أدوات الدراسة :

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

١- الإحصاءات الوصفية:

سيتم ذلك عن طريق ترتيب البيانات ومعالجتها عبر الإحصاءات الوصفية التي يتم استخدامها

وهي:

التوزيعات التكرارية وبعض مقاييس النزعة المركزية والنشتت مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والغرض من ذلك تحليل متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

٢- الإحصاءات الاستنتاجية:

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

٣- اختبارات أخرى:

سيتم استخدام معامل الفا كرو نباخ لاختبار جودة المقاييس وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً.

١٠,١ حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، وأهمية توظيف إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على تحسين أداء المشاريع.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. في الإدارة العليا وأقسام الجامعة .
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على إدارة المشاريع الناشئة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن..
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٣ .

١١,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
١-الدراسة	الأثري (٢٠٢٣)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير الأداء المؤسسي لجامعة الكويت في ضوء عمليات إدارة المعرفة، والكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة والتميز في الأداء المؤسسي بجامعة الكويت، ومحاولة بيان دلالة الفروق في إستجابات أفراد العينة لمدى تأثير عمليات إدارة المعرفة والتي ترجع للعوامل الشخصية والتنظيمية.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنتاج المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)
المتغير التابع	الأداء المؤسسي

منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	تبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق النوع، ووجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي كما تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المستوى الوطني، مع وجود فروق بين المدير العام ومدير الإدارة لصالح المدير العام، وبين مدير الإدارة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المستويات الأخرى، وتوجد فروق ذات دلالة معنوية وفق الفئة العمرية، توجد فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي، مع وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق سنوات الخبرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المستوى الوظيفي، حيث تبين وجود فروق بين المدير العام ومدير الإدارة لصالح المدير العام، وبين مدير الإدارة ورئيس القسم لصالح رئيس القسم، ولم يتضح فروق في المستويات الأخرى، كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية وفق الفئة العمرية، وتبين وجود فروق ذات دلالة معنوية وفق المؤهل العلمي وفروق ذات دلالة معنوية وفق سنوات الخبرة، وأخيراً تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في جامعة الكويت.
٢- الدراسة	حسن (٢٠٢٢)
أهداف الدراسة	تحديد مدى تأثير إدارة عمليات المعرفة بطريقة ممنهجة في وزارة الاتصالات والتقانة من خلال محاور الدراسة المتمثلة بـ (توليد واكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- نشر المعرفة- تطبيق المعرفة (في تسريع عملية التحول الرقمي في الوزارة

إدارة عمليات المعرفة المتمثلة بـ (توليد واكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- نشر المعرفة- تطبيق المعرفة)	المتغير المستقل
تسريع عملية التحول الرقمي	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأيضا المنهج الاستنباطي من خلال التطرق إلى أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر المقاول في المملكة العربية السعودية، أما الجانب العملي من الدراسة فقد تم على عينة عشوائية من المقاولين بالمملكة العربية السعودية، كما ويعمل البحث على توضيح الفوائد المختلفة للنتائج الإحصائية وربط ذلك بالعوامل والمؤثرات المختلفة التي أدت إلى النتائج الحالية. واستخدمت الدراسة برنامج spss الإحصائي لتحليل ومعالجة البيانات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) لدى وزارة الاتصالات والتقانة بدرجة مقبولة، كما بيّنت امتلاك الوزارة لبنية تحتية وتشريعية جيدة مناسبة للتحول الرقمي بالإضافة إلى تمتع العاملين بدرجة جيدة من الوعي بأهميته وضرورته، بيّنت النتائج أيضاً وجود أثر لبعض عمليات إدارة المعرفة على تسريع التحول الرقمي وانعدام هذا الأثر في باقي العمليات، بالإضافة إلى عدم فروق جوهريّة في مدى تسريع التحول الرقمي في الوزارة بأبعاده الثلاثة تعود إلى متغيري (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، باستثناء العلاقة بين المؤهل العلمي وتحسين العمليات .	أهم النتائج والتوصيات

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أساليب ووسائل توليد المعرفة، وتنظيم عملية التخزين وتعزيز وسائلها، تدعيم عملية نشر المعرفة من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية وضرورة امتلاك الوزارة لمنظومة خاصة بإدارة المعرفة من أجل توزيع ونشر المعرفة، ضرورة وضع استراتيجية خاصة تنظم عملية تطبيق المعرفة، زيادة وعي العاملين بضرورة وأهمية التحول الرقمي وتكثيف العمل على رصد احتياجاته، توسيع الاستخدام التدريجي لتقاناته المتنوعة؛ كتعزيز تطبيقات الأجهزة المحمولة وعدم الاقتصار على اعتماد المنظومات فقط كأدوات للتحول الرقمي.	
الغامدي وآل ضرمان (٢٠٢٢)	٣- الدراسة
معرفة وتحليل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر الممارس في المملكة العربية السعودية.	أهداف الدراسة
مشاركة المعرفة – تطبيق المعرفة	المتغير المستقل
المشاريع الإنشائية	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأيضا المنهج الاستنباطي من خلال التطرق إلى أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المشاريع الإنشائية عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر الممارس في المملكة العربية السعودية ، أما الجانب العملي من الدراسة فقد تم على عينة عشوائية من الممارسين بالمملكة العربية السعودية، كما ويعمل البحث على توضيح الفوائد المختلفة للنتائج الإحصائية وربط ذلك بالعوامل والمؤثرات المختلفة التي أدت إلى النتائج الحالية. واستخدمت الدراسة برنامج spss الإحصائي لتحليل ومعالجة البيانات.	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة متمثلة في مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة من خلال برمجيات الذكاء الاصطناعي له أثر ذو دلالة إحصائية على الاستثمارات الإنشائية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة عبر برمجيات الذكاء الاصطناعي والمشاريع الإنشائية، وأوصى الباحثان بتعزيز اعتماد تطبيق إدارة المعرفة المبنية على برمجيات الذكاء الاصطناعي لحل مشاكل تأخر الإنجاز للمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، فضلاً عن ذلك ضرورة الاهتمام بالجانب المالي، والسعي لتحسين كفاءة المشروع بمشاركة وتطبيق المعرفة التي هي أساس عمليات إدارة المعرفة.
٤-الدراسة	مصطفى (٢٠٢١)
أهداف الدراسة	دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	التميز التنافسي
منهجية البحث	قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارات استبيان بطريقة عشوائية على أفراد عينة الدراسة المكونة من السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والبالغ عددهم ٢٥٦ مفردة.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى جوهرية العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وبين التميز التنافسي بالكلية محل الدراسة. وأوصت الدراسة بأهمية الدور الفعال لإدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي وكيف يسهم هذا التميز المعرفي في تحقيق استراتيجية الجامعة

٢٠٢٣-٢٠١٨ التي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة والتميز والمنبثقة من إستراتيجية ورؤية مصر ٢٠٣٠.	
عابر (٢٠٢١)	٥- الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في التّغيير التّنظيمي من خلال معالجة حاجة القطاع التّعليمي في العراق إلى تقبّل الأفكار والممارسات الجديدة ومنها إدارة المعرفة في التّغيير التّنظيمي.	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
التّغيير التّنظيمي	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدم وجود قاعدة بيانات تربط الكليات التي تمّ تطبيق البحث فيها وعد متوفر المكتبات الرّقمية، و أن الكليات التّقنيّة قد نجحت في استثمار الأساليب المعتمدة في تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوزيعها وتطبيقها، وأنّ للتغيير التنظيمي مجموعة من الأسبقيات أهمها التركيب التنظيمي والموارد البشريّة، توفر عمليات إدارة المعرفة في الكليات والتي تسهم في دعم عملية التغيير التنظيمي بمستوى مقبول، أظهرت النتائج الإحصائيّة وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والتّغيير التّنظيمي. أوصى الباحث باستخدام شبكة داخلية (إنترانيت) تربط الكليات التّقنيّة بهدف نيل المعرفة وتدعيم الروابط البيئيّة، دعا أيضاً إلى كسب الخبرة والمعرفة الخارجيّة للحصول على الكفاءات بصورة دائمة، والإفادة من الكفاءات	أهم النتائج والتوصيات

	الجامعية ضمن قناة تفعيل التعاون بين الجامعات والمنظمات في بناء قواعد معرفية رصينة واستنباط أفضل الأساليب لتوثيق ذلك.
٦- الدراسة	خاطر وآخرون (٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة ما اذا كان مفهوم إدارة المعرفة قد بدا يتبلور لدى مسؤولي الإدارة في المؤسسات الشركات والقطاع الحكومي ، أم أن هؤلاء المسؤولين لديهم مفاهيم أخرى عن إدارة المعرفة.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	تحسين الأداء
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التاريخي ، ومنهج دراسة الحالة بإسقاط الجانب النظري علي الشركة محل الدراسة وتحليل الدراسة ، واستخدم دراسة استقصاء للحصول على البيانات .
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة عن هناك التقاء كبير بين إدارة المعرفة وبين المعيار العالمي للجودة حيث يطلب التخلي عن الهيكل التنظيمي التقليدي وتطبيق إدارة المعرفة بجميع فروضها. وأوصت الدراسة بضرورة أن تولى الشركات والمؤسسات والحكومات اهتماما زائدا بإدارة المعرفة، ودعم الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرات معرفية وإبداعية متميزة.
٧- الدراسة	الحارثي والفايدي (٢٠٢٠)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال فكري، والتي تعد أحد أركان تنمية وتطور المجتمعات على إدارة المشاريع .

إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيعها، تطبيقها).	المتغير المستقل
إدارة المشروع	المتغير التابع
استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراسة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة وتحليلها، في مجال إدارة المعرفة وإدارة المشروع، ويقوم المنهج الوصفي على وصف ظاهرة أو موضوع ما، ومن خلال جمع المعلومات حول الظاهرة أو الموضوع وتحليلها وتفسيرها وفق منهجية علمية، كما اعتماداً على الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الإصدار السادس من معهد إدارة المشاريع.	منهجية البحث
وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المشاريع هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وأن هناك تفاعل جيد بين تدفقات المشاريع وتدفقات المعرفة داخل المنظمات، وأن لدى المنظمات أهمية في تطوير الموارد البشرية وخاصة مدراء المشاريع لتعزيز مفهوم مشاركة المعرفة. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها، وإعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المشروع للاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة، وتثقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة، والعمل على دمج استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع، وإنشاء مستودعات معرفية لكل مجال من مجالات المشروع.	أهم النتائج والتوصيات
صارم (٢٠١٩)	٨- الدراسة

أهداف الدراسة	معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال معرفة دور تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)
المتغير التابع	الإبداع الإداري
منهجية البحث	استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة (على تحقيق الإبداع الإداري، بينما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك كافة أفراد برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر بكافة المستويات الإدارية في دورات متخصصة في إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم وبرامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة الموظفين في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر للمعلومات التي يحصلون عليها.
٩- الدراسة	فنيش، طلحاي (٢٠١٩)

أهداف الدراسة	تأثير إدارة المعرفة على التّعلّم التّنظيمي في ظل الدّور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في جامعة أدرار.
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير الوسيط	تكنولوجيا المعلومات
المتغير التابع	التّعلّم التّنظيمي
منهجية البحث	استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، أولها يسلط الضوء على توفر الإنترنت في الجامعة، ويعمم لخدمة مصالح الجامعة، اعتماد الجامعة على هيكل تنظيمي كلاسيكي حيث لم يجد العاملون أي فرصة لتبادل المعارف فيما بينهم، إضافةً إلى تقصير الجامعة في استعمال تكنولوجيا المعلومات لتفعيل الاتصالات بين الأفراد من أجل التّعلّم الفردي والجماعي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة وتوفير مناخ مناسب لتطبيقها من خلال التكنولوجيا، استغلال تطبيق المعرفة في عمليات التعلّم الفردي والجماعي، التدريب لزيادة كفاءة مستخدمي تكنولوجيا المعلومات، حث العاملين وتحفيزهم لخلق المعرفة وتبادلها، تزويد الجامعة بالوسائل التكنولوجية وتغيير الهيكل التنظيمي، زيادة وتيرة التّعلّم التنظيمي، والأهم من ذلك وجوب إيجاد وتبني وسائل متطورة للحصول على المعرفة الضمنية وتحويلها إلى صريحة واستثمارها ضمن المنظمة.
١٠- الدراسة	دراسة زكريا ورؤوف (٢٠١٨)

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط والأثر بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات تطوير المنتجات.
المتغير المستقل	عمليات إدارة المعرفة
المتغير التابع	تطوير المنتجات
المنهجية	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت 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 بكل يسر.
١١- الدراسة	الغامدي (٢٠١٨)
أهداف الدراسة	التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	إدارة المشاريع
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث
أهم النتائج والتوصيات	توصلت النتائج إلى أن النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال إتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية

	بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة العرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع Project lifecycle من خلال عقد الورش.
١٢-الدراسة	دراسة دهليز وعنبر (٢٠١٧)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة إضافة إلى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات.
المتغير المستقل	المجالات المعرفية
المتغير التابع	جودة المشروع
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين وزيادة جودة المشروع. أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة

المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع الى جانب بعض التوصيات الأخرى.	
الدراسات الأجنبية	
Micivic et al (2020)	١- الدراسة
هدفت الدراسة للتعرف على أسباب فشل المنظمات في تحقيق الربحية لإرضاء أصحاب المصالح على الرغم من تنفيذها مشاريع بترليونات الدولارات سنويا.	أهداف الدراسة
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
أداء المنظمة	المتغير التابع
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى أن وجود سلوكيات تشاركية يعزز كفاءة العاملين من خلال تبادل المعرفة التقنية والهيكلية. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل القطاع ، وتشجيع العاملين على تقاسم المعارف التي يمتلكونها واستخدامها، حيث يفيد ذلك في تحسين أداء العاملين بشكل كبير.	أهم النتائج والتوصيات
Ekambaram et al (2018)	٢- الدراسة
هدفت هذه الدراسة للبحث في التفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة في المشاريع وفي هذا الصدد ناقشت الدراسة دور البيانات الضخمة في تعزيز إدارة المعرفة في المشاريع والمنظمات القائمة على المشاريع، والتحديات والفرص	أهداف الدراسة

المرتبطة بالتفاعل بين إدارة المعرفة والبيانات الضخمة، ودورها في تنفيذ المشاريع بفعالية وكفاءة.	
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
إدارة المشاريع	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
جاءت نتائج الدراسة للتأكد على وجود ارتباط وثيق وقوي بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وإدارة المشاريع كمتغير تابع، وأكدت على دور إدارة المعرفة في تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية عالية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقواعد البيانات الضخمة، وتطوير طرق الاستفادة منها في المشاريع الجديدة لأنها تمثل تغذية راجعة للإدارات.	أهم النتائج والتوصيات
Kabilwa (2018)	3- الدراسة
تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات	أهداف الدراسة
سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة	المتغير المستقل
المعرفة، التدريب والمراقبة ، الاتصال	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان على أساس الأهداف	منهجية البحث
أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، وكذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين	أهم النتائج والتوصيات

سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال. وأوصت الدراسة بضرورة إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.	
Abdi et.al(2018	٤- الدراسة
دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الابتكار،	أهداف الدراسة
الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	المتغير المستقل
الابتكار	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،. وتم استخدام الاستبيانات في جمع البيانات. لاختبار صحة الأدوات.	منهجية البحث
خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أثرت على الابتكار التنظيمي، كما تبين أن التعلم التنظيمي أدى دوراً مهماً كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات السيارات بتوفير المعلومات الضرورية واللازمة لكل العاملين فيها من اجل حثهم على اكتشاف معارف جديدة باستمرار، مما يتم عن طريق توفير مصادر إلكترونية وقواعد بيانات للموظفين حتى يحصلوا على المعلومات، بالإضافة إلى توفير الوقت والمال الذي يحتاجه الموظفون للحصول على تدريب مناسب في مجالات معينة.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة

تُعدُّ إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل النجاح لكل المؤسسات في القطاعين العام والخاص، واليوم تُعدُّ إدارة المعرفة منهجاً علمياً متكاملاً يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات أو الخدمات (الطحينة والخالدي، ٢٠١٥).

ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة تنافسية فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية (بوركو، ٢٠١٢).

١,١,٢ مفهوم المعرفة:

تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها (الزطمة، ٢٠١١).

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

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

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

وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإن خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء) له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلاً بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضاً، وبهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضاً استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها. (Hernandez, 2015).

وقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق. (الحسن، ٢٠١٧)

وقد عرف (ياسين، ٢٠٠٧) المعرفة بأنها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن": معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير"

بينما عرف (قواسمة وآخرون، ٢٠٠٨) المعرفة بأنها "معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها."

٢,١,٢ أنواع المعرفة:

صنّف (بوركوة، ٢٠١٢) المعرفة إلى:

(١) المعرفة الضمنية (الكامنة)

وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنّها موجودة في رؤوس مالكمها فقط، ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

(٢) المعرفة الظاهرة (الصريحة)

تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة، وبإستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.. الخ.

وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية قدرته على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزنة داخل العقل البشري خاصةً إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق نفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع، هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرية، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون والخبراء، وبالعالم يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

٣,١,٢ خصائص المعرفة:

[١] الذاتية:

المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر. (الحسن، ٢٠١٧) وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها. (الزطمة، ٢٠١١)

[٢] القابلية للانتقال:

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى،

والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها. (المخيزيم والعواودة، ٢٠١٦)

[٣] الطبيعة المضمرة:

يجب ألا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة (الزطمة، ٢٠١١)

[٤] التعزيز الذاتي:

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما. (الزطمة، ٢٠١١)

[٥] الزوال:

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة. (المهلاوى، ٢٠٢٠)

[٦] اللحظية:

هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته. (الزطمة، ٢٠١١)

[٧] التجديد والاستمرارية:

فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجديد. (المهلاوى، ٢٠٢٠)

٤,١,٢ مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم تعترف بها منظمات الأعمال إلا من جَراء تلبية حاجات العملاء ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، ولاسيما تلك المتعلقة بالسوق وإن الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات والاتصالات هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوافرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة (المخيزيم والعواودة، ٢٠١٦).

إن المنظمة ينشط أداؤها من خلال إدارة المعرفة من أجل إنشاء أصول معرفية وحيازتها ومشاركتها ونقلها واستخدامها على نحو فعال على نطاق المنظمة. وبعبارة أخرى، فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تزيد من مجموعة المعارف كمورد في المنظمة. وفي الوقت نفسه، يتعين إدماج هذه الموارد في الإجراءات والأنشطة اليومية من خلال العمليات والنظم وبالتالي في القدرات التنظيمية الراسخة.

بالإضافة إلى ذلك، هذه الموارد تحتاج أيضا إلى إعادة تشكيلها إلى موارد جديدة مشروطة بتغيرات السوق. وتعتمد هذه القدرة في إعادة تكوين الموارد على القدرات الديناميكية للشركة التي من شأنها تسهيل قدرة الشركة على تغيير إجراءاتها وأنشطتها.

وبالتالي، يمكن القول بأن هناك تبعية متبادلة بين الموارد والقدرات عندما تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتستند هذا التبعية على حقيقة أن كل من هذه المفاهيم تفقد قيمتها إذا كان هناك نقص في الآخر. وبهذه الطريقة، إذا لم تكن عملية إدارة المعرفة جيدة الأداء، فإن حجم الموارد ونوعيتها يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة عند إدماجها في قدرات المنظمة. (Hernandez, 2015)

وهناك ثلاثة مداخل رئيسية لإدارة المعرفة:

- المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.
- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.
- المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم. لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة. (هلال ومحمد، ٢٠١٤)

حيث عرف (Delong, 2004) إدارة المعرفة بأنها "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية

تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، "بمعنى آخر": هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة". وعرف (الزطمة، ٢٠١١) إدارة المعرفة بأنها "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".

بينما عرفت (شعباني، ٢٠١٦) إدارة المعرفة بأنها "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع".

كما عرف (رضوان وآخرون، ٢٠٢٢) إدارة المعرفة بأنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".

٥,١,٢ أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها، وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، ويمكن تلخيص تلك الأهمية وفقاً لـ (العجرفي، ٢٠١٧) بما يلي:

- تُعدُّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تُعدُّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها.

- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تُعدُّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- تُعدُّ أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

٦,١,٢ أهداف إدارة المعرفة:

يرى (العجرفي، ٢٠١٧) أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل بالنقاط التالية:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.

- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

٧,١,٢ عناصر إدارة المعرفة:

يمكن ذكر أهم عناصر إدارة المعرفة بالنقاط التالية (حلاق، ٢٠١٤):

- (١) التعاون: تؤثر إشاعة ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.
- (٢) الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك.
- (٣) التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.
- (٤) المركزية: تشير إلى صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.

٥) الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.

٦) الخبرة الواسعة العميقة: أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.

٧) تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

٨) الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

وترى (حلاق، 2014) أن الأمر يتطلب إدارة وتشجيع الابتكار أو الإبداع معاً من أجل استمرارية البحث والتطوير، وبالتالي يمكن التسليم بحقيقة أن المعرفة ليست مجرد حقائق وملفات وبرامج، بمعنى أدق ما هي إلا جملة خبرات وتجارب تكمن في عقول كفاءات بشرية من فئة عمال المعرفة، وتقع على عاتق المؤسسة توفير تقنيات المعلومات والاتصال من أجل توظيفها في رفع مستويات الأداء، ومساندة اتخاذ القرارات.

٢,١,٨ أبعاد عمليات إدارة المعرفة:

[١] تشخيص المعرفة:

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها أي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر (القيمة المنتجة) وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها. (شعباني، ٢٠١٦) وترتبط المعرفة المتوفرة بكل مكونات المنظمة الداخلية أو الخارجية كالعملاء، والموردين، والمنافسين، والسوق، والمنتج (الطيط والعديد، ٢٠١٧)

[٢] توليد المعرفة:

وهي إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري، ويسهم ذلك في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية مما يعزز من ضرورة فهم أعمق للمعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار ويكون ذلك كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربع أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة وهي:

(أ) المعرفة المشتركة:

تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته، حيث أن تحتاج اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارساً لعملية تفكير فرد آخر، ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرد من الانفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المطمورة فيها الخبرات المشتركة.

(ب) المعرفة الخارجية:

تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة أو ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية باللغة أو الكتابة، غير أن كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد على تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد (المهلاوي، ٢٠٢٠).

(ج) المعرفة التجميعية:

تتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجونها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادةً ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب.

(د) المعرفة الداخلية:

تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل، وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً قيّمة.

[٣] تخزين المعرفة:

تمثل جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة بالإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا. (شعباني، ٢٠١٦،

[٤] توزيع المعرفة:

تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل

الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابدّ من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة.

ومن أجل مشاركة المعرفة بكفاءة، يجب أن تكون المنظمة على وعي بطبيعة المعرفة، لأنّ المعرفة الضمنية يمكن أن تكون أكثر تعقيداً في المشاركة بسبب التصاقها بالشخص، ولذلك فإنّ الدافع لتبادل المعرفة هو عامل آخر يجب النظر إليه لأن المعرفة ترتبط بالانا ودوافع الأشخاص وبالتالي فهم ليسوا على استعداد لتبادل المعرفة دون دوافع شخصية قوية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولا سيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهّل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة. (Hernandez, 2015)

[٥] تطبيق المعرفة:

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحبه ارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفؤ لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعدّ بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعدّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعّال للمعرفة، وخاصةً في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت (الطيّط والعايد، ٢٠١٧).

المبحث الثاني: إدارة المشاريع الناشئة

١,٢,٢ مفهوم المشروع:

يمكن تعريف المشروع على انه عملية أو نشاط يحدث في فترة زمنية معينة، وهذا يعني ان له تاريخ يبدأ به وتاريخ ينتهي به، حيث يتم القيام به لمرة واحدة وذلك من أجل تقديم منتج أو خدمة بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة (ابراهيم، ٢٠٠٥)، ويمكن تعريف المشروع على انه مجموعة من الأنشطة المحددة التي يقوم بتنفيذها مجموعة من الأفراد وذلك لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة، على أن تنجز هذه الأنشطة في فترة زمنية محددة، ضمن ميزانية مالية تم وضعها مسبقا وعليهم الالتزام بها (باش، ٢٠١٨)، ويعرف أيضا على انه مجموعة من الأنشطة التي يتم تنظيمها ودراستها بدقة وحذر وفقا لخطة تم إعدادها مسبقا وذلك لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة باستخدام مجموعة متنوعة ومحددة من الموارد (الحوري والعتيبي، ٢٠١٣)، وأيضا يمكن تعريف المشروع على انه سلسلة من العمليات والأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والمتتالية، في سبيل تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية وميزانية معينة (Wysocki، ٢٠١٣)

وعرفها الحديدي بأنها مجموعة من العمليات أو النشاطات التي تربطها علاقات محددة ومعروفة مسبقا يتم تنفيذها بزمان محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف ويتصف المشروع بالصفات التالية (الحديدي، ٢٠٢٠):

- انه فريد من نوعه.
- له دورة حياة لها بداية ولها نهاية مدتين.
- له إطار عمل مجزا إلى نشاطات محددة.
- غايته تحقيق أهداف محددة.
- له ميزانية محددة.

- يستلزم موارد مختلفة ومصدرة.

وتعرف هذه الدراسة المشروع بأنه فكرة استثمارية وهذه الفكرة مكونة من مجموعة متسلسلة ومتراصة من الأنشطة والعمليات، التي تهدف إلى إنتاج منتج معين أو خدمة محددة في مجتمع معين وذلك خلال فترة زمنية معينة لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف، ويجب أن تخضع هذه الفكرة الاستثمارية للتقييم المدروس من خلال أسلوب علمي متكامل لمقارنتها مع جميع البدائل الممكنة.

٢,٢,٢ وظائف إدارة المشاريع

تشمل إدارة المشاريع مجموعة من الوظائف والمهام التي يتم تنفيذها لضمان تحقيق أهداف المشروع بشكل ناجح. ووفقاً لـ (الحسن، ٢٠١٧)، يتضمن وظائف إدارة المشاريع الأساسية الآتي :

- التخطيط للمشروع وتحديد أهدافه ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، بالإضافة إلى تحديد الموارد المطلوبة وتقدير التكاليف والجدول الزمني للمشروع.
- تنظيم المشروع وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء فريق المشروع، وضمان توافر الموارد اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتطوير المعايير والإجراءات لاتخاذ القرارات المناسبة وحل المشاكل.
- تشكيل فريق العمل المناسب لتنفيذ المهام المطلوبة، وتحديد الدوريات والمسؤوليات لكل فرد في الفريق.
- إدارة الموارد المالية والبشرية للمشروع، وتنفيذ التدابير اللازمة لتحفيز أعضاء الفريق وتعزيز أدائهم، ومراقبة تنفيذ المشروع للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.
- الرقابة على المشروع ومتابعة تنفيذه بصورة دورية، والتحقق من تحقيق الأهداف والمخرجات المحددة، واتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح أي تباينات بين الأداء الفعلي والخطط المحددة.

٣,٢,٢ خصائص المشروع

يتفق العديد من الباحثين على أن المشروعات تتميز بعدة خصائص مشتركة، ولكنها تختلف في طبيعتها وأنواعها. ومن بين هؤلاء الباحثين، يشير كبرو (٢٠١٧) إلى أن الغاية أو الهدف، ودورة الحياة للمشروع، والتفرد، والاعتمادية، والمخاطر تعتبر من أهم خصائص المشروعات، وهي كالاتي :

- الغاية أو الهدف: يعتبر تحقيق هدف محدد أو حل مشكلة معينة الغاية الأساسية لإقامة معظم المشاريع، ويتم العمل على تحقيق هذه الغاية من خلال تطوير خطط وإستراتيجيات محددة وتحقيق النتائج المرجوة.
- دورة حياة محدودة: يتميز المشروع بوجود دورة حياة محددة له، حيث يتم تقسيم العمليات اللازمة لإتمام المشروع إلى مراحل محددة بخطة زمنية محددة مسبقاً. ويمكن لفترة المشروع أن تمتد أو تقصر بسبب الظروف المحيطة.
- التفرد: تعد التفرد أحد أهم خصائص المشروعات، حيث أن كل مشروع يختلف عن الآخر من حيث الغاية والطريقة المستخدمة لتحقيق هذه الغاية، وهذا يجعل كل مشروع مميز وفريد بذاته.
- الاعتمادية: تعتمد نجاح المشروع على وجود الثقة والاعتمادية في جميع العمليات والمراحل المختلفة للمشروع، بدءاً من تخطيطه وانتهاءً بتنفيذه وتسليمه، وذلك يتطلب توفر المهارات اللازمة والموارد والتقنيات والإدارة المناسبة.
- المخاطر: تحمل المشروعات مخاطر وتحديات مختلفة قد تؤثر على تنفيذ المشروع.

٤,٢,٢ أهمية إدارة المشاريع

ووفقاً لـ (الحلو، ٢٠١٥) تكمن أهمية إدارة المشاريع في العديد من النقاط المهمة:

- تعمل إدارة المشاريع على زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت المستغرق وتقليل الاعتماد على العنصر البشري.
- تعزز كفاءة وفعالية المنظمة وترفع مستوى أدائها.
- توفر إدارة المشاريع مجموعة من الأدوات والوسائل الفعالة لحل المشاكل التي تواجهها المدراء أثناء تنفيذ المشاريع.
- ترفع جودة العمليات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تقلل من حدة الصراعات الداخلية في المنظمة.
- توضح المتطلبات التقنية لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- تسهل وتبسط عملية تحديد جدول زمني لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- توفر نظاماً للرقابة والتحكم على كل مرحلة من مراحل المشروع وتساعد في المصادقة عليها.
- تمكن الإدارة والعاملين في المشروع من اتخاذ القرارات السليمة والتي تساعد في نجاح المشروع وتميزه.

٥,١,٢ أهداف إدارة المشاريع

تعتبر تحقيق أهداف المشروع من أبرز الأهداف الأساسية لإدارة المشروع، حيث يُشعر غالبية العملاء بالرضا عندما يتم تنفيذ المشروع بتفوق في الجودة، وبتكلفة منخفضة، وفي أسرع وقت ممكن، وهذا يساهم بشكل كبير في تحقيق عوائد ونتائج إيجابية. إلى جانب ذلك، تهدف إدارة المشروع إلى مساندة مديري المشاريع في تحديد ومعالجة المشكلات المحتملة التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت

المناسب لضمان تحقيق أهداف المشروع وتجنب العقبات التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف (Larson ، ٢٠١٧ ، Clifford &)

يمكن تقسيم أهداف إدارة المشروع إلى فئتين رئيسيتين: الأهداف الرئيسية والأهداف الثانوية. الأهداف الرئيسية تركز على تحقيق أهداف المشروع بشكل عام، وتشمل بناء الأسس للدولة وتعزيز الاقتصاد. بينما تغطي الأهداف الثانوية جوانب إدارة المشروع الإضافية مثل التخطيط والمراقبة والتحكم. تهدف هذه الأهداف الثانوية أيضًا إلى تحسين جودة وكفاءة التنفيذ، وتحديد ومعالجة المشكلات المحتملة قبل حدوثها، وتطوير التجربة والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع.. (الديراوي، ٢٠١٢)

- **الأهداف المحددة للمشروع:** تتمثل الأهداف المحددة للمشروع في تطبيق نظرية إدارة المشروع، حيث يُعتبر تحقيق أهداف المشروع في الزمن والتكلفة المحددة، مع الحفاظ على جودة عالية ورضا العملاء، من أبرز أهداف إدارة المشروع. وهذا يعني أن الربح ليس هو الهدف الأساسي بشكل حصري..
- **الأهداف العامة للمشروع** تتضمن تحقيق المنفعة العامة وتلبية الاحتياجات المحددة للمشروع، بالإضافة إلى المساهمة في تطوير الدولة وتعزيز الاقتصاد. هذا يعتمد على نوع المشروع ومدى تأثيره على المجتمع. (العلي، 2011)

٦,١,٢ مجالات إدارة المشاريع

يتم تحديد مجالات إدارة المشروع بمكوناتها المختلفة من العمليات والممارسات والمدخلات والمخرجات والأدوات والأساليب، وتُعرّف هذه المجالات في جميع المشاريع وفقًا للمعايير الرسمية لإدارة المشاريع (2017 ، (PM):

١. إدارة تكامل المشروع: تشمل تحديد وتعريف وتنسيق أنشطة إدارة المشروع في مجموعات من

العمليات لضمان تحقيق التكامل السليم لجميع جوانب المشروع.

٢. إدارة نطاق المشروع: تتضمن العمليات اللازمة للتحقق من أن المشروع يتضمن جميع الأعمال المطلوبة وضمان استكماله بنجاح.
٣. إدارة الجدول الزمني للمشروع: تشمل العمليات الضرورية لضمان استكمال المشروع في الوقت المحدد بفاعلية.
٤. إدارة تكلفة المشروع: تشمل التخطيط والتقدير والميزانية والتمويل والإدارة والرقابة على تكاليف المشروع لضمان التزامها بالميزانية المعتمدة.
٥. إدارة جودة المشروع: تتضمن العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة في تخطيط وإدارة ورقابة المشروع، وضمان تلبية متطلبات جودة المنتج.
٦. إدارة موارد المشروع: تشمل تحديد وحصول وإدارة الموارد الضرورية لإنجاز المشروع بنجاح.
٧. إدارة التواصل بالمشروع: تشمل جمع وتوزيع وتخزين واسترجاع وتصرف المعلومات المشروعية بشكل فعال ومناسب.
٨. إدارة مخاطر المشروع: تتضمن التخطيط والتعرف والتحليل والاستجابة للمخاطر المحتملة في المشروع.
٩. إدارة مشتريات المشروع: تشمل العمليات المتعلقة بشراء أو توفير المواد والخدمات اللازمة من مصادر خارجية.
١٠. إدارة المعنيين بالمشروع: تشمل تحديد وتحليل وإشراك الأفراد والمجموعات والمنظمات التي تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتطوير استراتيجيات إدارة المشاركة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

١,٣ وصف مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع العينة من العاملين بجامعة الملك فهد من مهندسين وموظفين. وتمثلت عينة الدراسة في ٥٦١ تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ، و تم توزيع عدد (٥٦١) استبانة وتم استرجاع عدد (٥٦١) استبانة بنسبة استرجاع بلغت 100%) بيانها كالاتي:

جدول (١) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	561
الاستبيانات التي تم إرجاعها	561
الاستبيانات الصالحة للتحليل بنسبة	100%

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٧ م.

٢,٣ وصف أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لدراسة أثر بيئة المنظمة على قرارات الإدارة المالية وتحقيقا لهذا الهدف تم تصميم استمارة تتكون من قسمين:

القسم الأول:

تم تخصيص هذا القسم للمعلومات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

١. النوع

٢. العمر.

٣. المؤهل العلمي.

٤. المسمى الوظيفي.

٥. سنوات الخبرة.

✍ القسم الثاني :

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة.

ويشتمل هذا القسم من عدد (٢٦) عبارة تمثل محاور فروض الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول (٢) توزيع محاور الدراسة

محاور الدراسة				عدد العبارات	الفقرات
٥.	محور الفرضية الأولى	1-5	5		
6.	محور الفرضية الثانية	6-10	5		
3.	محور الفرضية الثالثة	<u>11-15</u>	5		
1.	محور الفرضية الرابعة	16-20	5		
1.	محور الفرضية الخامسة	21-26	6		

المصدر: إعداد الباحث

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح

من لا أو افق بشدة إلى أو افق بشدة.

جدول (٣) مقياس الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أو افق بشدة
4	أو افق
3	لا ري
2	لا أو افق
1	لا أو افق بشدة

المصدر: إعداد الباحث،

قد تم تصحيح المقياس المستخدم في الدراسة كالآتي:

– الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) = 15$ $(26/15) = 0.6$.

وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٠,٦) دل

ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٠,٦)

دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

٣,٣ تقييم أدوات القياس :

يقصد بصدق أو الصالحية أداة القياس قدرة أداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية

القياس الصحيح تعنى الصالحية التامة خلو أداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، واختبار

الصدق إحصائياً" يتم استخدام في المرحلة اولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات

الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ

عددها)٢٦(والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا

تقاس أبعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق

البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات

المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة. وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

اختبار الاتساق والثبات الداخلي لعبارات الدراسة:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما ازدادت درجة الثبات واستقرار أداة كلما ازدادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة الفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس ، وقد تم استخدام في هذه الدراسة معامل الفا كرونباخ " (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (٠,٦٠) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

الجدول التالية هي نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينا " قيم معامل الفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

الفرضية الأولى: توليد المعرفة

جدول (٤) نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقاييس عبارات الفرضية الأولى

م	العبارات	الفا كرونباخ
1	تمتلك الجامعة أنظمة نوثق الخبرات المتوفرة مساعدة في توليد المعرفة	0.82
2	تشجع الجامعة المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى المهارات لدى الموظفين	0.84

0.84	تقوم الجامعة بإجراء بحوث لتطوير الدراسات بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	3
0.85	تنظم الجامعة جلسات عصف ذهني إبداعي من وقت لآخر.	4
0.85	تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من الخارج للمساعدة على توليد المعارف الجديدة.	5
88.7	إجمالي العبارات	

من الجدول (٤) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرونباخ لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الأولى اكبر من (٠.٦٠) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألف كرونباخ للمقياس الكلي (٠.٨٥) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور فرضية الدراسة الأولى تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الفرضية الثانية : تبادل المعرفة

جدول (٥) نتائج اختبار الفا كرونباخ لمقياس عبارات فرضية الدراسة الثانية

م	العبارات	الفا كرونباخ
1	تمتلك الجامعة أنشطة لتبادل الخبراء بين الوحدات لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبرتهم ومعارفهم.	0.80
2	تبني الجامعة ثقافة تبادل الخبرات من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة.	0.78
3	يميل الموظفون أصحاب المعرفة للاحتفاظ بمعارفهم (لا يتبادلونها مع الآخرين).	0.78

4	يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمانية الموجودة في عقول الموظفين.	0.77
5	تدعم الجامعة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة.	0.77
إجمالي العبارات		0.81

من الجدول (٥) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرو نباخ لجميع عبارات الفرضية الثانية أكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرو نباخ للمقياس الكلي (٠,٨١) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور فرضية الدراسة الثانية تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الفرضية الثالثة: تطبيق المعرفة

جدول (٦) نتائج الفا كرو نباخ لمقياس العلاقة عبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	الفا كرو نباخ
1	تمتلك الجامعة أساليب تساعد على تطبيق المعرفة	0.87
2	تقوم الجامعة بإلغاء كافة السياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة	0.85
3	يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات الجامعة	0.82
4	تهتم الجامعة بمدى تطبيق الموظفين لمعاف الجديدة	0.83
5	يتم استخدام المعاف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل	0.84
إجمالي العبارات		0.87

من الجدول (٦) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرو نباخ لجميع عبارات محور الفرضية الثالثة اكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرو نباخ للمقياس الكلى (٠,٨٧) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور فرضية الدراسة الثالثة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الفرضية الرابعة : تطوير المعرفة

جدول (٧) نتائج الفا كرو نباخ لمقياس العلاقة عبارات الفرضية الرابعة

م	العبارات	الفا كرو نباخ
1	تمتلك الجامعة خطة دورية لتطوير المعرفة	0.86
2	تهتم الجامعة بعملية تطوير المعرفة	0.84
3	تنظم إدارة الجامعة لقاءات خاصة مع أصحاب الكفاءات ذو	0.86
4	نقوم إدارة الجامعة بجلب المعدات الحديثة من اجل تطوير	0.83
5	تحرص الجامعة على نشر ثقافة تطوير المعرفة	0.85
	إجمالي العبارات	0.86

من الجدول (٧) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرو نباخ لجميع عبارات محور الفرضية الرابعة اكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرو نباخ للمقياس الكلى (٠,٨٦) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور فرضية

الدراسة الرابعة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الفرضية الخامسة : اكتساب المعرفة

جدول (٨) نتائج الفا كرو نباخ لمقياس العلاقة عبارات الفرضية الخامسة

م	العبارات	الفا كرو نباخ
1	المشاريع التي تتبناها الجامعة متطورة	0.82
2	المشاريع التي تنفذها الجامعة أدت إلى الإقبال على التعامل مع الجامعة أكسبتها رضا جمهور المتعاملين.	0.84
3	المشاريع التي تتبناها الجامعة في تحسين مستمر	0.83
4	توجد وحدة تطوير إبداعي للمشروعات بالجامعة	0.85
5	المشاريع التي تتبناها الجامعة مميزة	0.84
6	المشاريع التي تنفذها الجامعة تعتبر ابتكارية غير مسبوقة	0.85
	إجمالي العبارات	0.85

من الجدول (٨) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرو نباخ لجميع عبارات محور الفرضية الخامسة اكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جدا" من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفا كرو نباخ للمقياس الكلى (٠,٨٥) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور فرضية الدراسة الخامسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

4.3 أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تم استخدام أدوات الإحصائية التالية:

أ. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام "كل من:

- اختبار الصدق الظاهري:

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهومًا معينًا تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

- معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

(ب) / أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٠,٦)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من

الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

(ج) اختبار الفروق (t)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية ٥% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من ٥% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية) . أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من ٥% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

الفصل الرابع : اختبار الفرضيات

المبحث الأول : تحليل بيانات الدراسة الميدانية

١,١,٤ تحليل البيانات الشخصية :

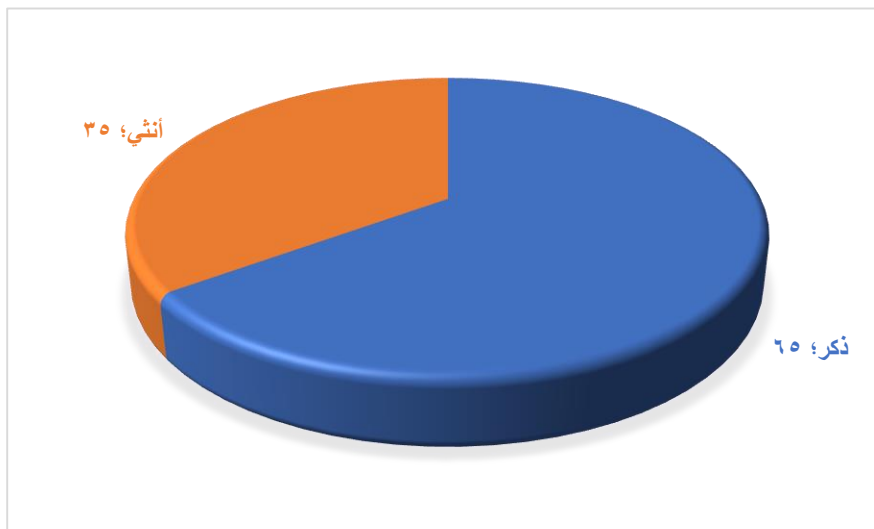
1-متغير النوع: لمعرفة نوع المبحوثين فقد اعطوا خيارى ذكر وأنثى وقد جاءت توزيعهم كما في الجدول (١٠/١)

جدول (٩) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	65	65.0
أنثى	35	35.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث.

شكل (١) توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات (٩)

من الجدول (٩) ومن الشكل (١) أن (٦٥%) من أفراد العينة من الذكور و(٣٥%) إناث ويلاحظ زيادة عدد الذكور علي الإناث ولعل ذلك يعود الي طبيعة العمل بالمملكة العربية السعودية حيث تمثل نسبة الذكور الأعلى في سوق العمل.

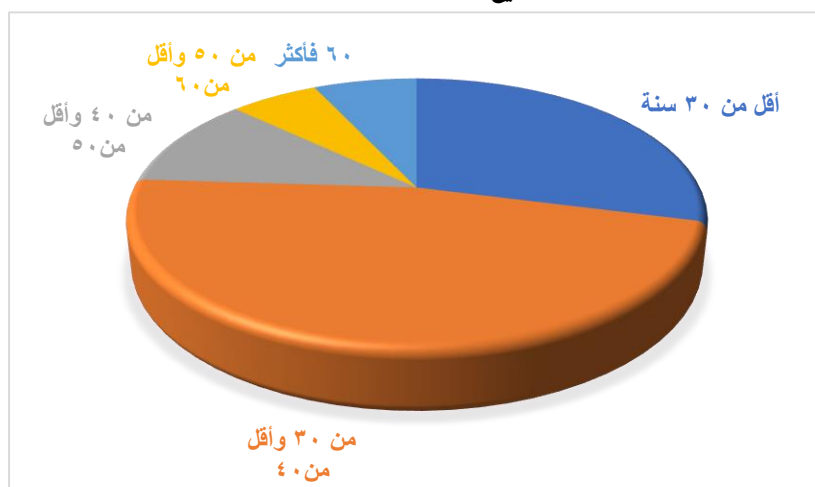
2- متغير العمر: لمعرفة نوع المحسوبين فقد اعطوا خيار الأعمار الأقل من ٣٠ سنة واكثر من ٦٠ سنة وقد جاءت توزيعاتهم كما في الجدول (١٠).

جدول (١٠) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	29	29.0
من ٣٠ و أقل من ٤٠	47	47.0
من ٤٠ و أقل من ٥٠	11	11.0
من ٥٠ و أقل من ٦٠	6	6.0
60 فأكثر	7	7.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث

شكل (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات جدول (١٠)

من الجدول (١٠) والشكل (٢) أن (٤٧%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة تلهم الفئة أقل من ٣٠ سنة بنسبة (٢٩%) و (١١%) أعمارهم من ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة بينما (٧%) أعمارهم أكثر من ٦٠ سنة مقارنة بنسبة (٦%) فقط أعمارهم من ٥٠ وأقل من ٦٠ سنة.

3- متغير المؤهل العلمي : لمعرفة نوع المحسوبين فقد اعطوا خيار ثانوي وجامعي وفوق الجامعي وغير ذلك

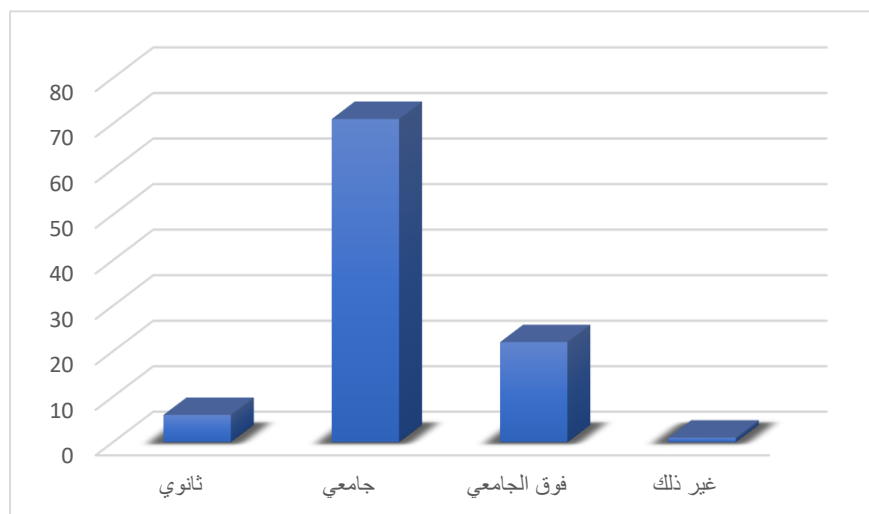
وقد جاءت توزيعاتهم كما في الجدول (١١)

جدول (١١) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي :

النسبة المئوية	التكرار	النوع
6.0	6	ثانوي
71.0	71	جامعي
22.0	22	فوق الجامعي
1.0	1	غير ذلك
100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، spss

شكل (٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي :



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات جدول (١١) .

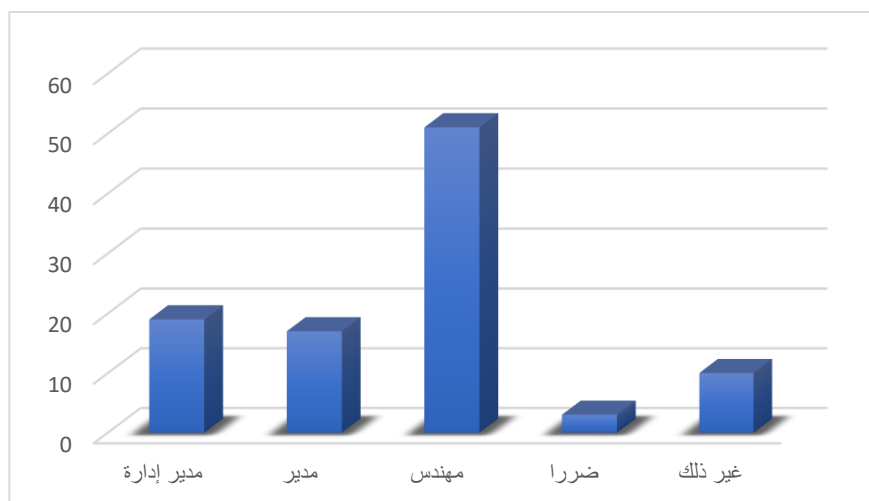
من الجدول (١) والشكل (٣) أن (٧١%) من أفراد العينة تعليمهم جامعي و (٢٢%) تعليمهم فوق الجامعي و (٦%) تعليمهم ثانوي فقط (١%) غير ذلك، مما يؤكد بأن الجامعة تعتمد على حملة الشهادات العليا مما يزيد تطوير وإدارة المعرفة.

٤- متغير المسمى الوظيفي : لمعرفة نوع المحسوبين فقد اعطوا خيارات مدير ومهندس ومشرف وغير ذلك وقد جاءت توزيعاتهم كما في الجدول (١٢) .

جدول (١٢) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	19	19.0
مدير	17	17.0
مهندس	51	51.0
ضررا	3	3.0
غير ذلك	10	10.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث، من تحليل بيانات الدراسة الميدانية spss



شكل (٤) توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات جدول (١٢)

من الجدول (١٢) والشكل (٤) أن (٥١%) من أفراد العينة مهندسون و(١٩%) مدراء إدارت و(١٧%) مدراء و(١٠%) غير ذلك بينما المشرفون يمثلون (٣%) فقط.

5- متغير سنوات الخبرة : لمعرفة نوع المحسوبين فقد اعطوا خيارات من سنة إلى ٢٠ سنة فأكثر وقد جاءت

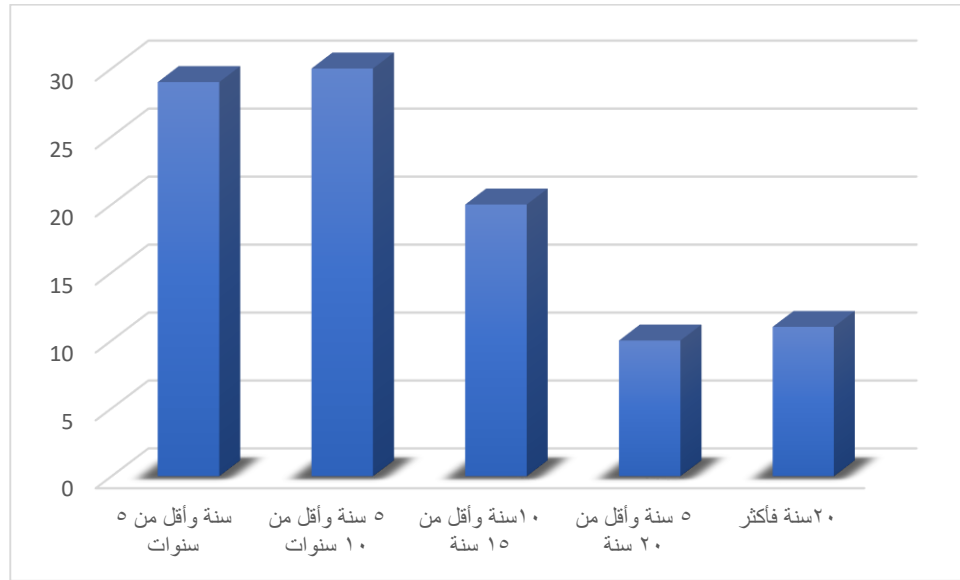
توزيعاتهم كما في الجدول (١٣)

جدول (١٣) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

النوع	التكرار	النسبة المئوية
سنة و أقل من ٥ سنوات	29	29.0
5 سنة و أقل من ١٠ سنوات	30	30.0
10 سنة و أقل من ١٥ سنة	20	20.0
5 سنة و أقل من ٢٠ سنة	10	10.0
20 سنة فأكثر	11	11.0
المجموع	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث، من تحليل بيانات الدراسة الميدانية spss

شكل (٥) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:



المصدر: إعداد الباحث، من بيانات جدول (١٣).

من الجدول (١٣) والشكل (٥) تبين أن (٣٠%) من أفراد العينة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين ٥ وأقل من ١٠ سنوات، و(٢٩%) خبرتهم ما بين سنة وأقل من ٥ سنوات، و(٢٠%) ما بين ١٠ سنوات وأقل من ١٥ سنة بينما الذين خبرتهم من ٢٠ سنة فأكثر بلغت نسبتهم (١١%) و الذين خبرتهم من ١٥ وأقل من ٢٠ سنة بلغت نسبتهم (١٠%). مما يؤكد بأن الجامعة تجمع بين الكبيرة كمدرء لإدارات والكوادر الوسيطة

٢,١,٤ تحليل البيانات الأساسية :

يتناول الباحث تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة وقد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة بالإضافة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي الاختبار

الفروض. وسيقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حدا بهدف الحكم على صحتها أو عدمه استناداً إلى التحليل الإحصائي.

✍ تحليل بيانات الفرضية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتطوير المشاريع جامعة الملك فهد.

(أ) التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات محور: الفرضية الأولى توليد المعرفة :

جدول (١٤) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الأولى

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		لا رأي		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	تمتلك الجامعة أنظمة توثق الخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة	23	23.0	42	42.0	22	22.0	11	11.0	2	2.0
2	تشجع الجامعة المبادرات التي	22	22.0	39	39.0	30	30.0	8	8.0	1	1.0

										تسهم في تحسين مستوى المهارات لدى الموظفين	
3.0	3	13.0	13	34.0	34	32.0	32	18.0	18	تقوم الجامعة بإجراء بحوث لتطوير الدراسات بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	3
2.0	2	15.0	15	32.0	32	33.0	33	18.0	18	تنظم الجامعة جلسات عصف ذهني إبداعي من وقت لآخر	4
1.0	1	9.0	9	30.0	30	38.0	38	22.0	22	تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من الخارج	5

										للمساعدة على توليد المعارف الجديدة
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

١. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تمتلك الجامعة أنظمة توثق الخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة حيث بلغت نسبتهم (٦٥,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22.0%).
٢. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون أن تشجع الجامعة المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى المجازات لدى الموظفين حيث بلغت نسبتهم (٦١,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (30%).
٣. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تقوم الجامعة بإجراء بحوث لتطوير الدراسات بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة حيث بلغت نسبتهم (٥٠,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٦,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٤,٠%).
٤. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تنظم الجامعة جلسات عصف ذهني إبداعي من وقت لآخر حيث بلغت نسبتهم (٥١,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.0%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٢,٠%).
٥. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من الخارج للمساعدة على توليد المعارف الجديدة حيث بلغت نسبتهم (٦٠%) بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٠,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٠,٠%).

✍ تحليل بيانات الفرضية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة وتطوير المشاريع بجامعة الملك فهد

أ. التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات محور: الفرضية الثانية تشارك المعرفة :

جدول (١٥) التوزيع التكراري لعبارات محور عبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		لا رأي		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	تمتلك الجامعة أنشطة لتبادل الخبرة بين الوحدات لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبرتهم ومعارفهم.	21	21.0	39	39.0	37	37.0	11	1.0	2	2.0

8.0	8	11.0	11	29.0	29	38.0	38	14.0	14	تتبنى الجامعة ثقافة تبادل الخبرات من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة	2
2.0	2	18.0	18	39.0	39	30.0	30	11.0	11	يميل الموظفون أصحاب المعرفة للاحتفاظ بمعارفهم الضمنية الموجودة في عقول الموظفين.	3
3.0	3	8.0	8	30.0	30	43.0	43	16.0	16	يتم توفير وسائل	4

										تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الموظفين.	
4.0	4	9.0	9	25.0	25	43.0	43	19.0	19	تدعم الجامعة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة	5

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (١٥) ما يلي:

١. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تمتلك الجامعة أنشطة لتبادل الخب اراء بين الوحدات

لتمكين الموظفين من الاستفادة من خب ارتجم ومعارفهم حيث بلغت نسبتهم (60.0%) بينما بلغت نسبة

غير الموافقين على ذلك (٣,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٧,٠%).

٢. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون أن تتبنى الجامعة ثقافة تبادل الخبرات من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة حيث بلغت نسبتهم (٥٢,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٩,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٩,٠%).

٣. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن يميل الموظفون أصحاب المعرفة لاحتفاظ بمعارفهم الضمنية الموجودة في عقول الموظفين حيث بلغت نسبتهم (٤١,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٢٠,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٩,٠%).

٤. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الموظفين بلغت نسبتهم (٥٩,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٠,٠%).

٥. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تدعم الجامعة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة حيث بلغت نسبتهم (٦٢,٠%) بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٣,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥,٠%).

تحليل بيانات الفرضية الثالثة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتطوير المشاريع بجامعة الملك فهد

أ. التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات محور: الفرضية الثالثة تطبيق المعرفة :

جدول (١٦) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الثالثة

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		لا رأي		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	تمتلك الجامعة أساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	20.0	20	42.0	42	28.0	28	9.0	9	1.0	1
2	تقوم الجامعة بإلغاء كافة السياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	22.0	22	27.0	27	39.0	39	12.0	12	0.0	0
3	يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات الجامعة.	11.0	11	44.0	44	32.0	32	11.0	11	2.0	2
4	تهتم الجامعة بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الحديثة.	12.0	12	53.0	53	25.0	25	8.0	8	2.0	2
5	يتم استخدام	18.0	18	44.0	44	27.0	27	7.0	7	4.0	4

										المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (١٦) ما يلي:

١. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تمتلك الجامعة أساليب تساعد على تطبيق المعرفة حيث بلغت نسبتهم (٦٢,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٠%).
٢. أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن تقوم الجامعة بإلغاء كافة السياسات التي تحد من قدرته على تطبيق المعرفة حيث بلغت نسبتهم (٤٩,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.0%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٩%).
٣. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات الجامعة حيث بلغت نسبتهم (٥٥,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (13.0%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٢,٠%).
٤. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تجتم الجامعة بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة حيث بلغت نسبتهم (٦٥,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.0%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٥,٠%).

٥. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل حيث بلغت نسبتهم (٦٢%) بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١١.٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٧,٠%).

✍ تحليل بيانات الفرضية الأربعة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعرفة وتطوير المشاريع بجامعة الملك فهد .

أ. التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات محور: الفرضية الأربعة تطوير المعرفة :

جدول (١٧) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الأربعة

م	العبارات	أو افق بشدة		أو افق		لا راي		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	تمتلك الجامعة خطة دورية لتطوير المعرفة	21	21.0	40	40.0	29	29.0	10	10.0	0	0.0
2	تهتم الجامعة بعملية تطوير المعرفة.	17	17.0	42	42.0	29	29.0	11	11.0	1	1.0
3	تنظم إدارة الجامعة لقاءات خاصة مع أصحاب الكفاءات ذو المعارف.	21	21.0	35	35.0	35	35.0	6	6.0	3	3.0
4	تقوم إدارة الجامعة بجلب المعدات الحديثة من أجل تطوير المعرفة.	27	27.0	38	38.0	26	26.0	5	5.0	4	4.0

2.0	2	11.0	11	22.0	22	41.0	41	24.0	24	تحرص الجامعة على نشر ثقافة تطوير المعرفة.	5
-----	---	------	----	------	----	------	----	------	----	--	---

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (١٧) ما يلي:

١. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تمتلك الجامعة خطة دورية لتطوير المعرفة حيث بلغت نسبتهم (٦١,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٩,٠%).
٢. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون أن تهتم الجامعة بعملية تطوير المعرفة حيث بلغت نسبتهم (٥٩,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٢,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٩%).
٣. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تنظم إدارة الجامعة لقاءات خاصة مع أصحاب الكفاءات ذو المعارف حيث بلغت نسبتهم (٥٦,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٥,٠%).
٤. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تقوم إدارة الجامعة بجلب المعدات الحديثة من أجل تطوير المعرفة حيث بلغت نسبتهم (٦٥,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦,٠%).
٥. أعلى نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن تحرص الجامعة على نشر ثقافة تطوير المعرفة. حيث بلغت نسبتهم (٦٥%) بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٣,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٢,٠%).

تحليل بيانات الفرضية الخامسة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة في تطوير المشاريع بجامعة الملك فهد.

أ. التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس عبارات محور: الفرضية الخامسة اكتساب المعرفة :

جدول (١٨) التوزيع التكراري لعبارات محور الفرضية الخامسة

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		لا رأي		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	المشاريع التي تتبناها الجامعة متطورة.	19	19.0	44	44.0	28	28.0	9	9.0	0	0.0
2	المشاريع التي تنفذها الجامعة أدت إلى الإقبال على التعامل مع الجامعة أكسبتها رضا جمهور	18	18.0	31	31.0	44	44.0	5	5.0	2	2.0

										المتعاملين.	
1.0	1	9.0	9	36.0	36	38.0	38	16.0	16	المشاريع التي تتبنها الجامعة في تحسين مستمر.	3
1.0	0	9.0	9	48.0	48	35.0	35	8.0	8	توجد وحدة تطوير إبداعي للمشروعات بالجامعة .	4
1.0	1	5.0	5	44.0	44	33	33	17.0	17	المشاريع التي تتبنها الجامعة متميزة	5
0.0	0	13. 0	1 3	41.0	41	31	31	15.0	15	المشاريع التي تنفذها الجامعة تعتبر ابتكارية غير مسيوقة.	6

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (١٨) ما يلي:

١. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المشاريع التي تتبناها الجامعة متطورة حيث بلغت نسبتهم (٦٣,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٩,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٨,٠%).
٢. أن غالبية أفراد العينة يوافقون أن المشاريع التي تنفذها الجامعة أدت إلى الإقبال على التعامل مع الجامعة أكسبتها رضا جمهور المتعاملين حيث بلغت نسبتهم (٤٩,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٤٤,٠%).
٣. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن المشاريع التي تتبناها الجامعة في تحسين مستمر حيث بلغت نسبتهم (٥٤,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك
٤. (10.0%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٦,٠%).
٥. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أنه توجد وحدة تطوير إبداعي للمشروعات بالجامعة حيث بلغت نسبتهم (٤٢,٠%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.0%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣٨,٠%).
٦. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن المشاريع التي تتبناها الجامعة متميزة حيث بلغت نسبتهم (٥٠%) بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (٦,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٤٤,٠%).
٧. أعلي نسبة أفراد العينة الذين يوافقون على أن المشاريع التي تنفذها الجامعة تعتبر ابتكارية غير مسبقة حيث بلغت نسبتهم (٤٦%) بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (١٣,٠%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٤١,٠%)

المبحث الثاني: اختبارفروض الدراسة الميدانية

٣ التحليل الوصفي واختبارالفروق لعبارات الفرضية الأولى :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتطويرالمشاريع بجامعة الملك فهد.

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (0.6) حيث تتحقق الموافقة على الفق ارت إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (0.6)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري وأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الفرضية الأولى (توليد المعرفة) وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصي منهم.

جدول (١٩) الإحصاء الوصفي واختبارالفروق لعبارات الفرضية الأولى :

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق	2.2700	1.00358	1. تمتلك الجامعة أنظمة توثق الخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة
2	أوافق	2.2700	.93046	2. تشجع الجامعة المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى المهارات لدى الموظفين
4	أوافق	2.5100	1.02981	3. تقوم الجامعة بإجراء بحوث لتطوير الدراسات بشكل مستمر للمساعدة على توليد

المعرفة.				
4. تنظم الجامعة جلسات عصف ذهني إبداعي من وقت لآخر	1.02000	2.5000	أوافق	5
5. تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من الخارج للمساعدة على توليد المعارف الجديدة	.94596	2.2900	أوافق	3

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية spss

يتضح من الجدول (١٩) ما يلي:

١. أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الأولى) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (0.6) وهذه

النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الفرضية الأولى..

٢. أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الأولى) هي العبارة (تمتلك الجامعة أنظمة توثق الخبرات

المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (٢,٢٧)

بانحراف معياري (١,٠) تليها في المرتبة الثانية العبارة (تشجع الجامعة المبادرات التي تسجم في تحسين

مستوى الممارات لدى الموظفين) حيث بلغ متوسط العبارة (٢,٢٧) بانح ارف معياري (0.93).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الأولى هي

العبارة (تنظم الجامعة جلسات عصف ذهني إبداعي من وقت لآخر) حيث بلغ متوسط العبارة (2.50)

بانح ارف معياري (١,٠٢).

٤. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٢,٢٨) بانحراف معياري (٠,٩٤٢٣) وهذا يدل على أن غالبية أفراد

العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الأولى.

اختبار الفروق (t) لعبارات الفرضية الأولى:

يتم استخدام اختبار (t) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد

العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦). وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار (t) لدلالة

الفروق لعبارات الفرضية الأولى.

جدول (٢٠) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الأولى

لصالح	الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة (t)	المتوسط	عبارات الفرضية
الموافقين	قبول	0.000	22.61	2.2700	1. تمتلك الجامعة أنظمة توثق الخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة
الموافقين	قبول	0.000	24.39	2.2700	2. تشجع الجامعة المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى المهارات لدى الموظفين
الموافقين	قبول	0.000	24.37	2.5100	3. تقوم الجامعة بإجراء بحوث لتطوير الدراسات بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.
الموافقين	قبول	0.000	24.51	2.5000	4. تنظم الجامعة جلسات عصف ذهني إبداعي من وقت لآخر
الموافقين	قبول	0.000	24.20	2.2900	5. تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من الخارج للمساعدة على توليد المعارف الجديدة.
الموافقين	قبول	0.000	23.7	4.14	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (٢٠) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الأولى (٤٤,٦١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٢٧) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على الجامعة تمتلك أنظمة توثق الخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة.

٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (٢٤,٣٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٢٧) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن تشجع الجامعة المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى المهارات لدى الموظفين.

٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٢٤,٣٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٥١) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن الجامعة تقوم بإجراء بحوث لتطوير الدراسات بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.

٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (٢٤,٥١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٥٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن الجامعة تنظم جلسات عصف ذهني إبداعي من وقت لآخر.

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٢٤,٢٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٢٩) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن الجامعة تسعى لجذب الكفاءات المتميزة من الخارج للمساعدة على توليد المعارف الجديدة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة أولى والتي نصت على أن: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتطوير المشاريع بجامعة الملك فهد) يعتبر فرض مقبول وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض أول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتطوير المشاريع بنسبة بموافقة بلغت (٨٧,٠%)

٤ التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشارك المعرفة وتطوير المشاريع بجامعة الملك فهد

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) حيث تتحقق الموافقة على الفقرة إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٠,٦)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري وأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الفرضية الثانية (تشارك المعرفة) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم.

جدول (٢١) الإحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
1. تمتلك الجامعة أنشطة لتبادل الخبراء بين الوحدات لتمكين الموظفين من للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.	.99717	2.3400	أوافق	5
2. تتبنى الجامعة ثقافة تبادل الخبرات من	1.10914	2.6100	أوافق	3

				خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة
1	أوافق	2.7000	.95874	3. يميل الموظفون أصحاب المعرفة للاحتفاظ بمعارفهم الضمنية الموجودة في عقول الموظفين.
4	أوافق	2.3900	.95235	4. يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الموظفين.
1	أوافق	2.9200	4.42144	5. تدعم الجامعة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشرد بالمعرفة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية spss

يتضح من الجدول (٢١) ما يلي:

١. أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الثانية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (0.6) وهذه

النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الفرضية الثانية..

٢. أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الثانية) هي العبارة (تمتلك الجامعة أنظمة توثق الخبرات

المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (٢,٢٧)

بانحراف معياري (١,٠) تليها في المرتبة الثانية العبارة (تشجع الجامعة المبادرات التي تسهم في تحسين

مستوى المهارات لدى الموظفين) حيث بلغ متوسط العبارة (٢,٢٧) بانحراف معياري (٠,٩٣).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الثانية هي

العبارة (تنظم الجامعة جلسات عصف ذهني إبداعي من وقت لآخر) حيث بلغ متوسط العبارة (2.50)

بانحراف معياري (١,٠٢).

٤. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٢,٢٨) بانحراف معياري (٠,٩٤٢٣) وهذا يدل على أن غالبية أفراد

العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الثانية.

اختبار الفروق (t) لعبارات الفرضية الثانية:

يتم استخدام اختبار (t) (لاختبار مدى وجود روق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد

العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦). وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار (t) لدلالة

الفروق لعبارات الفرضية الثانية.

جدول (٢٢) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثانية

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة	لصالح
1. تمتلك الجامعة أنشطة لتبادل الخبراء بين الوحدات لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.	2.3400	23.46	0.000	قبول	الموافقين
2. تتبنى الجامعة ثقافة تبادل الخبرات من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة.	2.6100	23.53	0.000	قبول	الموافقين
3. يميل الموظفون أصحاب المعرفة للاحتفاظ بمعارفهم الضمنية الموجودة في عقول الموظفين.	2.7000	28.16	0.000	قبول	الموافقين
4. يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة	2.3900	25.09	0.000	قبول	الموافقين

					في عقول الموظفين.
الموافقين	قبول	0.000	6.604	2.9200	5. تدعم الجامعة بناء الثقة المتبادلة بين العامين للتشرد بالمعرفة
الموافقين	قبول	0.000	23.7	4.14	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي، spss

يتضح من الجدول (22) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الأولى (٤٤,٦١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية

(٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٢٧) والوسط

الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن تمتلك الجامعة أنشطة لتبادل الخبراء بين الوحدات

لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم .

٢. بلغت قيمة (٤) للعبارة الثانية (٢٤,٣٩) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية

(٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٢٧) والوسط

الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن تتبنى الجامعة ثقافة تبادل الخبرات من خلال الندوات

والنشرات والتقارير المختلفة

٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٢٤,٣٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية

(٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٥١) والوسط

الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن يميل الموظفون أصحاب المعرفة للاحتفاظ بمعارفهم

الضمنية الموجودة في عقول الموظفين.

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (٢٤,٥١) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية

(٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٥٠) والوسط

الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الموظفين.

٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٢٤,٢٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢٩. ٢) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن تدعم الجامعة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفة وتطوير المشاريع بجامعة الملك فهد) يعتبر فرض مقبول وبالتالي فأن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الأول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفة وتطوير المشاريع بنسبة بموافقة بلغت % (78.5).

٣ التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتطوير المشاريع بجامعة الملك فهد.

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) حيث تتحقق الموافقة على الفق ارت إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٠,٦)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري وأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الفرضية الثالثة (تطبيق المعرفة) وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصي منهم.

جدول (٢٣) الإحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	الدلالة	الترتيب
1. تمتلك الجامعة أساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	.92436	2.2900	أوافق	4
2. تقوم الجامعة بإلغاء كافة السياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	.96499	2.4100	أوافق	3
3. يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات الجامعة .	.90448	2.4900	أوافق	5
4. تهتم الجامعة بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة.	.86894	2.3500	أوافق	2
5. يتم استئدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل.	.98857	2.3500	أوافق	1

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

يتضح من الجدول (٢٣) ما يلي

١. أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الثالثة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٠,٦) وهذه

النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الفرضية الثالثة.

٢. أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الثالثة) هي العبارة (يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في

تحسين إجراءات العمل) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (٢,٣٥٠٠) بانحراف

معيارى (٠.٩٨٨٥٧). تليها في المرتبة الثانية العبارة (تهتم الجامعة بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة)

حيث بلغ متوسط العبارة (٢,٣٥٠٠) بانحراف معيارى (٠.٨٦٨٩٤).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الثالثة هي العبارة (يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات الجامعة) حيث بلغ متوسط العبارة (٢.٤٩٠٠) بانحراف معياري (٩.٤٤٨).

٤. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٢,٢٨) بانحراف معياري (٠,٩٤٢٣) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الثالثة.

اختبار الفروق (t) لعبارات الفرضية الثالثة:

يتم استخدام اختبار (t) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦). وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار (ف) لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثالثة.

جدول (٢٤) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الثالثة

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة	مستوى الدلالة المعنوية	لصالح
1. تمتلك الجامعة أساليب تساعد على تطبيق المعرفة.	2.2900	24.774	0.000	الموافقين
2. تقوم الجامعة بإلغاء كافة السياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	2.4100	24.974	0.000	الموافقين
3. يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات الجامعة.	2.4900	27.530	0.000	الموافقين
4. تهتم الجامعة بمدى تطبيق الموظفين نثمعارف الحديدة.	2.3500	27.045	0.000	الموافقين

الموافقين	قبول	0.000	23.772	2.3500	5. يتم استنداد المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل.
-----------	------	-------	--------	--------	---

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي، spss

يتضح من الجدول (٢٤) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الأولى (٢٤,٧٧٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٢٩٠٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على تمتك الجامعة أساليب تساعد على تطبيق المعرفة.

٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (٢٤,٩٧٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٤١٠٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن تقوم الجامعة بإلغاء كافة السياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.

٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٢٧,٥٣٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٤٩٠٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات الجامعة

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (٢٧,٠٤٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٣٥٠٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن تهتم الجامعة بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة.

٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٢٣,٧٧٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٣٥٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتطوير المشاريع بجامعة الملك فهد). يعتبر فرض مقبول وبالتالي فأن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الثالث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتطوير المشاريع بنسبة بموافقة بلغت (٨٢,٦) % .

٥ التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة:

(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعرفة وتطوير المشاريع جامعة الملك فهد).

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) حيث تتحقق الموافقة على الفق ارت إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (٠,٦)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري واهمية النسبة للعبارات التي تقيس محور الفرضية الرابعة (تطوير المعرفة) وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصي منهم.

جدول (٢٥) الإحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	أوافق	2.2900	.92436	1. تمتلك الجامعة خطة دورية لتطوير المعرفة
2	أوافق	2.4100	.96499	2. تهتم الجامعة بعملية تطوير المعرفة.
4	أوافق	2.4900	.90448	3. تنظم إدارة الجامعة لقاءات خاصة مع أصحاب الكفاءات ذوي المعارف.
5	أوافق	2.3500	.86894	4. تقوم إدارة الجامعة بجلب المعدات الحديثة من أجل تطوير المعرفة.
1	أوافق	2.3500	.98857	5. تحرص الجامعة على نشر ثقافة تطوير المعرفة.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٧م

يتضح من الجدول (٢٥) ما يلي

١. أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الرابعة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٠,٦) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الفرضية الرابعة.
٢. أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الرابعة) هي العبارة (تحرص الجامعة على نشر ثقافة تطوير المعرفة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (٢,٣٥٠٠) بانحراف معياري (٠,٩٨٨٥٧).
تليها في المرتبة الثانية العبارة (تهتم الجامعة بعملية تطوير المعرفة) حيث بلغ متوسط العبارة (٢,٤١٠٠) بانحراف معياري (٠,٩٦٤٩٩).

٣. كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الرابعة هي

العبارة (تقوم إدارة الجامعة بجلب المعدات الحديثة من أجل تطوير المعرفة) حيث بلغ متوسط العبارة

(٢,٥٠) بانحراف معياري (١,٠٢).

٤. كما بلغ متوسط جميع العبارات (٢,٣٥٠٠) بانحراف معياري (٢,٣٥٠٠) وهذا يدل على أن غالبية أفراد

العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الرابعة.

اختبار الفروق (t) لعبارات الفرضية الرابعة:

يتم استخدام اختبار (t) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد

العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦). وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار (t) لدلالة

الفروق لعبارات الفرضية الرابعة.

جدول (٢٦) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الرابعة

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (t)	مستوى الدلالة المعنوية	لصالح
1. تمتلك الجامعة خطة دورية لتطوير المعرفة	2.2800	25.02	0.000	الموافقين
2. تهتم الجامعة بعمئية تطوير المعرفة.	2.3700	25.53	0.000	الموافقين
3. تنظم إدارة الجامعة لقاءات خاصة مع أصحاب الكفاءات ذو المعارف.	2.3500	24.02	0.000	الموافقين
4. تقوم إدارة الجامعة بجلب المعدات الحديثة من أجل تطوير المعرفة.	2.2100	21.50	0.000	الموافقين
5. تحرص الجامعة على نشر ثقافة تطوير	2.2600	22.34	0.000	الموافقين

المعرفة.					
الموافقين	قبول	0.000	23.7	4.14	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٧ م.

يتضح من الجدول (٢٦) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الأولى (٢٥,٠٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى

المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة

(٢,٢٨٠٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على تمتلك الجامعة خطة دورية

لتطوير المعرفة.

٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (٢٥,٥٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى

المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣٧٠٠)

(٢) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن الجامعة تهتم بعملية تطوير المعرفة.

٣. بلغت قيمة (t) للعبارة الثالثة (٢٤,٠٢) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى

المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة

(٢,٣٥٠٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على إدارة الجامعة تنظم لقاءات

خاصة مع أصحاب الكفاءات ذو المعارف

٤. بلغت قيمة (t) للعبارة الرابعة (٢١,٥٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى

المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة

(٢,٢١٠٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن إدارة الجامعة تقوم بجلب

المعدات الحديثة من أجل تطوير المعرفة.

٥. بلغت قيمة (t) للعبارة الخامسة (٢٢,٣٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى

المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة

(٢٠٠٦) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن الجامعة تحرص على نشر ثقافة

تطوير المعرفة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية

بين تطوير المعرفة وتطوير المشاريع بجامعة الملك فهد) يعتبر فرض مقبول وبالتالي فإن الباحث توصل بعد

الانتهاء من اختبار الفرض الرابع إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المعرفة وتطوير المشاريع بنسبة

بموافقة بلغت (٨٤,٣) %

٥ التحليل الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة في تطوير المشاريع بجامعة الملك فهد.

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة

الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) حيث تتحقق الموافقة على الفق ارت إذا كان الوسط

الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (٠,٦)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من

الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري وأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور

الفرضية الخامسة) اكتساب المعرفة (وترتيبها وفقا " لإجابات المستقصي منهم.

جدول (٢٧) الإحصاء الوصفي واختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة

الترتيب	الدلالة	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	أوافق	2.2700	.87450	1. المشاريع التي تتبناها الجامعة متطورة.
2	أوافق	2.4200	.91210	2. المشاريع التي تنفذها الجامعة أدت إلى الإقبال على التعامل مع الجامعة أكسبتها رضا جمهور المتعاملين.
4	أوافق	2.4100	.90000	3. المشاريع التي تتبناها الجامعة في تحسين مستمر.
5	أوافق	2.5800	.76779	4. توجد وحدة تطوير إبداعي للمشروعات بالجامعة.
3	أوافق	2.4000	.86457	5. المشاريع التي تتبناها الجامعة متميزة
<u>6</u>	أوافق	2.6800	.76810	6. المشاريع التي تنفذها الجامعة تعتبر ابتكارية غير مسبقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، spss

يتضح من الجدول (٢٧) ما يلي:

(١) أن جميع العبارات التي تعبر محور (الفرضية الخامسة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (٠,٦) وهذه

النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات محور الفرضية الخامسة.

(٢) أهم عبارة من عبارات محور (الفرضية الخامسة) هي العبارة (المشاريع التي تتبناها الجامعة) حيث بلغ

متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (٢,٢٧٠٠) بانحراف معياري (٠.٨٧٤٥٠) تليها في المرتبة

الثانية العبارة (المشاريع التي تنفذها الجامعة أدت إلى الإقبال على التعامل مع الجامعة أكسبتها رضا

جمهور المتعاملين) حيث بلغ متوسط العبارة (٢,٤٢٠٠) بانحراف معياري (٠,٩١٢١٠).

(٣) كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات محور الفرضية الخامسة هي

العبارة (توجد وحدة تطوير إبداعي للمشروعات بالجامعة) حيث بلغ متوسط العبارة (٢,٥٨٠٠) بانحراف

معياري (٠,٧٦٧٧٩).

(٤) كما بلغ متوسط جميع العبارات (٢,٢٨) بانحراف معياري (٠,٩٤٢٣) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة

يوافقون على جميع العبارات التي تقيس محور الفرضية الخامسة.

اختبار الفروق (t) لعبارات الفرضية الخامسة:

يتم استخدام اختبار (t) لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد

العينة على عبارات الفرضية والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦). وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار (t) لدلالة

الفروق لعبارات الفرضية الخامسة.

جدول (٢٨) اختبار الفروق لعبارات الفرضية الخامسة

عبارات الفرضية	المتوسط	قيمة (t)	مستوى المعنوية	الدلالة	لصالح
1. المشاريع التي تتبناها الجامعة متطورة.	2.2700	25.95	0.000	قبول	الموافقين
2. المشاريع التي تنفذها الجامعة أدت إلى رضا جمهور المتعاملين.	2.4200	26.53	0.000	قبول	الموافقين
3. المشاريع التي تتبناها الجامعة في تحسين مستمر.	2.4100	26.77	0.000	قبول	الموافقين

الموافقين	قبول	0.000	33.60	2.5800	4. توجد وحدة تطوير إبداعي للمشروعات بالجامعة .
الموافقين	قبول	0.000	27.76	2.4000	5. المشاريع التي تتبناها الجامعة متميزة
الموافقين	قبول	0.000	27.86	2.6800	2. المشاريع التي تنفذها الجامعة تعتبر ابتكارية غير مسبوقة
الموافقين	قبول	0.000	23.7	4.14	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦ م.

يتضح من الجدول (٢٨) ما يلي:

١. بلغت قيمة (t) للعبارة الأولى (٢٥,٩٥) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية

(٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٢٧٠٠)

والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن المشاريع التي تتبناها الجامعة متطورة.

٢. بلغت قيمة (t) للعبارة الثانية (٢٦,٥٣) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية

(٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٤٢٠٠)

والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) ولصالح الموافقين على أن المشاريع التي تنفذها الجامعة أدت إلى

الإقبال على التعامل مع الجامعة أكسبتها رضا جمهور المتعاملين

٣. بلغت قيمة (أ) للعبارة الثالثة (٢٦,٧٧) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى

المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤١٠٠).

(٢) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن المشاريع التي تتبناها الجامعة في تحسين

مستمر.

٤. بلغت قيمة (أ) للعبارة الرابعة (٣٣,٦٠) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٥٨٠٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن توجد وحدة تطوير إبداعي للمشروعات بالجامعة.

٥. بلغت قيمة (أ) للعبارة الخامسة (٢٧,٧٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٢,٤٠٠٠) والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن المشاريع التي تتبناها الجامعة متميزة.

٦. بلغت قيمة (أ) للعبارة الخامسة (٢٧,٨٦) بمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٥%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٦٨٠٠). والوسط الفرضي للدراسة (٠,٦) لصالح الموافقين على أن المشاريع التي تنفذها الجامعة تعتبر ابتكارية غير مسبقة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على أن: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة في تطوير المشاريع بجامعة الملك فهد) يعتبر فرض مقبول وبالتالي فأن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الخامس إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك بالمعرفة وتطوير المشاريع بنسبة بموافقة بلغت (٧٧,٩) %.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١,٥ النتائج:

توصل الباحث إلى الآتي :

١. تمتلك الجامعة أنظمة توثق الخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة وقد كان ذلك بنسبة موافقة ٦٥%.
٢. تشجع الجامعة المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى المهارات لدى الموظفين وبلغت نسبة الذين وافقوا ٦١%.
٣. يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقول هؤلاء الموظفين وقد كانت نسبة الموافقين ٥٩%.
٤. تدعم الجامعة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة بنسبة موافقة ٦٢%.
٥. يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل وقد تمت الموافقة بنسبة ٦٢%.
٦. تمتلك الجامعة أساليب تساعد على تطبيق المعرفة ونسبة الموافقين كانت ٦٢%.
٧. تمتلك الجامعة خطة دورية لتطوير المعرفة بنسبة موافقة ٦١%.
٨. تحرص الجامعة على نشر ثقافة تطوير المعرفة والذين وافقوا بلغت نسبتهم ٦٥%.
٩. المشاريع التي تتبناها الجامعة متطورة وقد كانت نسبة الموافقة ٦٣%.
١٠. المشاريع التي تتبناها الجامعة في تحسين مستمر ونسبة الموافقين ٥٤%.

٢,٥ التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث ، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. تدريب وتأهيل العاملين و ذلك بتوفير وتطوير البحوث بشكل مستمر يساعد علي توليد المعرفة بالجامعة .
٢. توظيف العاملين ذوي الكفاءات المتميزة الذين يساهمون في تحسين مستوى المهارات بقية الموظفين بالجامعة .
٣. الاستمرار في تنظيم الندوات والنشرات وجلسات العصف الذهني التي تساعد على تبادل الخبرات بين الموظفين
٤. على الموظفين أصحاب المعارف عدم الاحتفاظ بمعارفهم في عقولهم فقط ، إنما يجب تبادلها مع الآخرين
٥. الاهتمام المتزايد بتطبيق المعرفة واعتبارها من أهم أولوياتها وإلغاء السياسات التي تحد من تطبيق هذه المعارف وذلك لتحسين إجراءات العمل
٦. عمل حوافز للموظفين الذين يهتمون بتطبيق المعرفة في مجالات عملهم
٧. نشر ثقافة تطوير المعرفة وذلك بجلب المعدات الحديثة التي تساعد على ذلك.
٨. تحديث الخطط الدورية التي تتبناها لتطوير المعارف الجديدة .
٩. المحافظة على تطوير المعرفة في المشاريع التي تنفذها حتى لا يقل مستوى الإبداع في هذه المشاريع.
١٠. الاهتمام بالتطوير الابتكاري للمعارف التي تمتلكها الجامعة والتي تساعد على تبني المشاريع الابتكارية غير المسبوقة.

٣,٥ توصيات للدراسات في المستقبل:

١١. من خلال الدراسة قد أضح لنا الدور الذي تلعبه المعرفة وتطبيقها في بناء وتكوين الاستراتيجيات

الناجحة والفعالة داخل المنظمات ، وبالتالي تمكين هذه المنظمات من السير في طريق النجاح

والاستمرار في عالم الأعمال وبالتالي نرى أهمية دراسة هذا الجانب بشيء من العمق وتمحيصه جيداً

وذلك حتي تستطيع المنظمات اتخاذ قراراتها والقيام بإعمالها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية

١٢. الاهتمام بالدراسات التي تهدف إلى بث الوعي واتساع الإدراك لدي جميع العاملين داخل المنظمات

بالمعرفة وإداراتها وتطبيقها وذلك حتي يتمكن من استخدامها بشكل فعال في إنجاز الأعمال و تحقيق

الاهداف المرجوة .

١٣. توسيع مجال البحث لدراسة و إمكانية توليد المعرفة محلياً

١٤. الاهتمام بالدراسات التي تساعد علي تشجيع ابتكار المعرفة وتطبيقاتها بدلاً من الاكتفاء بنقلها

فقط

١٥. ضرورة الاهتمام بتحليل و دراسة تأثير متغيرات لم يتم تناولها في هذه الدراسة للوصول إلى تطبيق إدارة

المعرفة بشكل فعال

Abstract

The study aimed to investigate the impact of knowledge management, which includes knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application, on enhancing the management of emerging projects at King Fahd University of Petroleum and Minerals. This was achieved by identifying the preparation, implementation, and monitoring of a knowledge management application plan within the university's projects. The study employed a descriptive-analytical methodology and the employees of King Fahd University of Petroleum and Minerals constituted the study population. A total of 120 questionnaires were distributed, and all 120 were retrieved, resulting in a 100% response rate.

The researcher reached several significant findings. Notably, the university encourages initiatives that contribute to enhancing employees' skill levels. Means to facilitate the exchange of tacit knowledge among employees are provided, leveraging the implicit knowledge residing in their minds. Additionally, new knowledge is used to improve work procedures.

The study's recommendations encompass various aspects. It is imperative to employ highly competent personnel who contribute to enhancing the skill levels of other university employees. Employees possessing knowledge are advised not to retain it solely within their minds; rather, they should share it with others. The university is advised to increasingly focus on applying knowledge and consider it a top priority. Policies that hinder the application of such knowledge should be eliminated in order to enhance work procedures.

Keywords: Knowledge Management, Project Management, King Fahd University of Petroleum and Minerals.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأثري، بلقيس صالح أحمد. (٢٠٢٣). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ١٤، ١٩٦ - ٢٦٩.
- بوركو، عبد الملك، (٢٠١٨)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسس الاقتصادية : دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر.
- الحارثي، غازي و الفايدي، ياسر، (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية. المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر.
- حلاق، ريم (٢٠١٤)، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق.
- حسن، رؤى إبراهيم، (٢٠٢٢). أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي دراسة حالة: وزارة الاتصالات والتقانة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
- الحوري، نضال والعتيبي، ضرار (٢٠١٣)، ادارة المشاريع الانمائية دراسة وتقرير الجدوى، (ط ١)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الحلو، نورهان (٢٠١٥)، واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- الحسن، ولاء حسن جعفر، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (٢٠١٧). أثر إدارة المعرفة في تطوير إدارة المشاريع الإنشائية: بالتطبيق على شركة مام القابضة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، ام درمان.

- الحديدي، روان (٢٠٢٠). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي ٥٩٧-٥٧٦
- (Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP))ISSN: 2663-5738
- خاطر، السيد محمد و المنهاوي، عبد الحكيم عبد الرحمن و القللي ، عبد الكريم حسين محمد (٢٠٢٠). أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية: دراسة تطبيقية علي مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد ٢٦.
- دهليز، خالد بن عبد بن عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (٢٠١٧). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٢٥، ع ٢، ١ - ٩٤.
- الديري، علاء الدين (٢٠١١)، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية - دراسة ميدانية لأراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بريطانيا.
- رضوان، طارق رضوان محمد، خاطر، سامح أحمد فتحي، و خليل، نورهان عادل أحمد. (٢٠٢٢). أثر ابعاد إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الغربية. مجلة التجارة والتمويل، ع ٢٤ ، ٢٣١ - ٢٧٧.
- زكريا، عبدالعزيز بشار حسيب، و الحمداني، رعد عدنان رؤوف. (٢٠١٨). عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة - نينوي. تنمية الرافدين، مج ٣٧، ع ١١٧، ٣٥ - ٥٠.
- الزطمة نضال (٢٠١١) إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- شعباني، مريم (٢٠١٦) مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة" ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- صارم، ندى، (٢٠١٩)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- عنبر، هشام (٢٠١٦)، دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عابر، سعد (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج ١٨، ع ٧٤٤.
- العايد، سري والطيط أحمد (٢٠١٧)، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٧، العدد ١
- العجرفي، فلاح، (٢٠١٧)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد ٣٥.
- العلى، عبد الستار (٢٠١٦)، إدارة المشروعات العامة، (ط ٣)، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبد السلام، (٢٠١٩)، "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان تحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة - اسطنبول -تركيا من ٢٥-٢٦ يوليو ٢٠١٩. عنبر، هشام محمود (٢٠١٦). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الغامدي، عبدالله و آل جابر، علي (٢٠١٨). عناصر التكامل والنجاح في إدارة معرفة المشروعات مع نموذج مقترح لإدارة المعرفة في بيئة المشروعات. شبكة المؤتمرات العربية (المؤتمر العلمي التاسع). تركيا.

- الغامدي، سلوى و آل ضرمان، فالح عبد الله (٢٠٢١). عمليات إدارة المعرفة القائمة على الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية ف المملكة العربية السعودية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. مج ٢. ع ١٠٤.
- فنيش، طلحاي، ساوس، & الشيخ/مؤطر (٢٠١٩). أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات. رسالة دكتوراة. جامعة احمد دراية-إدرا.
- قواسمة عادل، وآخرون (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١١، العدد ٣٨، ص ١٤.
- كبرو، رغد (٢٠١٧)، مدخل إلى إدارة ريع: المنهجية، المهارات، التنفيذ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ١(٥٤)، ٢٠٨-٢٢١
- مصطفى، أمل محمد محمد (٢٠٢١). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة. ٥٢(١). ٣٥٥-٣٩٦.
- المهلاوى، سعد عثمان أحمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢١، ع ١٤، ١٧ - ٣٣.
- المخيزيم، علي محمد، و العواودة، وليد مجلي. (٢٠١٦). أثر إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- ياسين سعد (٢٠٠٧)، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية دورية مستقبل العرب، المجلد ١٤، العدد ٢٦٠
- هلال، طارق عثمان عبدالله، و محمد، بكري الطيب موسى. (٢٠١٤). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني في الفترة (٢٠٠٠ - ٢٠١٣ م) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 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
- 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 .
- Delong, David W., (2004), *Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce*, Oxford University Press (August)
- 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.
- Hernandez Alejandro, (2015), *Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry*, Copenhagen Business School

- Kabilwa, (2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.
- Larson, W. and Clifford, F. (2017). Project Management: The Managerial Process, (7th Ed), McGraw-Hill Education: USA.
- 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.

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الناشئة

"دراسة تطبيقية على جامعة الملك فهد للبترول والمعادن".

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع الناشئة

"دراسة تطبيقية على جامعة الملك فهد للبترول والمعادن".

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

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- الجنس

☐ ذكر

☐ أنثي

٢- الفئة العمرية

☐ (٢٠-٣٠)

☐ (٣١-٤٥)

☐ (٤٥ فأكثر)

٣- المستوى التعليمي

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

☐ دبلوم عالي

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم معهد

٤- عدد سنوات الخبرة : ☐ اقل من سنة ☐ (سنة - ٥ سنوات)

☐ (٥ سنوات - ١٠ سنوات) ☐ (١٠ سنوات فأكثر)

ثانياً: محاور الاستبيان

⇐ المحور الأول: توليد المعرفة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١. تمتلك الجامعة أنظمة توثق الخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة					
٢. تشجع الجامعة المبادرات التي تسهم في تحسين مستوى المهارات لدى الموظفين					
٣. تقوم الجامعة بإجراء بحوث لتطوير الدراسات بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.					
٤. تنظم الجامعة جلسات عصف ذهني إبداعي من وقت لآخر					
٥. تسعى الجامعة لجذب الكفاءات المتميزة من الخارج للمساعدة على توليد المعارف الجديدة					

✍ المحور الثاني : تبادل المعرفة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك :

الفقرات					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١.	تمتلك الجامعة أنشطة لتبادل الخبراء بين الوحدات لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم								
٢.	تبنى الجامعة ثقافة تبادل الخبرات من خلال الندوات والنشرات والتقارير المختلفة								
٣.	يميل الموظفون أصحاب المعرفة للاحتفاظ بمعارفهم (لا يتبادلونها مع الآخرين).								
٤.	يتم توفير وسائل تساعد الموظفين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الموظفين								
٥.	تدعم الجامعة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للمشاركة بالمعرفة.								

✍ المحور الثالث : تطبيق المعرفة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك :

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١. تمتلك الجامعة أساليب تساعد على تطبيق المعرفة					
٢. تقوم الجامعة بإلغاء كافة السياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة					
٣. يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات الشركة					
٤. تهتم الجامعة بمدى تطبيق الموظفين للمعارف الجديدة					
٥. يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل					

✍ المحور الرابع : تطوير المعرفة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك :

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
١. تمتلك الجامعة خطة دورية لتطوير المعرفة					
٢. تهتم الجامعة بعملية تطوير المعرفة					
٣. تنظم إدارة الجامعة لقاءات خاصة مع أصحاب الكفاءات ذو المعارف					
٤. تقوم إدارة الجامعة بجلب المعدات الحديثة من أجل تطوير المعرفة					
٥. تحرص الجامعة على نشر ثقافة تطوير المعرفة					

✍ المحور الخامس: اكتساب المعرفة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الفقرات		أو وافق بشدة		معارض بشدة	
١.	المشاريع التي تتبناها جامعة الملك فهد للبترول والمعادن متطورة				
٢.	المشاريع التي تنفذها جامعة الملك فهد للبترول والمعادن أدت إلى الإقبال على التعامل مع الجامعة أكسبتها رضا جمهور المتعاملين.				
٣.	المشاريع التي تتبناها الجامعة في تحسين مستمر				
٤.	توجد وحدة تطوير إبداعي للمشروعات بالشركة				
٥.	المشاريع التي تتبناها الجامعة مميزة				
٦.	المشاريع التي تنفذها الجامعة تعتبر ابتكارية غير مسبقة				

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Projects Management



**The Impact of Knowledge Management on Enhancing the
Management of Startup Projects ."An Applied Study on King
Fahd University of Petroleum and Minerals"**

Graduation Project

Prepared by:

Supervised by:

Dr.

Year: 1444 AH / 2023 AD