

دور إدارة المعرفة على اداء إدارة المشاريع  
"في شركة التعاونية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية"  
(دراسة حالة)

أسم الطالب

(عبدالرحمن خالد الدويس)

٢٠٢١٢٠٢٩٠٢

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## ١. الشكر والتقدير

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بعد شكر الله تعالى وحمده على إنجاز هذا العمل بفضله، ثم يسرني أن أقول شكرا لوالدائي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظة وأثمن جهودهم الكبيرة في جميع أوقات الدراسة التي مرت علي هنا ، وأشكر أخواني وأخواتي وأصدقائي الذين هم معي في كل لحظة ، ولكل الأخيار اللذين مدوا لي يد المساعدة خلال هذه الفترة، ويسرني أن أوجه شكري إلى كل من أرشدني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمصادر والمراجع المطلوبة، وأشكر على وجه الخصوص الدكتورة/منى مصطفى على إرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان المناسب والموضوع، وكل الاساتذة اللذين يرجع لهم الفضل بعد الله سبحانه في تلقيني(إدارة المشاريع).سائل المولى التوفيق والنجاح الدائم.

## الإهداء 2.

مع اقتراب نهاية مسيرتنا الجامعية لمرحلة البكالوريوس ، أقدم لكم مشروع تخرجي ومشاعري لا توصف من فرح العطاء وحصاد الثمار وتشوقا للمستقبل القادم.

بعد اربع سنوات، سعيًا وكذا في سبيل الحلم والعلم ،حملت في طياتها أكبر أفراحنا ومناكب سعيينا ، أصبح سعيينا اليوم للعين قرة، لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الحلم قريباً ولكن فعلناها بفضل الله.

وبكل حب أهدي هذا المشروع الى والداي ،والى كل من نفخر ونعتز بوجودهم ، إلى من مهدوا لنا طريق العلم ، إلى من ذاق مر سهر الليالي آملاً في رفعتنا حبا وليس إلزاماً، إلى اللذين سهروا وتعبوا لأجل راحتنا حتى نكون منجزين ونافعين للأمة، اللذين لم يخلوا يوماً وقدموا كل ما بوسعهم لنصل إلى هذا اليوم، إلى عائلتي سندي الثابت في هذه الحياة وكانوا شمعة تضيئ دربي نحو النجاح.

أهدي هذا المشروع إلى كل طالب يسعى للتعلم ،والى كل من نذروا أنفسهم لصون حقوق الناس وتخفيف معاناتهم

وأخيراً، من قال أنا لها "نألهـا" وأنا لها ، وإن أبـت رغما عنها أتيت بها ،ها هو اليوم العظيم ،هنا، اليوم الذي أجريت سنوات دراستي ،حالما بها ، حتى توالـت بمنه وكرمه لفرحة التمام ، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا إلا وأرقنا سرورا ينسينا مشقتنا.

### ٣.المستخلص

إدارة المعرفة في المشروع مرتكز أساسي يقوم على ان تتحول المعارف الضمنية الى معارف صريحة للوصول الى بناء معرفي داخل وخارج المشروع وترسيخ ثقافة توريث المعرفة لدى العاملين في المشاريع مهمة ولذا كانت ادارة المعرفة موازية في بعض جوانبها لإدارة عمليات المشروع لان الرأس مال البشري متنقل وليس ثابت فتوليد المعرفة من السابق الى اللاحق لن تكون متصلة في هذه الحالة ولذا كان ادارة معرفة المشروع مسؤولية مهمة لمدير المشروع إذ أن ادارة معرفة المشروع الفعالة هي واحد من عناصر النجاح الرئيسية للمشروعات ، وهي تسهم في تحسين كفاءة المنظمات وزيادة التنافسية وتطوير رأس المال الفكري عبر التطبيق الفعال لإدارة المشروع بما يخدم أهداف المنظمة.

وهناك دراسة حول عناصر نجاح إدارة المشروع قامت بتقسيم عناصر نجاح ادارة معرفة المشروع إلى الفئات التالية :

- ١ المنظمة والعمليات : وتشمل خمسة عناصر لنجاح إدارة المشروع، وهي:

١. عمليات إدارة معرفة المشروع.

٢. تنظيم إدارة معرفة المشروع.

٣. مستوى نضج منهجية إدارة المشروعات المتبعة.

٤. مستوى مأسسة إدارة المعرفة وإدارة المشروع في بيئة المشروعات المتعددة .

٥. التحكم في أنشطة إدارة معرفة المشروع.

- ٢ النظم وتقنية المعلومات والاتصالات : وتشمل عنصرين من عناصر النجاح ، وهي:

١. استخدام النظم لدعم الاتصال.

٢. استخدام النظم لدعم التخزين

- ٣ الثقافة والقيادة : وتشمل خمسة عناصر لنجاح إدارة المشروع، وهي:

١. ثقافة المعرفة. ٢. التزام الادارة. ٣. ثقافة المشروع.

٤. التغاضي عن الأخطاء.

٥. الشبكات غير الرسمية.

## المحتويات

|    |                                                |    |
|----|------------------------------------------------|----|
| ١  | الشكر والتقدير.....                            | ١  |
| ٢  | الإهداء.....                                   | 2  |
| ٣  | المستخلص.....                                  | ٣  |
| ٦  | قائمة الاشكال.....                             | ٤  |
| ٧  | قائمة الجداول.....                             | ٥  |
| ٨  | المقدمة.....                                   | ٦  |
| ١٠ | مشكلة البحث.....                               | ٧  |
| ١٠ | ١.٧ الفجوات النظرية.....                       | ١٠ |
| ١٠ | ٢.٧ الفجوات العملية.....                       | ١٠ |
| ١١ | ٨. أهمية البحث.....                            | ١١ |
| ١١ | ١.٨. أهمية نظرية.....                          | ١١ |
| ١١ | ٢.٨. أهمية عملية.....                          | ١١ |
| ١٢ | ٩. أسئلة البحث.....                            | ٩  |
| ١٣ | ١٠. أهداف البحث.....                           | ١٠ |
| ١٤ | ١١. فرضيات البحث.....                          | ١١ |
| ١٥ | ١٢. نموذج البحث.....                           | ١٢ |
| ١٥ | شكل ١ نموذج البحث المقترح: المصدر: الباحث..... | ١٥ |
| ١٦ | ١٣. منهجية البحث.....                          | ١٣ |
| ١٦ | شكل ٢ منهجية البحث.....                        | ١٦ |
| ١٧ | ١٤. الدراسة الميدانية.....                     | ١٤ |
| ١٨ | ١٥. هيكل المشروع المقترح.....                  | ١٥ |
| ١٨ | شكل ٣ هيكل المشروع المقترح.....                | ١٨ |
| ١٩ | ١٦. الفصل الثاني.....                          | ١٦ |
| ١٩ | الدراسات السابقة / الاطار النظري.....          | ١٩ |
| ٢٠ | ١.١٦ المقدمة.....                              | ٢٠ |
| ٢٠ | ٢.١٦ إدارة المعرفة.....                        | ٢٠ |
| ٢١ | ٣.١٦ انماط ادارة المعرفة.....                  | ٢١ |

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| ٢١ | ٤.١٦. إدارة المشاريع.....                                      |
| ٢٢ | ٥.١٦. أنماط إدارة المشروع.....                                 |
| ٢٢ | ٦.١٦. العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع..... |
| ٢٣ | ٧.١٦. الدراسات التي تربط بين إدارة المعرفة وإدارة المشروع..... |
| ٢٥ | ٨.١٦. الخاتمة.....                                             |
| ٢٧ | ١٧. الملخص.....                                                |
| ٢٨ | ١٨. المراجع:.....                                              |

#### ٤ . قائمة الاشكال

- شكل ١ نموذج البحث المقترح: المصدر: الباحث ..... ١٥
- شكل ٢ منهجية البحث ..... ١٦
- شكل ٣ هيكل المشروع المقترح ..... ١٨

## ٥. قائمة الجداول

## ٦. المقدمة

إدارة المعرفة تلعب دورا حاسما في تحسين وتعزيز أداء إدارة المشاريع. فإدارة المعرفة تساعد على تجميع وتنظيم المعرفة والخبرة في المؤسسة، وتوفير الوصول إليها بشكل فعال وسريع. وبالتالي، فإن إدارة المعرفة تمكن فرق العمل في إدارة المشاريع من الوصول إلى المعلومات والخبرات الضرورية لتحقيق الأهداف بشكل أفضل. علاوة على ذلك، تساهم إدارة المعرفة في تقليل تكرار الأخطاء وزيادة فعالية اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحسين إدارة المشاريع بشكل عام. كما تعزز إدارة المعرفة التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء فريق العمل، مما يعزز التعاون والتنسيق بينهم. بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة المعرفة في تحليل البيانات والمعلومات المتاحة، وتقديم رؤى مفيدة ومعلومات موثوقة لتوجيه عمليات إدارة المشاريع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

بشكل عام، يمكن القول إن إدارة المعرفة تلعب دورا حيويا في دعم وتعزيز فعالية إدارة المشاريع وتسهيل عمل فرق العمل لتحقيق النجاح.

أصبحت إدارة المعرفة مجالا مستقلا منذ عام ١٩٩١ (نونكا، ١٩٩١) ويشمل ذلك الدورات والمقررات التي تدرس في مجالات إدارة الأعمال، ونظم المعلومات والإدارة العامة وإدارة المكتبات وعلوم معلوماتية. (علوي ولايدنر، ١٩٩٩).

إن العديد من الشركات الكبرى والمؤسسات العامة والمنظمات غير الربحية لديها موارد مخصصة لجهود إدارة المعرفة الداخلية، وغالبا ما تكون هذه الجهود جزء من استراتيجية العمل وإدارة تكنولوجيا المعلومات (راشيل، ٢٠٠٦). توفر العديد من الشركات الاستشارية الاستراتيجية والمشورة فيما يتعلق بإدارة المعرفة لهذه المنظمات (راشيل، ٢٠٠٦) حيث تركز جهود إدارة المعرفة التنظيمية عادة على أهداف مثل تحسين الأداء والميزة التنافسية والتكامل والتحسين المستمر للمنظمة (شارما & سوشيل، ٢٠٠٤).

سعت مختلف الإدارات إلى محاولة تحسين جودة المشاريع وضمان نجاحها، فقد أكد (عنبر، ٢٠١٦) على أن تحقيق جودة المشروعات يسهم بالضرورة في خفض تكاليف الإنتاج وفي ضمان رضا المستهلك عن الخدمات المقدمة، كما أنه يمنح الثقة للجهة المسؤولة عن المشروع ويحسن من مستواها التنافسي. ولقد أشار (دهيلز & عنبر، ٢٠١٧) إلى أن ضمان نجاح المشاريع واستمرارها يستلزم بالضرورة وجود معايير وأدوات مناسبة تقدم المساعدة المطلوبة لمدراء المشاريع في كيفية إدارة المشاريع وتخطيطها وتنظيمها، حيث تعتبر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع الصادرة من المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMAI) من أبرز هذه المعايير، فقد أكد (العامري، ٢٠٠٧) أن للمجالات المعرفية لإدارة المشاريع أهمية كبيرة في المساعدة على تخطيط وتنظيم المشروع ومتابعته بالطريقة المناسبة، حتى أن هذه المجالات المعرفية أصبحت من أهم المواضيع التي تسهم في تحقيق الجودة للمشاريع. ولقد أشارت العديد من الأدبيات إلى دور تلك المجالات في تحقيق نجاح المشاريع وتقويم مستوى

أدائها. (Abdul Rasid et al., 2014; Chauhan & Srivastava, 2014; Al-Nady et al., 2016).

على الرغم من اعتبار إدارة المعرفة أحد أبرز الحلول التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء وتطويره، إلا أن (البرني، وربيب، ٢٠٠٨) أشارا إلى وجود عدد قليل من الأبحاث الأكاديمية التي ركزت على دور أهمية استخدام إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وخاصة في إدارة المشاريع، ولكنهما أكدا من ناحية أخرى على

أنه في بيئات المشروع تكتسب المعرفة أهمية كبيرة، حيث يمكن لمدراء المشروع الاستفادة بشده من تبادل وترميز المعرفة الضمنية المرتبطة بإدارة المشاريع السابقة. وأكد (بوليانانوف، ٢٠١١) على أنه أثناء تنفيذ المشروع يتم إنشاء أشكال مختلفة من المعلومات والخبرات داخل المنظمة، فإذا لم يتم تسجيل هذه المعرفة المتراكمة ومشاركتها بين المشاريع الأخرى ستضيع هذه المعرفة ولن تكون متاحة لمساعدة المشاريع المستقبلية ، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى زيادة تكاليف المشاريع المستقبلية، حيث سيتم استخدام الموارد والوقت والمال في إعادة تعريف المعرفة التي كانت موجودة في الشركة، وفي حال عدم الحصول على هذه المعرفة وإعادة نشرها تتأثر جودة نتائج المشروع بشكل سلبي. نظرا لأهمية بيئة المشاريع وما تتضمنه من عناصر بشرية وتقنية عديدة وبما تسهم به في تحقيق عجلة التنمية الاقتصادية، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في توضيح أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع من خلال تكامل العمليات ونجاح المشروع. (بوليانانوف، ٢٠١١)

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 بفعالية 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

(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 ،أكد(حمود، ٢٠١٠) على أن المعرفة تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الثروة والتميز والإبداع خاصة بعدما شهده العالم من تطور تكنولوجي متسارع وواسع ، وأضاف (دهيلز، عنبر، ٢٠١٧) بأن إدارة المعرفة تمثل مصدرا رئيسيا 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.(أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع)، هناك أهمية للبيانات والمعلومات والمعرفة في إدارة المشاريع، حيث أشارت في دراسة(Ritchie,P&Jorgensen,K,2017)حينما يعمل سياسة لمعلومات المشروع القياسية والمعيارية ، تحدد هذه السياسة الحد الأدنى من المعلومات التي سيتم الاحتفاظ بها حول مشروع ما ،وبالتالي يمكن تطبيقها لاحقا على جميع المشروعات ، والغرض من هذه السياسة هو ضمان الحصول على الحد الأدنى من معلومات المشروع وتخزينها من أجل تقديم معلومات وتوفير المعلومات (الغامدي& عبدالسلام محمد ، ٢٠١٩) (أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع )

إن إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها تفرض على بيئة المشاريع التي تعتبر من أهم البيئات المساهمة في دعم تنمية المجتمعات أن تقوم ببذل جهد أكبر في مجال إدارة المعرفة ،حيث أنها وما تتضمنه من رأس مال فكري تتمثل الأساس الذي ترتكز عليه تقدم الأمم وتطورها ،كما أنها تتمثل الأصول المعرفية غير الملموسة ،وهذا يعد تحدي بالنسبة لمدراء المشاريع من أجل إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها وعملياتها في مشاريعهم.(الغامدي، ٢٠١٩)

وستتضمن دراستنا إلى توضيح دور إدارة المعرفة على أداء إدارة المشاريع في شركة إثراء للمعرفة في مدينة الرياض.

## ٧. مشكلة البحث

إن التطورات الحديثة والتطورات المتسارعة في عالمنا وما نشاهده من تغيرات نوعية في كافة مجالات الحياة، أدت إلى التصدي للتحديات التي تواجهنا الشخصية أو ما نمارسه من أعمال في المنظمات ، والأخذ بزمam المبادرات للحفاظ على ديمومتها واستمراريتها. فأصبحت المعرفة احد متطلبات عمل المنظمة وعنصر مهم لتوليد المخرجات التي يحتاجها السوق بمختلف أنواعها. وبالتالي أصبح هنالك ربط منطقي ما بين إدارة المعرفة كأحد المدخلات الرئيسية للمشروع وتأثيرها على النتائج المخطط لها للنجاح على المنافسين.

### ١.٧ الفجوات النظرية

١. فهم كيفية تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة: قد يكون هناك افتقاد في الفهم النظري حول كيفية يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تحسين أداء إدارة المشروع وتحقيق الأهداف المحددة.
٢. تقدير تأثير إدارة المعرفة على الإدارة الاستراتيجية للمشروع: قد يكون هناك افتقاد في الفهم النظري لكيفية يمكن لإدارة المعرفة أن تؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في إدارة المشاريع
٣. قياس تأثير إدارة المعرفة على أداء إدارة المشاريع : قد يكون هناك اتساع في فهم كيفية يمكن قياس تأثير إدارة المعرفة على أداء المشروع وتحقيق النتائج المرجوة.
٤. تحديد عوامل النجاح والفشل في إدارة المعرفة: قد يكون هناك افتقاد في فهم العوامل التي قد تؤدي إلى نجاح أو فشل استراتيجيات إدارة المعرفة في سياق إدارة المشاريع

### ٢.٧ الفجوات العملية

١. عدم وجود اتصال وتبادل معلومات فعال بين فرق إدارة المعرفة وإدارة المشاريع قد يؤدي إلى تشتت المعلومات وضياع الوقت في البحث عن المعلومات الضرورية لإدارة المشاريع.
  ٢. عدم وجود استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة في إدارة المشاريع قد يؤدي إلى اضطراب في تدفق المعرفة وتحليل البيانات والخبرات المكتسبة.
  ٣. عدم وجود تفاعل متشارك فعال بين موظفي إدارة المشاريع ومنصات إدارة المعرفة قد يؤثر سلباً على قدرة الفريقين على الاستفادة من المعرفة المتاحة لتطبيقها بشكل فعال.
  ٤. عدم قدرة إدارة المشاريع على تعزيز ثقافة المعرفة داخل المؤسسة قد يؤدي إلى نقص في تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق والتأثير على جودة أداء المشاريع.
- ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي :
- " ماهو دور إدارة المعرفة على أداء المشروع ونجاحه ؟ "

## ٨. أهمية البحث

إن أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء إدارة المشروع والأثر المحتمل من عمليات إدارة المعرفة على المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، حيث تساهم في توثيق وتبادل المعرفة والخبرات لتحقيق أهداف المشروع بنجاح. من خلال إدارة المعرفة، يمكن لفريق المشروع أن يستفيد من التجارب السابقة والمعلومات المتاحة لديهم لتحسين عملياتهم واتخاذ قرارات مستنيرة. كما أن إدارة المعرفة تساعد في تجنب تكرار الأخطاء وتحسين كفاءة استخدام الموارد وإدارة المخاطر، لذلك تعتبر الدراسة الحالية مكملية للنقص الموجود بالدراسات السابقة، ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

### ٨.١. أهمية نظرية

تعتبر الدراسة الحالية محاولة لإبراز أهمية إدارة المعرفة وذلك من خلال توظيف عمليات المعرفة في تحسين أداء المشاريع وتقليل فرص فشلها وزيادة فرص نجاحها. أيضا تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع دور إدارة المعرفة على أداء إدارة المشاريع ، مما يجعل البحث الحالي مصدرا جديدا في هذا المجال يمكن دعمه والتأكيد على نتائجه من خلال إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية.

### ٨.٢. أهمية عملية

ترتبط 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 المشروع. ترتبط الدراسة الحالية بعمل وأداء المشاريع على اختلاف أنواعها والتي تعتبر محرك أساسي ورئيسي في دعم عجلة التقدم الاقتصادي في الدول. وتسعى الدراسة الحالية إلى الارتقاء بمستوى المشاريع محليا وعربيا من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة وكيفية دمجها مع المجالات المعرفية لإدارة المشروع من أجل تحسين جودة المشاريع على اختلاف أنواعها.

## ٩. أسئلة البحث

١. كيف يمكن تحسين أداء المشروع وزيادة نجاحه من خلال إدارة المعرفة ؟
٢. كيف يمكن قياس تأثير إدارة المعرفة على أداء المشروع ونجاحه؟
٣. كيف يمكن توجيه استراتيجيات إدارة المعرفة نحو دعم أداء المشروع وضمان نجاحه؟
٤. ماهي افضل الممارسات في إدارة المعرفة التي يمكن أن تسهم في نجاح مشروع معين؟

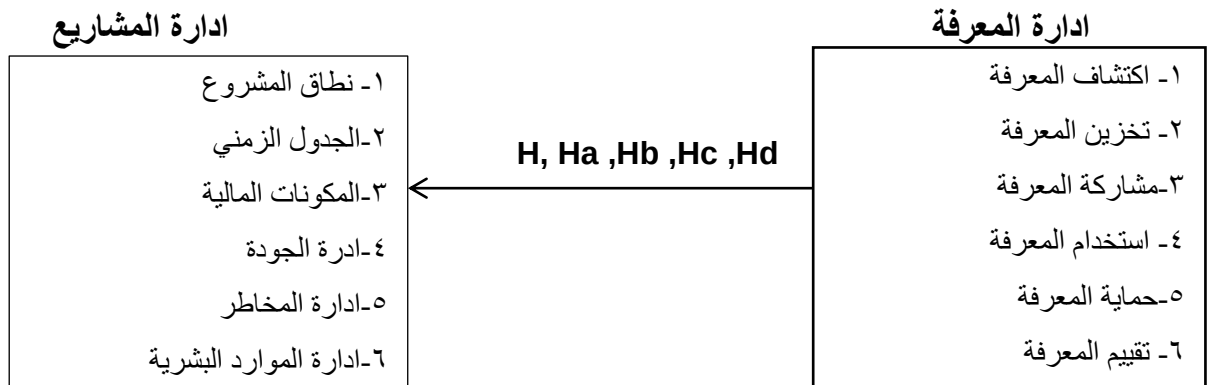
## ١٠. أهداف البحث

١. دراسة دور إدارة المعرفة على أداء إدارة المشروع .
٢. تقييم كيفية استخدام التقنيات والأدوات الرقمية لتحسين إدارة المعرفة وتوفير وصول سريع إلى المعلومات المهمة.
٣. تقييم كيفية دمج عناصر ثقافة المعرفة في هيكلية المؤسسة وكيف يمكن أن تسهم هذه الثقافة في دعم الابتكار والتطوير المستمر.
٤. تحليل كيفية استخدام ممارسات إدارة المعرفة لنقل المعرفة والخبرات المكتسبة من مشروع لآخر.

## ١١. فرضيات البحث

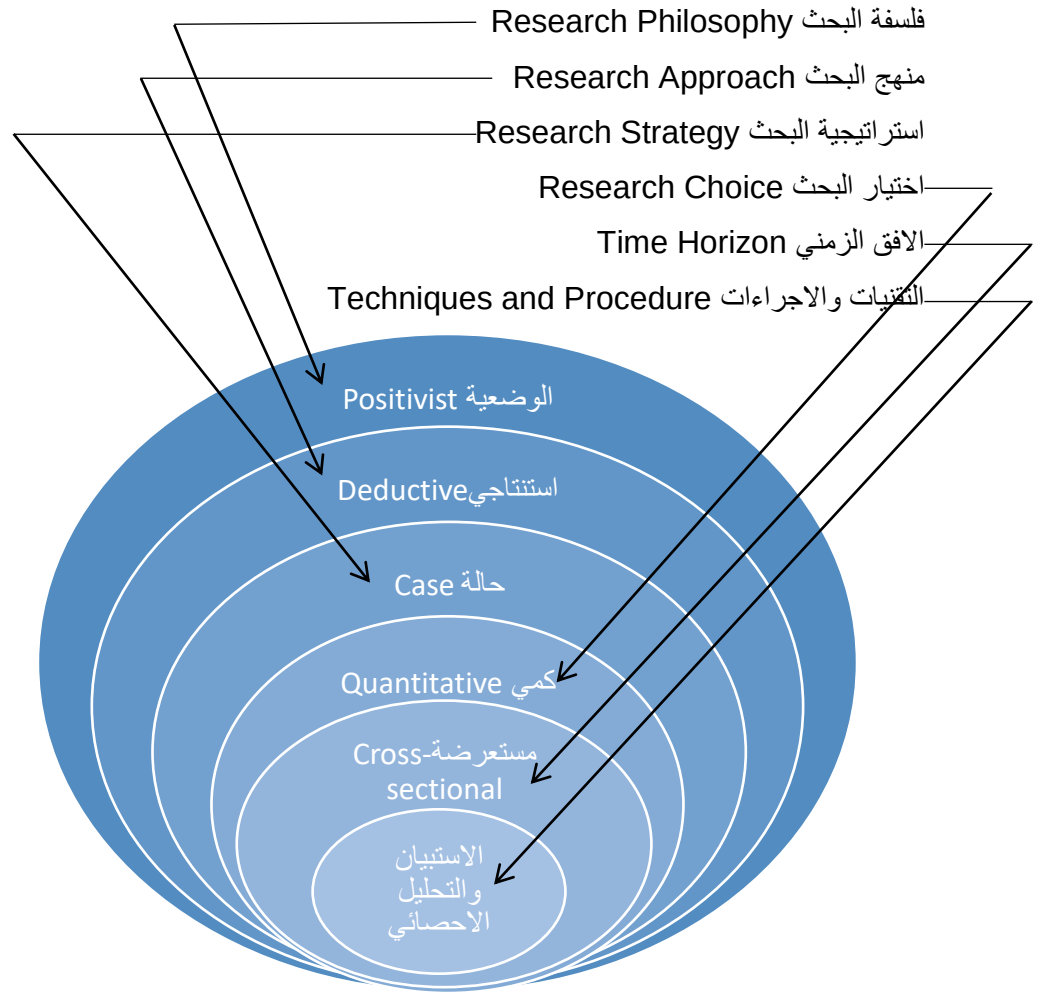
- ١- توجد علاقة معنوية ذات دلائل احصائية بين تحليل استخدام ممارسات ادارة المعرفة لنقل المعرفة من مشروع لآخر.
- ٢- توجد علاقة معنوية ذات دلائل احصائية بين استخدام التقنيات والادوات الرقمية لتحسين ادارة المعرفة وتوفير وصول اسرع للمعلومات المهمة.
- ٣- توجد علاقة معنوية ذات دلائل احصائية بين دمج عناصر ادارة المعرفة في هيكله المؤسسة .
- ٤- توجد علاقة معنوية ذات دلائل احصائية بين استراتيجية دور ادارة المعرفة على اداء ادارة المشاريع.

## ١٢. نموذج البحث



شكل ١ نموذج البحث المقترح: المصدر: الباحث

### ١٣. منهجية البحث



فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: استنتاجي.

استراتيجية البحث: حالة.

اختيار البحث: كمي.

الافق الزمني: مستعرضة.

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.

شكل ٢ منهجية البحث

## ١٤. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق بحث دور ادارة المعرفة على اداء المشاريع في شركة التعاونية .  
وهي شركة مساهمة سعودية تأسست في التاسع من يناير عام ١٩٨٦ .  
ويتركز نشاط الشركة في مزاولة اعمال التأمين التعاوني وكل ما يتعلق بهذه الاعمال من توكيلات واعادة التأمين، ويمتثل النشاط الرئيس للشركة في تقديم خدمات تأمين السيارات ، التأمين البحري، تأمين الحريق ، التأمين الطبي، التأمين الهندسي، التأمين الطيران ، تأمين التكافل والحوادث المتنوعة.  
تنبع للشركة التعاونية للتأمين ثلاث شركات هي :

١- شركة المتحدة للتأمين

٢- شركة وصيل

٣- شركة التعاونية للاستثمار العقارية

## ١٥. هيكل المشروع المقترح

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري           |  |
| الفصل الثالث: منهجية البحث            |  |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |  |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |  |

شكل ٣ هيكل المشروع المقترح

## ١٦. الفصل الثاني

الدراسات السابقة / الاطار النظري

## ١.١٦ المقدمة

توصلت الدراسة البحثية الى ان النماذج والاطر التي اقترحها الباحثين (الغامدي، عبدالسلام محمد، ٢٠١٩) لتوضيح علاقة ادارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على ١١ أهمية توظيف عمليات ادار المعرفة في المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال اتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين اصحاب المعرفة والافراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم . كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين ادارة المعرفة وادارة المشاريع وتكاملها في العديد من الجوانب ، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف انواعها في ظل ادارة المعرفة بمختلف عملياتها . أوصت الدراسة بالحاجة الى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية ادارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع من خلال عقد الورش والممارسات المهنية التدريبية الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة، وتنقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة المعرفة والتي يمكن توظيفها في ادارة المشاريع .

## ٢.١٦ ادارة المعرفة

هي منهجية منظمة لإنشاء وتحديد ومشاركة واستخدام المعرفة داخل المنظمة. تهدف إلى تحسين عملية صنع القرار وتعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية.

إن إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال فكري، والتي تعد أحد أركان تنمية وتطور المجتمعات، وهذا يمثل أحد التحديات التي تواجه مدراء المشاريع في تبني استراتيجيات إدارة المعرفة وممارستها. توصلت الدراسة الحالية 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، واعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المشروع للاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة.

و أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة، وتنقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة، والعمل على دمج استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع، و إنشاء مستودعات معرفية لكل مجال من مجالات المشروع.

وايضا هي التقنيات والادوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وادارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما. ينظر الى ادارة المعرفة على انها ادارة ما يمتلكه الافراد من مهارات تستند الى المعرفة ، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة. الهدف من ادارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات.

وتعرف بأنها إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال. وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي. (سعد غالب التكريتي، ٢٠٠٤).

وتعرف بأنها إدارة المعرفة هي المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع ، وعدم ازدواجية الجهود، والميزة التنافسية.

عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة. هي عملية تعني باكتشاف وتكوين وخزن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية. إن إدارة المعلومات هي جزء من نظم المعلومات الإدارية والتي تستخدم الموارد البشرية والبرمجيات والأجزاء المادية في تحسين الاداء الوظيفي.

هي استغلال المهارات والخبرات لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي وجلسات العصف الذهني والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في المنافسة .

هي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار.

### ٣.١٦. انماط ادارة المعرفة

إدارة العرفة التقليدية : تعتمد على توثيق المعرفة في شكل وثائق وتقارير ، وتخزينها في قواعد بيانات أو أنظمة إدارة المحتوى.

إدارة المعرفة الجماعية : تشجع على المشاركة والتفاعل وتبادل المعرفة بين الافراد والفرق داخل المؤسسة.

إدارة المعرفة الديناميكية: تركز على تطوير القدرات والمهارات الشخصية والجماعية للأفراد من خلال التدريب وورش العمل وبرامج تطوير الموارد البشرية.

إدارة المعرفة الاستراتيجية: تركز على ربط المعرفة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة واستخدامها كأداة لتحقيق التميز التنافسي والابتكار.

إدارة المعرفة الشبكية : تعتمد على استخدام التكنولوجيا والشبكات الاجتماعية والمنصات الرقمية لتبادل المعرفة والتواصل داخل المؤسسة.

إدارة المعرفة الثقافية : تركز على تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون وبناء بيئة مشجعة لتبادل المعرفة والخبرات.

إدارة المعرفة التجريبية : تركز على الابتكار والتجربة وإدماج الخطأ والتعلم منه لتحسين العمليات والممارسات.

### ٤.١٦. ادارة المشاريع

عملية او نشاط مقيد بزمان ، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية ، يتم القيام به مرة وحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو ايجاد قيمة مضافة.

وهناك اختلاف ما بين كون المشروع امرا مؤقتا لمرة واحدة، وبين العمليات الادارية او التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مرارا وتكرارا.

ولا تتطلب ادارة المشاريع بالضرورة نفس المتطلبات التي تتطلبها ادارة العمليات الادارية والتشغيلية الدائمة ، سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة او فلسفة العمل ، ومن هنا نجد الحاجة الى بلورة ادارة المشاريع.

وقد عرف هيرسون (١٩٩٢) المشروع بأنه " أي سلسلة من الأنشطة او المهام التي لها اهداف محددة يجب ان تنجز ضمن مواصفات محددة ولها بداية ونهاية محددتان وله تمويل ويستعمل المصادرات المختلفة من اموال ووقت ومعدات وعماله.

ولقد نسب بريمان واخرين (١٩٩٥) الى ليش وتيرنر (١٩٩٠) تعريف المشروع بأنه وحدة استثمار صناعي جديده والتي لها بعض المعالم المميزة او المتفردة وذلك من خلال تناغم الوقت والتكلفة.

هو عملية فريدة من نوعها ، التي تتكون من مجموعة من الأنشطة المنسقة والتحكم بالأنشطة من خلال تواريخ البدء والانتها ، المتخذة لتحقيق هدف مطابقة للمتطلبات المحددة ، بما في ذلك القيود من حيث التكلفة والوقت والموارد.

يعرف بأنه عبارة عن وقت وتكلفة عملية مقيدة لتحقيق مجموعة من الانجازات المحددة تصل الى معايير الجودة والمتطلبات .

#### ٥.١٦. أنماط ادارة المشروع

تتباين أنماط ادارة المشروع بحسب طبيعة ونطاق المشروع والثقافة التنظيمية للشركة . ومن بين هذه الانماط الشائعة لإدارة المشاريع:

الادارة التقليدية : تعتمد على تقسيم العمل بشكل واضح وتعيين مدير للمشروع يكون مسؤولا عن تنفيذه بمواعيد محددة وميزانية محددة .

الادارة الحديثة تعتمد على مبادئ ادارة المشاريع الحديثة مثل بروح الفريق، ومراقبة العمل بشكل مستمر وتحديد الاولويات بناء على أهمية المهام.

الادارة الناتجة : تركز على تحقيق النتائج بشكل أساسي ، وتحديد الاهداف المحددة والقياسية لتقييم الاداء المشروع.

الادارة الجرافيكية : تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة والادوات الرقمية في ادارة مثل التخطيط بواسطة الحاسوب والموارد البشرية

الادارة المبرمجة: تعتمد على استخدام الخطط الزمنية الصارمة والجدول الزمنية المحددة لتنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية.

#### ٦.١٦. العلاقة التي تربط بين ادارة المعرفة وادارة المشاريع

ترتبط إدارة المعرفة وإدارة المشاريع ارتباطاً وثيقاً. فالمعرفة ضرورية لنجاح المشاريع، حيث يمكن استخدامها لتحسين عملية صنع القرار، وحل المشكلات، وتعزيز الابتكار. كما أن إدارة المشاريع توفر فرصة لإنشاء المعرفة وتحديثها ومشاركتها.

وايضا تتمثل العلاقة بين ادارة المعرفة وادارة المشروع في استخدام المعرفة والخبرات المكتسبة لتحقيق اهداف المشروع بطريقة اكثر فعالية . فإدارة المعرفة تساهم في تجميع وتوثيق المعرفة والخبرات المتعلقة بالمشروع، وتجعلها متاحة لجميع أفراد الفريق وتسهم في تبادلها وتحليلها لاستخدامها في تحسين أداء المشروع وتفادي الاخطاء المحتملة . وبالتالي يمكن أن تسهم إدارة المعرفة في تحسين عمليات المشروع وتحقيق نتائج افضل. بالإضافة الى ذلك ، ادارة المعرفة تساهم في انشاء قاعدة بيانات معرفية للمشروع تحتوي على المعلومات والخبرات السابقة والحلول التقنية والاستراتيجيات الفعالة التي يمكن استخدامها في ادارة المشروع. وبهذا الشكل، تكون ادارة المعرفة أداة قيمة في دعم عمليات ادارة المشروع وتحسينها باستخدام الخبرات والمعرفة المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المشروع بشكل أفضل وأكثر كفاءة.

#### ٧.١٦. الدراسات التي تربط بين ادارة المعرفة وادارة المشروع

- (الغامدي ، عبدالسلام ٢٠١٩) بعنوان :اهمية علاقة ادارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل ونجاح المشروع. هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

توصلت الدراسة البحثية الى ان 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 اتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين اصحاب المصلحة والافراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم. كما اكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين ادارة المعرفة وادارة المشاريع وتكاملها في العديد من الجوانب ، الامر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف انواعها في ظل ادارة المعرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة الى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية ادراة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع من خلال عقد الورش والممارسات المهنية التدريبية الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة ، وتنقيف العاملين والمدراء بالوسائل والاساليب والممارسات الفعالة لادارة المعرفة والتي يمكن توظيفها في ادارة المشاريع.

- (زيدان ، عبدالسلام (٢٠١٣)) بعنوان : العوامل المؤثرة في جودة التصميم في مشاريع التشييد. ذكر الباحث في هذه الدراسة التصميم ذات اثر كبير في اداء المشروع واذا انخفضت جودة التصميم ينخفض أداء المشروع ، تطرق الباحث في هذه الدراسة الى مجموعة من المشكلات التي يعاني منها قطاع التشييد حيث تبين ان مشكلات التصميم تحوز الدرجة الاولى من حيث الاهمية والأثر في اداء المشروع. وذكر الباحث ان هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في التصميم والمتعلقة بالجهة المسؤولة عن ادارة المشروع ويبرز دور ادارة المشروع في تلافي العديد من المشكلات ، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج والتوصيات من أهمها تخصيص وقت وكلفة أكبر لمرحلة التخطيط والتصميم واشراك جميع الاطراف بدء من المراحل المبكرة للمشروع ، استخدام تكنولوجيا المعلومات وانشاء نظام إدارة وثائق المشروع اذ توفر هذه الحلول أداة تواصل فعالة بين أطراف المشروع.

- (الغامدي، عبدالله، وآخرون (٢٠١٨) بعنوان: عناصر التكامل والنجاح في إدارة معرف المشروعات مع نموذج مقترح إدارة المعرفة في بيئة المشروعات.

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف منطقة التقاطع بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع عبر عدة محاور مثلت اهدافا شملت تعريف مصطلح إدارة معرفة المشروعات ، وكيف تسهم في نجاح المشروعات والنماذج الشائعة الدارة معرفة المشروعات مع تقديم نموذج مقترح لإدارة معرفة المشروعات. وتم استخدام منهج الوصفي الوثائقي قام الباحثان بتحليل العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة معرفة المشروعات ، كما قاما بتحليل عدد من النماذج المقترحة لإدارة معرفة المشروعات في الادبيات ، معتمدين بشكل اساسي على الادلة المعرفية الصادرة من قبل معهد إدارة المشروعات وجمعية إدارة المشروعات. خلصت هذه الدراسة الى ان المعرفة مورد رئيس من موارد المنظمة يلزم ادارته بشكل فعال، وحيث تتمثل معرفة المشروع عنصرا حامسا في جناحه ، واكدت على الندرة النسبية للبحوث لمنهجية في هذا المجال والتي تركز على الجانب التطبيقي على الاطار المفاهيمية التي تنفصل عن الدراسة ، كما قدمت نموذجا مقترحا لإدارة المعرفة في بيئة المشروعات يدمج ما بين العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة مع دورة حياة المشروع العامة. كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث التي تركز على الجانب التجريبي في مجال إدارة معرفة المشروعات.

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية وفعالة بين إدارة المعرفة وإدارة المشروع، مما يشير إلى أن تبني ممارسات إدارة المعرفة الفعالة يمكن أن يعزز بشكل كبير من فرص نجاح المشروع.

فيما يلي بعض الامثلة على هذه الدراسات:

- دراسة أجرتها مؤسسة غارتنر: وجدت الدراسة أن الشركات التي لديها ثقافة قوية لمشاركة المعرفة كانت أكثر عرضة بنسبة ٤٠٪ لإنجاز مشاريعها بنجاح. كما أظهرت الدراسة أن هذه الشركات كانت أكثر عرضة بنسبة ٢٥٪ لتجاوز أهدافها المالية.
- دراسة أجرتها جامعة ستانفورد: وجدت الدراسة أن الشركات التي لديها ممارسات إدارة معرفة قوية كانت أكثر عرضة لإنجاز مشاريعها في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة. كما أظهرت الدراسة أن هذه الشركات كانت أكثر عرضة لتطوير منتجات وخدمات مبتكرة.
- دراسة أجرتها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI): وجدت الدراسة أن مدراء المشاريع الذين يمارسون إدارة المعرفة بشكل فعال كانوا أكثر عرضة بنسبة ٥٠٪ لإنجاز مشاريعهم بنجاح. كما أظهرت الدراسة أن هؤلاء المدراء كانوا أكثر عرضة بنسبة ٦٠٪ لتلبية توقعات أصحاب المصلحة.
- تشمل بعض الفوائد الرئيسية لدمج إدارة المعرفة في إدارة المشروع ما يلي:
- تحسين اتخاذ القرار: توفر إدارة المعرفة للمشاريع إمكانية الوصول إلى المعلومات والخبرات ذات الصلة، مما يساعد على تحسين اتخاذ القرار في جميع مراحل المشروع.
- زيادة الكفاءة: يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في القضاء على تكرار العمل وتحسين التواصل، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة المشروع.
- تقليل المخاطر: يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تحديد المخاطر المحتملة للمشروع ومعالجتها بشكل استباقي، مما يقلل من خطر فشل المشروع.

- تعزيز الابتكار: يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في خلق بيئة مواتية للتعلم ومشاركة المعرفة، مما يعزز الابتكار في المشروع.
- تحسين رضا العملاء: يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في ضمان تلقي العملاء لمنتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء.
- للاستفادة من العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المشروع، يمكن للمنظمات اتخاذ الخطوات التالية:
  - تطوير استراتيجية لإدارة المعرفة: يجب أن تحدد هذه الاستراتيجية أهداف إدارة المعرفة للمنظمة واحتياجاتها، وكذلك خطة لتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة.
  - إنشاء بنية تحتية لإدارة المعرفة: قد تشمل هذه البنية التحتية مستودعات للمعرفة، وأدوات لمشاركة المعرفة، وأنظمة لإدارة المعرفة.
  - تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة: يجب أن تشجع المنظمات الموظفين على مشاركة المعرفة مع بعضهم البعض، ويجب أن تكافئهم على القيام بذلك.
  - تدريب الموظفين على إدارة المعرفة: يجب أن يكون لدى الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة إدارة المعرفة بشكل فعال.
  - دمج ممارسات إدارة المعرفة في إدارة المشروع يمكن أن يساعد المنظمات على تحسين فرص نجاح المشاريع، وتحقيق نتائج أفضل للعمل، وخلق قيمة أكبر لأصحاب المصلحة.
- تقوم الدراسات التي تربط بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع بفهم كيفية استخدام المعرفة والمعلومات لتحقيق أهداف المشروع بشكل فعال . وتشمل هذه الدراسات مجموعة من المواضيع والمفاهيم:
  - استخدام التقنيات والأدوات الحديثة في إدارة المعرفة لدعم علميا إدارة المشاريع
  - تعزيز تبادل المعرفة بين أعضاء فريق المشروع وتحسين سريان المعلومات داخل المنظمة.
  - تطوير استراتيجيات لجمع وتخزين المعرفة المكتسبة من مشاريع سابقة واستخدامها في تحسين أداء المشاريع الحالية.
  - تحسين عمليات التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق من خلال تبادل المعرفة والخبرات.
  - توظيف تقنيات إدارة المعرفة مثل نظم إدارة المحتوى وقواعد البيانات لدعم عمليات إدارة المشاريع.
  - دراسة أثر إدارة المعرفة على جودة وأداء المشاريع وكيفية تحسينها.
  - الدراسات تركز على كيفية دمج إدارة المعرفة في عمليات إدارة المشاريع لتحقيق أهداف مشروعية أفضل وتعزيز الكفاءة والفعالية في تنفيذ المشاريع.

## ٨.١٦. الخاتمة

ان دور ادارة المعرفة تلعب دورا حيويا في اداء ادارة المشاريع . فهو يساعد في تحقيق التعلم المؤسسي وتبادل المعرفة وتحسين عمليات اتخاذ القرار و الابتكار في ادارة المشاريع . بالإضافة الى ذلك ،يساعد في بناء قاعدة معرفية قوية والتعامل مع التحديات والمخاطر بشكل أفضل. إدارة المعرفة تعزز الفعالية والكفاءة في إدارة المشاريع وتساهم في تحقيق النجاح والتميز في تنفيذ المشاريع.

بالإضافة الى ذلك تحفز ادارة المعرفة على مشاركة الافكار والخبرات بين اعضاء الفريق ، مما يؤدي الى ظهور افكار جديدة وابتكارية تساهم في تحسين مخرجات المشروع.

وتساعد المعرفة المتراكمة في توقع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، مما تتيح لمديري المشاريع اتخاذ خطوات استباقية للتخفيف من حدتها او تجنبها.

تساهم إدارة المعرفة في تحسين اداء المشروع بشكل عام من خلال تقليل الوقت والجهد والتكلفة ، وتحسين جودة المخرجات ، وتعزيز رضا العملاء.

لذا فإن الاستثمار في ادارة المعرفة يعد ضروريا لضمان نجاح المشاريع على المدى الطويل.

بالإضافة الى ذلك تشير الدراسات والابحاث الى وجود علاقة ايجابية قوية بين ممارسات إدارة المعرفة ونجاح المشاريع. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة أجراها المعهد الامريكي لإدارة المشاريع (PMI) أن الشركات التي تطبق ممارسات ادارة المعرفة بشكل فعال هي أكثر عرضة لنجاح مشاريعها من تلك التي لا تطبقها.

ختاماً، تعد ادارة المعرفة أداة قوية يمكن لمديري المشاريع استخدامها لتحسين أداء مشاريعهم وتحقيق النجاح.

ملاحظات ختامية:

١. يجب على المنظمات ان تولي اهتماما كبيرا بتطوير ثقافة إدارة المعرفة بين موظفيها.
٢. يجب على مديري المشاريع أن يدركوا أهمية إدارة المعرفة وأن يدرجوها في خططهم وممارساتهم .
٣. يجب على المنظمات الاستثمار في ادوات وتقنيات ادارة المعرفة التي تساعد على تحسين فعالية ممارسات ادارة المعرفة.

## ١٧. الملخص

اداء إدارة المعرفة على ادارة المشاريع تكمن في أنها تساهم في تحسين أداء إدارة المشاريع وزيادة فعالية العمليات وتقليل المخاطر.

باستخدام إدارة المعرفة في مشاريعها، تستطيع المؤسسات استخدام المعرفة والخبرات السابقة لتجنب الأخطاء المتكررة وتحسين عملياتها.

كما تمكن إدارة المعرفة المشاريع من تحسين عملية اتخاذ القرارات والعمل بسرعة وكفاءة أكبر، وذلك من خلال الوصول إلى المعلومات والخبرات المطلوبة بسهولة.

وبالإضافة إلى ذلك، تعزز إدارة المعرفة إمكانية التعلم المستمر في المؤسسة وتحسين تواصل الفريق وتبادل الخبرات والمعلومات بين أعضائه.

بالتالي، يمكن القول إن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء إدارة المشاريع وضمان تحقيق الأهداف بنجاح.

بالتالي، يمكن القول إن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء إدارة المشاريع وضمان تحقيق الأهداف بنجاح. وتساهم في إنشاء بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر وتطبيق الأفكار الجديدة والمبتكرة في سياق إدارة المشاريع. كما تعمل على تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات وتطوير مهارات الفريق وتعزيز الابتكار وتحسين عمليات الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق. بالتالي، فإن دمج إدارة المعرفة في إدارة المشاريع يساهم في تحقيق نتائج أفضل وزيادة القيمة المضافة للمشاريع والمؤسسات بشكل عام.

## ١٨. المراجع:

### المؤتمرات:

١. الغامدي، (٢٠١٩). "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع" مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية،  
<http://proceedings.sriweb.org/akn/index.php/art/article/view/313>
٢. الغامدي، عبدالله، وآخرون (٢٠١٨) بعنوان: عناصر التكامل والنجاح في ادارة معرف المشروعات مع نموذج مقترح ادارة المعرفة في بيئة المشروعات.
٣. غازي الحارثي & ياسر الفايد (٢٠٢٠). "دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم  
المننتى الدولي لإدارة المعرفة:
٤. <https://agora.unicef.org/course/info.php?id=31613>.

### الكتب و المجالات:

٥. إدارة المعرفة: دليل عملي للكاتبين ديفيد بون وديبورا ماكينزي.
٦. إدارة المشاريع: نهج غامر للكاتب ستيفن ج. سونكيت
٧. الغامدي، عبدالله، وآخرون (٢٠٢١). المفاهيم الأساسية لإدارة معرفة المشاريع. مجلة بحوث الشرق الأوسط. <https://dx.doi.org/10.21608/mercj.2021.101928.1173>
٨. بهات (٢٠٠١). إدارة المعرفة في المنظمات "دراسة التفاعل بين التقنيات والأشخاص". مجلة إدارة المعرفة
٩. حسن، فايقة (٢٠٢٢). "جدول أعمال بحثي لإدارة المعرفة والتحليلات. المجلة العربية الدولية إدارة المعرفة".
١٠. خير الدين ، موسى (٢٠١٢). ادارة المشاريع المعاصرة . دار وائل للنشر ، الجامعة الاردنية ، عمان.
١١. سفيبي (٢٠٠١). نظرية قائمة على المعرفة للشركة لتوجيه في صياغة الاستراتيجية. مجلة رأس المال الفكري.
١٢. ديفيد سكايمر ، كتاب ادارة المعرفة : نهج استراتيجي لتحقيق النجاح في الأعمال.
١٣. ريتشي، يور جنسن، وآخرون (٢٠٠٧). إدارة المعرفة في إدارة المشاريع: الانتقال من المعايير إلى القيادة.
١٤. زيدان ، عبدالسلام (٢٠١٣) بعنوان : العوامل المؤثرة في جودة التصميم في مشاريع التشييد.
١٥. (كارل ايرك) كتاب المعرفة هي القوة : كيفية تحويل المعرفة الى قيمة .
١٦. مجلة إدارة المعرفة: - <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1367->

١٧. لايندر، واليد (٢٠١٠)

### المذكرات والأطروحات:

١٨. المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع <https://www.pmi.org>

١٩. ستانكوسكي (٢٠٠٥). إنشاء نظام إدارة المعرفة "الأحدث في الأبحاث الجامعية"

٢٠. قسطل، الزهرة، وآخرون (٢٠٢١). "دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي" جامعة العربي التبسي تبسة.

٢١. ليبنبرغ (٢٠٠٢). "تطوير نموذج إدارة المعرفة لتحسين فعالية منظمات إدارة المشاريع" (أطروحة الدكتوراه، ستيلينبوش: جامعة ستيلينبوش).

٢٢. ناجي محمد ناجي نصر & الصديق السنوسي الشرع (٢٠٢٣). "إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في

نجاح المشاريع" <https://aaasjournals.com/index.php/ajapas/article/view/563>

٢٣. <https://ar.m.wikipedia.org/wiki> الشركة التعاونية ويكيبيديا