

تأثير إدارة المعرفة على نجاح إدارة المشروع: دراسة حالة لشركة دانكن في جدة

اسم الطالب ب
عائشة محمد علي إبراهيم

الرقم الجامعي
2021205922

مشروع التخرج - 1 كلية
الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري عضو هيئة
التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

))

)))

)

)

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{إنا لا نضيع أجرَ مَنْ أحسنَ عملاً} [الكهف: 30]

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على كريم فضله وحسن توفيقه لي على هذا الإنجاز، يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتورة منى مصطفى العشري، عضو هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، على إشرافها الكريم على هذا البحث وكل المساعدات والتوجيهات والنصائح التي أسدتها لي.

فلك منا أسمى معاني الشكر والتقدير.

إن توجيهاتكم ودعمكم الدائم كان لهما الأثر الكبير في تحقيق هذا النجاح. لقد كانت نصائحكم وإرشاداتكم خير معين لي في رحلتي العلمية، مما ساهم في تطوير معرفتي وصقل مهاراتي.

فجزاكم الله عني كل خير، وبارك في علمكم وعملكم.

عائشة محمد علي إبراهيم

إهداء

الى كل من أضاء بعلمه عقل غيره
او هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله
فأظهر بمساحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين

أهدي بحثي المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوما بشي
و إلى امي التي غمرتني بالحب والحنان
و إلى نفسي التي تدعمني مرار وتمدني بالطاقة كلما انطفأت

جدول المحتويات

7 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

8	المقدمة:	1.1
9	مشكلة البحث:	1.2
9	الفجوات النظرية:	1.2.1
10	الفجوات العملية:	1.2.2
10	أهمية البحث:	1.3
10	الأهمية النظرية:	1.3.1
11	الأهمية العلمية:	1.3.2
11	أسئلة البحث:	1.4
11	أهداف البحث:	1.5
12	فرضيات البحث:	1.6
12	نموذج البحث:	1.7
13	منهجية البحث:	1.8
14	الدراسة الميدانية:	1.9
15	مخطط البحث:	1.10
16	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
17	المقدمة:	2.1
17	المتغير الأول: إدارة المعرفة	2.2
17	تعريف مفهوم إدارة المعرفة	2.2.1
17	تطوير مفهوم إدارة المعرفة	2.2.2
18	أبعاد إدارة المعرفة	2.2.3
19	نظريات إدارة المعرفة	2.2.4
19	المتغير الثاني: نجاح المشروع	2.3
19	تعريف مفهوم نجاح المشروع	2.3.1
20	تطوير مفهوم نجاح المشروع	2.3.2
20	أبعاد نجاح المشروع	2.3.3
21	نظريات نجاح المشروع	2.3.4
21	العلاقة بين إدارة المعرفة ونجاح المشروع:	2.4

أنماط التأثير بين إدارة المعرفة ونجاح المشروع 22

2.4.1

الفجوات التي تواجه إدارة المعرفة ونجاح المشروع 22

2.4.2

الصراعات التي تواجه إدارة المعرفة ونجاح المشروع 23

3.4.2

24 الخاتمة: 5.2

25 المراجع العربية: 6.2

26 المراجع الأجنبية: 7.2

28 الملحق: 8.2

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	12
2	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	13

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

شهدنا في العصور المنصرمة والعصر الحالي تغييرات تمكنت من التأثير على مختلف مجالات الحياة، حيث أثرت على المنظمات ومشاريعها، وبالتالي سعت العديد من الإدارات المسؤولة عن المشاريع إلى محاولة تحسين جودة مشاريعها وضمان نجاحها. فقد أكد (عنبر 2016) أن تحقيق جودة المشروعات يسهم بالضرورة في خفض تكاليف الإنتاج وضمان رضا المستهلك عن الخدمات المقدمة، كما أنه يمنح الثقة للجهة المسؤولة عن المشروع ويحسن من مستواها التنافسي.

إن ضمان نجاح المشاريع واستمرارها يستلزم بالضرورة وجود معايير وأدوات مناسبة تساعد مدراء المشاريع في كيفية إدارة المشاريع وتخطيطها وتنظيمها، (دهليز وعنبر 2017). وتعتبر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع الصادرة من المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMAI) من أبرز هذه المعايير. حتى أن هذه المجالات المعرفية أصبحت من أهم المواضيع التي تساهم في تحقيق جودة المشاريع.

قد أشارت العديد من الأدبيات إلى دور تلك المجالات في تحقيق نجاح المشاريع ورفع مستوى أدائها. 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 هو المساهمة بفاعلية في نجاح المشروع (الغامدي 2019).

فقد أكد أحمد حمود (2010) أن المعرفة تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الثروة والإبداع بعدما شهد العالم من تطور تكنولوجي متسارع وواسع. وأوضح أن إدارة المعرفة تمثل مصدراً رئيسياً لتمكين المنظمات من تخفيض التكاليف ورفع مستوى الإنتاجية من خلال توليد الإيرادات الجديدة (دهليز وعنبر 2017).

إن إدارة المعرفة والتحديات المختلفة التي تواجهها تفرض على بيئة المشاريع -التي تعتبر من أهم البيئات المساهمة في دعم تنمية المجتمعات - أن تبذل جهداً أكبر في مجال إدارة المعرفة. حيث أن رأس المال الفكري يمثل الأساس الذي تركز عليه تقدم الأمم وتطورها، كما أنه يمثل الأصول المعرفية غير الملموسة. وهذا يشكل تحدياً بالنسبة لمدراء المشاريع من أجل إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها وعملياتها في مشاريعهم (الغامدي 2019).

ويتضح لنا من ذلك دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في دعم أهدافها وتكوين ثقافة المنظمة وخلق القيمة المضافة وتعزيز الميزة التنافسية. ومن هنا، تحاول دراستنا توضيح دور وأهمية إدارة المعرفة في إدارة المشاريع، وذلك من خلال دراسة حالة لشركة دانكن في جدة.

1.2 مشكلة البحث:

إن التطورات الحديثة والمتسارعة في عالمنا وما نشاهده من تغيرات نوعية في كافة مجالات الحياة أدت إلى مواجهة تحديات جديدة في شؤوننا الشخصية وما نمارسه من أعمال في المنظمات. وللحفاظ على ديمومة واستمرارية هذه المنظمات، أصبحت إدارة المعرفة أحد أبرز الحلول التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء وتطويره. من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة، سواء العربية منها أو الأجنبية، تبين لنا مستوى الاهتمام بإدارة المعرفة باعتبارها منهجاً حديثاً ومبتكراً لإدارة المنظمات ولأثرها على تحسين مستوى أداء العمل والإنتاجية والخدمات.

ومع ذلك، هناك ندرة في الدراسات العلمية العربية التي ركزت على دور وأهمية استخدام إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء، وخاصة في إدارة المشاريع. يعتبر هذا المجال ضرورياً بسبب تعقيد بيئة المشاريع وما تتضمنه من عناصر بشرية وتقنية عديدة، وبما تسهم به في تحقيق عجلة التنمية الاقتصادية. تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في توضيح دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة المشاريع، حيث يتم ذلك من خلال دراسة حالة لشركة دانكن في جدة. ونظراً لأهمية بيئة المشاريع وما تتضمنه من تحديات، يتضح أن هناك فجوة نظرية وتطبيقية في الأدبيات الحالية حول هذا الموضوع.

1.2.1 الفجوات النظرية:

- ندرة الدراسات التي تركز على دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة المشاريع في السياق العربي.
- قلة البحوث التي تحلل تأثيرات مختلف أبعاد إدارة المعرفة على مختلف مراحل إدارة المشروع بشكل مفصل.
- عدم وجود إطار نظري موحد يمكن أن يوجه دراسات تأثير إدارة المعرفة على إدارة المشاريع بشكل متكامل.
- نقص التركيز على التفاعلات بين العناصر البشرية والتقنية في سياق إدارة المعرفة وتأثيرها على

أداء المشروعات.

1.2.2 الفجوات العملية:

- عدم تبني المنظمات لاستراتيجيات إدارة المعرفة بشكل فعال لتحقيق أهدافها ونتائج ملموسة في المشاريع الفعلية.
- ضعف التوجيه والدعم من قبل القيادات التنفيذية في تطبيق أساليب إدارة المعرفة في بيئات المشاريع.
- عدم توفر الخبرات والمهارات اللازمة للفرق المشاركة في المشاريع لتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل فعال.
- قلة الدراسات الحالية التي تقدم أمثلة عملية ودراسات حالة توضح كيفية تطبيق إدارة المعرفة في إدارة المشاريع وتحقيق نتائج ملموسة.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي :

كيف يؤثر إدارة المعرفة على نجاح إدارة مشاريع شركة دانكن في جدة ؟

1.3 أهمية البحث:

يعد هذا البحث مهماً نظراً للتحديات التي تواجهها المنظمات في إدارة مشاريعها في ظل التطورات الحديثة وسرعة التغيرات في البيئة العملية. إدارة المعرفة تمثل إطاراً حديثاً ومبتكراً لتحسين أداء المشاريع وزيادة فعالية الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. من خلال فهم دور إدارة المعرفة بشكل أفضل، يمكن للمنظمات تعزيز قدراتها على التكيف مع التحديات والابتكار في مجالات عملها، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1.3.1 الأهمية النظرية:

- توسيع الفهم النظري حول دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في السياق العربي.
- توفير إطار نظري يمكن أن يستخدم لتوجيه الأبحاث المستقبلية حول تأثير إدارة المعرفة على أداء المشاريع.
- دعم الدراسات السابقة بأدلة علمية جديدة تسلط الضوء على التفاعلات المعقدة بين العوامل البشرية والتقنية في سياق المشاريع.
- تحفيز البحوث المستقبلية لاستكشاف تطبيقات إدارة المعرفة بشكل أكثر عمق وتعميق في مختلف الصناعات والبيئات.

1.3.2 الأهمية العلمية:

- توفير توجيهات عملية للمنظمات حول كيفية تطبيق إدارة المعرفة لتحسين نجاح مشاريعها وزيادة كفاءة أدائها.
- تقديم استراتيجيات تساعد المنظمات على تجاوز التحديات المتعلقة بتنفيذ إدارة المعرفة في بيئات المشاريع.
- تعزيز الفرق المشاركة في المشاريع بالمهارات والتدريبات اللازمة لاستخدام أدوات إدارة المعرفة بشكل فعال.
- إثراء الممارسات الصناعية بأمثلة واقعية عن كيفية استخدام إدارة المعرفة في تحقيق نتائج إيجابية وملموسة في المشاريع.

1.4 أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة أسئلة البحث كما يلي:

- ما هي ممارسات إدارة المعرفة التي تعتمد عليها شركة دانكن في جدة ؟
- ما هو تأثير ممارسات إدارة المعرفة على نجاح مشاريع شركة دانكن في جدة ؟
- ما هي العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع شركة دانكن في جدة ؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام: توضيح أثر إدارة المعرفة في تحقيق نجاح المشاريع في شركة دانكن بجدة.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على ممارسات إدارة المعرفة التي تعتمد عليها شركة دانكن.
- ممارسات إدارة المعرفة على نجاح مشاريع شركة دانكن.
- تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نجاح مشاريع شركة دانكن.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استخدام المعرفة ونجاح إدارة المشاريع.

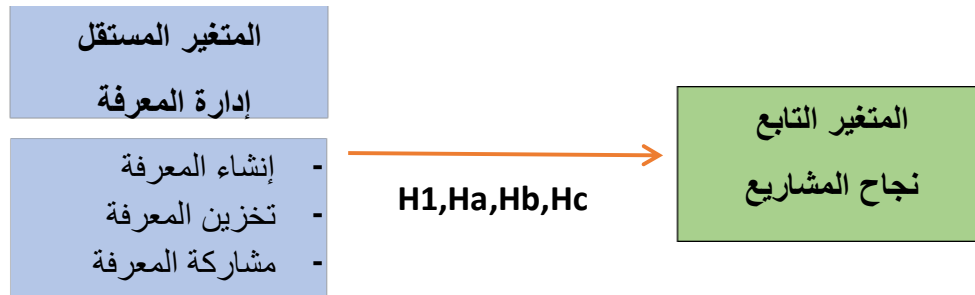
ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إنشاء المعرفة ونجاح إدارة المشاريع.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ونجاح إدارة المشاريع.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة ونجاح إدارة المشاريع.

1.7 نموذج البحت:

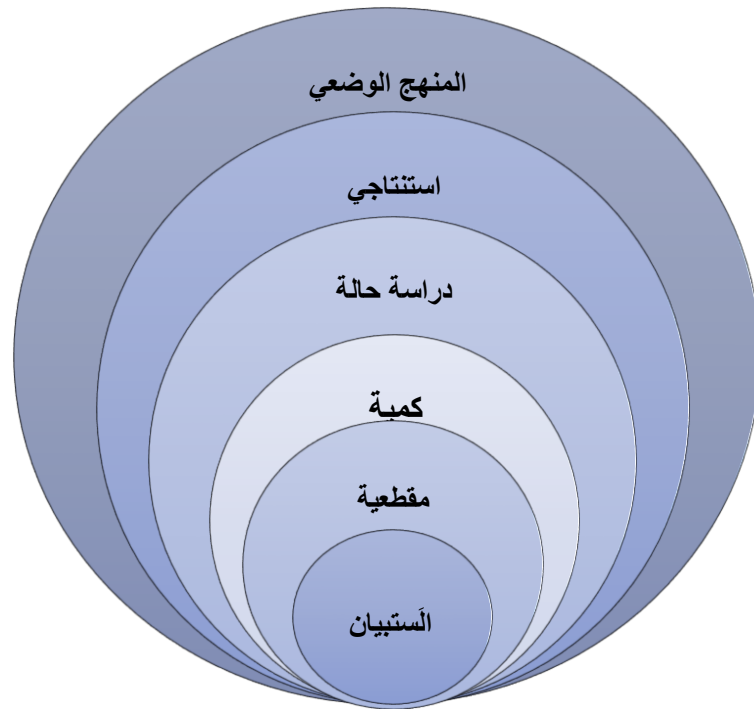


الشكل 1 (نموذج البحت) من إعداد الباحث

منهجية البحث ث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة على نجاح المشاريع في شركة دانكن. من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل 2) ملخص منهجية البحث

المصدر (الباحث)

الدراسة الميدانية:

شركة شهية المحدودة للأطعمة هي الوكيل الرئيسي لشركة دانكن في المملكة العربية السعودية التي بدأت عملها منذ عام 1986 وبرزت كسلسلة للقهوة والمخبوزات كرقم 1 في جميع أنحاء المملكة التي تخدم أكثر من 250,000 عميل كل يوم

دانكن هو جزء من سلسلة مطاعم إنسباير براندز ،

تقدم دانكن السعودية لعملائها على مدار اليوم الدونات الطازجة وسندويشات الإفطار وغيرها من المخبوزات إلى جانب مجموعتها المتميزة من المشروبات الرائعة .

فروع شركة دانكن في جدة

توجد العديد من فروع شركة دانكن دونتس في مدينة جدة. من بين الفروع المعروفة:

- فرع الشرفية: يقع أمام المركز الطبي الدولي.
- فرع الصفا: يقع بالقرب من شبرا للملابس الجاهزة.
- فرع المحمدية: يقع بالقرب من مطعم شيفز هوم ميد برج ر.
- فرع الفيحاء: يقع بالقرب من كلية دار الحكمة.
- فرع طيبة: يقع بالقرب من مطعم عريكة الديرة.

مواقعنا:

اينما كنت نحن قريبين منك بأكثر من 600 موقع حول المملكة لتقديم أروع تجربة للقهوة والدونات.

التوسع والنمو

شهدت شركة دانكن دونتس نمواً سريعاً في المملكة العربية السعودية منذ بداية دخولها إلى السوق. بدأت الشركة بفتح أول فرع لها في الرياض، ومن ثم توسعت لتغطي معظم مناطق المملكة، بما في ذلك الرياض، جدة، الدمام، والمناطق الأخرى. يعود هذا النمو إلى استراتيجية دانكن دونتس في تقديم منتجات عالية الجودة وخدمة العملاء الممتازة، مما أسهم في جذب العديد من الزبائن والمستهلكين في المملكة العربية السعودية،

مخطط البحث:

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

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

إدارة المعرفة هي عملية إدارية حديثة، تعنى بتحديد، تنظيم، ومشاركة المعلومات والمعرفة داخل المنظمة بطريقة تؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة ليس جديدًا تمامًا، حيث تم تداول المعرفة على مر العصور، إلا أن استخدامه كأداة تنظيمية في إدارة الأعمال قد اكتسب أهمية كبيرة في العقود الأخيرة. شهدت فترة الثمانينيات من القرن الماضي بداية الاهتمام بإدارة المعرفة بشكل منظم، حيث أشار Don Marchant إلى أهميتها، وتنبأ Peter Drucker بأن المعرفة ستصبح أساس العمل في المستقبل، مما سيؤدي إلى ظهور ما يُعرف بـ "صناع المعرفة" (المحاميد، 2008، ص 20).

2.2 المتغير الأول: إدارة المعرفة

2.2.1 تعريف مفهوم إدارة المعرفة

تعددت التعاريف لمفهوم إدارة المعرفة، ولكن يمكن تلخيصها بأنها "مجموعة من العمليات النظامية التي تهدف إلى اكتساب، تخزين، تنظيم، وتوزيع المعرفة داخل المنظمة لضمان استخدامها الفعّال في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية" (Duffy, 2000). كما عرّفها مركز الجودة والإنتاج الأمريكي بأنها "عملية تحديد، تنظيم، نقل، واستخدام المعلومات والخبرات داخل المنظمة، مع التركيز على التكنولوجيا، الثقافة، القيادة، والقياس" (Uriarte, 2008، ص 29).

أما بالنسبة لأهمية إدارة المعرفة، فتتمثل في قدرتها على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها بين أفراد المنظمة، مما يساهم في تقليل التكاليف، تعزيز الأداء، وتشجيع الابتكار. إدارة المعرفة تمكّن المنظمة من استغلال رأس المال الفكري لديها بكفاءة عالية، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والحصول على ميزة تنافسية مستدامة (الزيادات، 2008، ص 60).

2.2.2 تطوير مفهوم إدارة المعرفة

شهد مفهوم إدارة المعرفة تطورًا كبيرًا منذ بداية استخدامه، حيث تم التركيز في البداية على جمع وتخزين المعلومات، ثم تطور ليشمل مشاركة هذه المعرفة واستخدامها بفعالية في عمليات صنع القرار. في الفترة

المبكرة من تطوير هذا المفهوم، تم التركيز على الذاكرة التنظيمية وكيفية الحفاظ على المعرفة من فقدان بسبب دوران العمل أو تقاعد الموظفين (القرشي والزهراني، 2015، ص 33).

مع تطور التكنولوجيا والأنظمة الإدارية، أصبحت إدارة المعرفة تشمل أيضاً استخدام أدوات تقنية متقدمة لتحليل البيانات الضخمة وتحويلها إلى معلومات مفيدة تساهم في تحسين القرارات الاستراتيجية. هذا التطور ساعد المنظمات في الانتقال من مجرد تخزين المعرفة إلى تطبيقها بشكل فعال لزيادة الإبداع والابتكار داخل المنظمة) هدله وحساب، 2022، ص 104).

2.2.3 أبعاد إدارة المعرفة

تشمل أبعاد إدارة المعرفة عدة جوانب أساسية تساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة داخل المنظمة. ومن بين هذه الأبعاد:

1. **توليد المعرفة:** ويعني إبداع المعرفة من خلال تشجيع الأفراد وفرق العمل على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات القائمة. يعتبر توليد المعرفة عملية مستمرة تساهم في تطوير رأس المال الفكري للمنظمة (بو نقاب، 2022، ص 20).

2. **تخزين المعرفة:** يتضمن الحفاظ على المعرفة المكتسبة داخل المنظمة من خلال تقنيات حفظ المعلومات، مثل قواعد البيانات وأنظمة الأرشفة. يهدف هذا البعد إلى ضمان استمرارية المعرفة وعدم فقدانها، خاصة في المنظمات ذات معدلات دوران العمل المرتفعة (القرشي والزهراني، 2015، ص 33).

3. **توزيع المعرفة:** يعني توصيل المعرفة المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. يعتبر توزيع المعرفة خطوة أساسية لتحقيق الفائدة منها، إذ يجب أن تكون المعرفة متاحة ومفهومة للجميع لتساهم في تحسين الأداء الوظيفي (Cooke, 2003، ص 42).

4. **تطبيق المعرفة:** يعد تطبيق المعرفة الهدف النهائي لإدارة المعرفة، حيث يتم توظيف المعلومات والمهارات المكتسبة في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. من دون تطبيق فعال للمعرفة، تبقى الجهود المبذولة في توليد وتخزين وتوزيع المعرفة مجردة من الفائدة العملية (الحماضي والقرشي، 2022، ص 6).

2.2.4 نظريات إدارة المعرفة

تستند إدارة المعرفة إلى عدة نظريات تساعد في فهم وتطبيق هذا المفهوم بفعالية داخل المنظمات. من بين هذه النظريات:

نظرية التنظيم المعرفي: تشير هذه النظرية إلى أهمية تنظيم المعرفة داخل المنظمة بطريقة منهجية بحيث يمكن استرجاعها واستخدامها بفعالية عند الحاجة. تعتبر الذاكرة التنظيمية جزءاً أساسياً من هذه النظرية، حيث تساهم في الحفاظ على المعرفة المؤسسية (Nonaka & Takeuchi, 1995).

نظرية الشبكات الاجتماعية: تؤكد هذه النظرية على أهمية العلاقات والتفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة في نقل وتبادل المعرفة. تساهم الشبكات الاجتماعية القوية في تسهيل تدفق المعرفة بين مختلف أقسام المنظمة وتعزيز التعاون والإبداع (Granovetter, 1973).

نظرية التعلم التنظيمي: تركز هذه النظرية على كيفية تعلم المنظمات من تجاربها السابقة وتحسين أدائها من خلال تطبيق المعرفة المكتسبة. يشمل التعلم التنظيمي عمليات مثل التقييم المستمر للأداء، تبادل المعرفة بين الأفراد، والتكيف مع التغيرات البيئية (Argyris & Schön, 1978).

2.3 المتغير الثاني: نجاح المشروع

يعد نجاح المشروع من أهم المعايير التي يتم من خلالها قياس فعالية وكفاءة إدارة المشاريع. يتطلب تحقيق النجاح في المشاريع مجموعة من العوامل المتداخلة، والتي تشمل التخطيط الجيد، التنفيذ الفعال، والمراقبة المستمرة. تختلف معايير النجاح من مشروع إلى آخر بناءً على نوع المشروع، أهدافه، وبيئته التشغيلية،

ولكن الهدف الأساسي يبقى دائماً تحقيق النتائج المرجوة بأعلى جودة ممكنة وفي الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة.

2.3.1 تعريف مفهوم نجاح المشروع

يُعرّف نجاح المشروع بأنه الوصول إلى الأهداف المحددة للمشروع بما يتوافق مع المعايير الزمنية والمالية والجودة المحددة مسبقاً. من منظور أوسع، يشمل نجاح المشروع رضا أصحاب المصلحة وتلبية توقعاتهم (Turner & Zolin, 2012). ويرى البعض أن نجاح المشروع يمكن تعريفه بتحقيق التوازن بين القيود الثلاثة المعروفة في إدارة المشاريع: الوقت، التكلفة، والنطاق (PMI, 2017).

2.3.2 تطوير مفهوم نجاح المشروع

تطور مفهوم نجاح المشروع عبر الزمن من مجرد تحقيق الأهداف الثلاثة (الوقت، التكلفة، والجودة) إلى مفهوم أكثر شمولية يشمل أيضاً رضا العملاء وأصحاب المصلحة، الاستدامة، والأثر الاجتماعي للمشروع (Atkinson, 1999). في العقود الأخيرة، بدأ النقاش يتوسع ليشمل أيضاً العوامل الاستراتيجية مثل القيمة المضافة للمشروع على المدى الطويل وتأثيره على النمو المستدام للمنظمة (Cooke-Davies, 2002).

2.3.3 أبعاد نجاح المشروع

1. **التوقيت (Time):** قدرة المشروع على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام الرئيسية والمرحلية

ضمن الإطار الزمني المخطط له (Meredith & Mantel, 2012).

2. **التكلفة (Cost):** يشير إلى القدرة على إدارة الميزانية المخصصة للمشروع بكفاءة، وضمان عدم

تجاوزها (Kerzner, 2017).

3. **الجودة (Quality):** يتعلق بالجودة النهائية للمخرجات ومدى تطابقها مع المتطلبات المحددة

(Juran, 1998).

4. رضا العملاء (Customer Satisfaction): يقيس مدى تلبية المشروع لتوقعات واحتياجات

العملاء أو المستخدمين النهائيين (Müller & Jugdev, 2012).

5. الأثر الاستراتيجي (Strategic Impact): يشمل مدى مساهمة المشروع في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز مركزها التنافسي (Shenhar et al., 2001).

2.3.4 نظريات نجاح المشروع

واحدة من النظريات المهمة التي تناولت نجاح المشروع هي نظرية "المثلث الحديدي" أو "القيود الثلاثة"، التي تركز على الوقت، التكلفة، والنطاق كعوامل رئيسية لنجاح أي مشروع (PMI, 2017). هذه النظرية تشير إلى أن التغيير في أي من هذه العوامل سيؤثر بشكل مباشر على العوامل الأخرى، وبالتالي على النجاح الكلي للمشروع.

بالإضافة إلى ذلك، طرحت Shenhar و Dvir (2007) نموذجًا ديناميكيًا لنجاح المشروع يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: النجاح الفوري (Immediate Success)، النجاح على المدى القريب (Short-term Success)، النجاح على المدى المتوسط (Medium-term Success)، والنجاح على المدى الطويل (Long-term Success). هذا النموذج يعكس كيفية تقييم النجاح عبر مراحل مختلفة من حياة المشروع، من الإنجاز الفوري للأهداف إلى التأثير المستدام على المنظمة والمجتمع.

2.4 العلاقة بين إدارة المعرفة ونجاح المشروع :

إدارة المعرفة) Knowledge Management (تلعب دورًا حيويًا في تعزيز نجاح المشاريع، حيث تسهم في جمع، تنظيم، وتوزيع المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة للمشروع. العلاقة بين إدارة المعرفة ونجاح المشروع تتمثل في كيفية استخدام المعرفة المتاحة لتحسين عمليات اتخاذ القرار، تعزيز الابتكار، وتقليل المخاطر. فكلما كانت إدارة المعرفة فعّالة، زادت القدرة على استخدام الموارد بشكل أمثل، وحل المشكلات بفعالية، وتحقيق النجاح في المشاريع بمرونة وسرعة.

تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تطبق استراتيجيات إدارة المعرفة تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق أهداف المشاريع بفعالية، حيث تسهم إدارة المعرفة في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق، تحسين جودة المخرجات، وتقليل زمن التنفيذ، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وأصحاب المصلحة (Ajmal & Koskinen, 2008).

2.4.1 أنماط التأثير بين إدارة المعرفة ونجاح المشروع

هناك عدة أنماط يمكن من خلالها أن تؤثر إدارة المعرفة على نجاح المشروع:

1. **التأثير الاستراتيجي:** من خلال تكامل المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، يمكن تحديد الأهداف بوضوح أكبر واستغلال الفرص بفعالية.
2. **التأثير التشغيلي:** إدارة المعرفة تساهم في تحسين العمليات التشغيلية من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، مما يساعد في تحسين جودة القرارات التنفيذية.
3. **التأثير التحفيزي:** نشر المعرفة بين أعضاء الفريق يعزز من مستوى التحفيز والإبداع، حيث يشعر الموظفون بتقدير مساهماتهم الفكرية مما يزيد من التزامهم تجاه المشروع (Nonaka & Takeuchi, 1995).

4. **التأثير الوقائي:** من خلال إدارة المعرفة، يمكن تقليل احتمالية تكرار الأخطاء السابقة عبر التعلم من تجارب المشاريع السابقة وتطبيق الدروس المستفادة.

2.4.2 الفجوات التي تواجه إدارة المعرفة ونجاح المشروع

تواجه إدارة المعرفة عدداً من الفجوات التي يمكن أن تعيق نجاح المشروع، منها:

1. **فجوة التواصل:** غالبًا ما يواجه أعضاء الفريق تحديات في تبادل المعرفة بشكل فعال، بسبب غياب قنوات اتصال مناسبة أو بسبب ثقافات تنظيمية غير داعمة لتبادل المعرفة.
2. **فجوة التكامل:** عدم تكامل المعرفة بين مختلف الأقسام أو الفرق داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى تضارب في القرارات، ويؤثر سلبيًا على تنفيذ المشروع.
3. **فجوة التكنولوجيا:** تعتمد إدارة المعرفة على التكنولوجيا في جمع وتخزين وتوزيع المعرفة، ولكن عدم توفر أنظمة تكنولوجية مناسبة قد يؤدي إلى فقدان أو سوء استخدام المعرفة المتاحة (Davenport & Prusak, 1998).
4. **فجوة الوعي:** قد لا يكون لدى بعض أعضاء الفريق الوعي الكافي بأهمية إدارة المعرفة أو كيفية استخدامها بشكل فعال، مما يؤدي إلى تهمل دورها في تحقيق نجاح المشروع.

2.4.3 الصراعات التي تواجه إدارة المعرفة ونجاح المشروع

هناك عدة صراعات قد تواجه إدارة المعرفة ونجاح المشروع، تشمل:

1. **صراع السلطة:** قد يتردد بعض المديرين في مشاركة المعرفة خوفًا من فقدان سلطتهم أو تفويض المعرفة لآخرين، مما يؤدي إلى احتكار المعلومات وعدم استفادة الفريق بالكامل منها.
2. **صراع الأولويات:** يمكن أن تتنافس إدارة المعرفة مع أولويات أخرى في المشروع مثل الالتزام بالجدول الزمني أو التحكم في التكاليف، مما يؤدي إلى تراجع التركيز على إدارة المعرفة (McAdam & Reid, 2001).
3. **صراع الثقافة التنظيمية:** تختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة لأخرى، وفي بعض الحالات قد تكون الثقافة غير داعمة لتبادل المعرفة أو تشجيع الابتكار، مما يؤثر سلبيًا على نجاح المشروع.
4. **صراع الموارد:** إدارة المعرفة تتطلب استثمارًا في الوقت والموارد، وفي بعض الأحيان قد تواجه مشروعات نقصًا في الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة، مما يؤثر على نتائج المشروع.

2.5 الخاتمة:

في ختام الإطار النظري لهذه الدراسة، يتضح أن إدارة المعرفة ونجاح المشروع مترابطان بشكل وثيق، حيث تظهر الدراسات أن الإدارة الفعالة للمعرفة تسهم في تحسين جودة القرارات، تعزيز الابتكار، وتوفير بيئة عمل مرنة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة ليست بدون تحديات، حيث تبرز فجوات وصراعات قد تعيق استخدام المعرفة بشكل فعال، مما يؤثر على تحقيق النجاح المطلوب.

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة، التطورات النظرية، الأبعاد، والنماذج المرتبطة بكل من إدارة المعرفة ونجاح المشروع، يمكن القول إن التكامل بين هذه العناصر يساهم بشكل مباشر في بناء بيئة تنظيمية أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات وتعزيز الأداء العام للمشاريع. كما أن فهم وتجاوز الفجوات والصراعات المرتبطة بإدارة المعرفة يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق نجاح مستدام في المشاريع.

ختامًا، يؤكد الإطار النظري على أهمية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة، مع مراعاة العوامل الثقافية، التكنولوجية، والتنظيمية، لضمان تحقيق الأهداف بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية. ومع تطور

البيئة التنظيمية وتزايد تعقيد المشاريع، تظل إدارة المعرفة عنصرًا حيويًا لا يمكن تجاهله في سبيل تحقيق النجاح المستدام.

2.6 المراجع العربية:

- 1) عنبر، هشام (2016) دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
 - 2) دهليز، خالد وعنبر، هشام (2017) أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.
 - 3) الغامدي، عبد السلام محمد (2019) أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع تكامل العمليات ونجاح المشروع شبكة المؤتمرات العربية المؤتمر العلمي العاشر (ر). تركيا.
 - 4) المحاميد، علي عبد الله. (2008). إدارة المعرفة: الأسس والتطبيقات. عمان: دار الفكر .
 - 5) الدردري، محمد علي (2017). هندسة المعرفة: المفاهيم والأساليب. القاهرة: دار النهضة العربية .
 - 6) الملكاوي، أحمد حسين (2007). إدارة المعرفة في المنظمات: تطبيقات واستراتيجيات. عمان: دار وائل للنشر .
 - 7) نجم، سامي عبد الله (2008). إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي. بيروت: دار العلوم العربية.
-

- 8) (الحاج محمد، فؤاد). (2014). إدارة المعرفة: النظرية والتطبيق. دمشق: دار الفكر المعاصر .
- 9) (هدله، أحمد، وحساب، خالد). (2022). إدارة المعرفة: العمليات والتطبيقات. الرياض: دار المريخ للنشر .
- 10) (بونقاب، عبد الرحمن). (2022). إدارة الابتكار والمعرفة. جدة: دار المعرفة.
- 11) (القرشي، محمد، والزهراني، عبد الله). (2015). إدارة الذاكرة التنظيمية: النظرية والتطبيق. الرياض: دار الخريجي .

2.7 المراجع الأجنبية:

1. Duffy, J. (2000). Knowledge Management: To Be or Not to Be? In Information Management Journal, 34(1), 64-67 .
2. Jennex, M. E. (2007). Knowledge Management in Modern Organizations. Hershey, PA: IGI Global.
3. Uriarte, F. A. (2008). Introduction to Knowledge Management: A Simple Guide. Jakarta: ASEAN Foundation.
4. Coukes, J. (2003). The Distribution of Knowledge in Organizations. In Organizational Dynamics, 32(3), 42-49.

- .5 Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- .6 Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- .7 Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- .8 Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- .9 Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-.091
- .01 Juran, J. M. (1998). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill Education.
- .11 Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- .21 Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2012). *Project Management: A Managerial Approach*. John Wiley & Sons.
- .31 Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-.577
- .41 PMI (Project Management Institute). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 6th Edition.
- .51 Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). *Project Success: A Multidimensional Strategic Concept*. Long Ran
- .61 Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: Developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87-99.
- .71 Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.

- .81 Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press.
- .91 McAdam, R., & Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management: Comparisons and contrasts. Journal of Knowledge Management, 5(3), 231-241.
- .02 Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

2.8 الملاحق:

