

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

Dr. Mona Moustafa Elashry
MIDOCEAN UNIVERSITY

دور ادارة المعرفة على اداء ادارة المشاريع في الشركة التعاونية.. الرياض، المملكة العربية السعودية

عبدالرحمن خالد الدويس

.....

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

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

٢٠٢٤- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى (ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه) لقمان ١٢

بعد شكر الله تعالى وحمده على إنجاز هذا العمل بفضلہ، 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

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 سعيًا ، أصبح سعيًا اليوم للعين قرة، لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الحلم قريبًا ولكن فعلناها بفضل الله.

وبكل حب أهدي هذا المشروع الى والداي ، وإلى كل من نفخر ونعتز بوجودهم ، إلى من مهدوا لنا طريق العلم ، إلى من ذاق مر سهر الليالي أملًا في رفعتنا حبًا وليس إلزامًا، إلى اللذين سهرنا وتعبوا لأجل راحتنا حتى نكون منجزين ونافعين للأمة، اللذين لم يبخلوا يوما 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 ، وإلى كل من نذروا أنفسهم لصون حقوق الناس وتخفيف معاناتهم

وأخيرًا، من قال أنا لها "نالهنا" وأنا لها ، وإن أبت رغما عنها أتيت بها ، ها هو اليوم العظيم ، هنا، اليوم الذي أجريت سنوات دراستي ، حالما بها ، حتى توالى بمنه وكرمه لفرحة التمام ، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملًا إلا وأرقنا سرورا ينسينا مشقتنا.

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة الى استكشاف دور إدارة المعرفة في المشروع يتم ذلك من خلال تحليل منهجيات ادارة المشاريع المختلفة وتأثيرها على مؤشرات الاداء الرئيسية للمشاريع. 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 مسئولية 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.

المنهجية:

نوع الدراسة: تحليلية استكشافية

أداة الدراسة: استعراض منهجي للدراسات المنشورة

قواعد البيانات: Scopus ، Web of Science ، Google Scholar

النتائج:

أظهرت الدراسة أن إدارة المشروع تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء إدارة المشاريع. وتشمل بعض النتائج الرئيسية ما يلي:

١. تساعد منهجيات إدارة المشاريع على تحسين تخطيط المشروع وتنفيذه ومراقبته.
٢. تساعد إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة للمشروع واتخاذ خطوات للتخفيف منها.
٣. تساعد إدارة التواصل على ضمان تواصل فعال بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع.
٤. تساعد إدارة الجودة على ضمان جودة مخرجات المشروع.

التطبيقات والأهمية:

أظهرت الدراسة أن إدارة المشروع تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء إدارة المشاريع. وتشمل بعض النتائج الرئيسية ما يلي:

- تساعد منهجيات إدارة المشاريع على تحسين تخطيط المشروع وتنفيذه ومراقبته.
- تساعد إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة للمشروع واتخاذ خطوات للتخفيف منها.
- تساعد إدارة التواصل على ضمان تواصل فعال بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع.
- تساعد إدارة الجودة على ضمان جودة مخرجات المشروع.

الكلمات المفتاحية

إدارة المشروع، أداء إدارة المشاريع، منهجيات إدارة المشاريع

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٣	مستخلص الدراسة.....
٩	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١٠	١.١. المقدمة:
١٢	١.٢. مشكلة الدراسة.....
١٢	١.٢.١. فجوات على المستوى النظري.....
١٢	١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٣	١.٣. أهمية الدراسة.....
١٣	١.٣.١. على المستوى النظري:
١٣	١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:
١٤	١.٤. أسئلة الدراسة.....
١٥	١.٥. أهداف الدراسة.....
١٦	١.٦. فرضيات الدراسة.....
١٧	١.٧. نموذج الدراسة.....
١٨	١.٨. الدراسة الميدانية.....
١٩	١.٩. مخطط المشروع.....
٢٠	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٢١	٢.١. المقدمة:
	٢.٢. المتغير المستقل خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.....
٢٢	٢.٣. المتغير التابع.....
٢٣	٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٧	٢.٥. الخاتمة.....
٢٨	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٩	٣.١. المقدمة.....
٣٠	٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٣٢	٣.٣. تصميم البحث.....
٣٣	٣.٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٣٤	٣.٥. طريقة جمع البيانات.....
٣٥	٣.٦. أنواع البيانات.....

٣٥	٣.٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٦	٣.٨. الخاتمة
٣٧	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٨	4.1. المقدمة
٣٨	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٨	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٩	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٩	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٣٩	٤.٦. الخاتمة
٤٠	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٤١	٥.١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٤١	٥.٢. توصيات الدراسة:
٤١	٥.٣. الخاتمة:
٤٢	قائمة المراجع
٤٤	الملاحق

جدول الأشكال

شكل ١ نموذج البحث المقترح: المصدر: الباحث.....	١٧
شكل ٢ هيكل مخطط المشروع.....	١٩
ملخص تصميم البحث الملخص: الطالب.....	٣٢

جدول الجداول

٣٤.....	جدول جمع البيانات
٤٥-٤٤.....	جدول الاستبيان

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١.١. **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 وموثوقة 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. (الغامدي، عبدالله، وآخرون، ٢٠١٨)

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

(علوي ولايندر، 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 استراتيجيات 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 (اليرني، وريبير، 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 (بوليانينوف، 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. (بوليانينوف، 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 والمعارية ، 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 البيانات 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.

١.١. مشكلة الدراسة

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 بزمام 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.(حسن ،فايقة ،٢٠٢٢)

١.١.١. فجوات على المستوى النظري

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

١.١.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١. عدم وجود اتصال وتبادل معلومات فعال بين فرق إدارة المعرفة وإدارة المشاريع قد يؤدي إلى تشتت المعلومات وضياح 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 :

" ما هو دور إدارة المعرفة على أداء المشروع ونجاحه ؟ "

١.٢. أهمية الدراسة

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:

١.٢.١. على المستوى النظري:

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.

١.٢.٢. على المستوى التطبيقي:

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.

١.٣ . أسئلة الدراسة

- 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؟

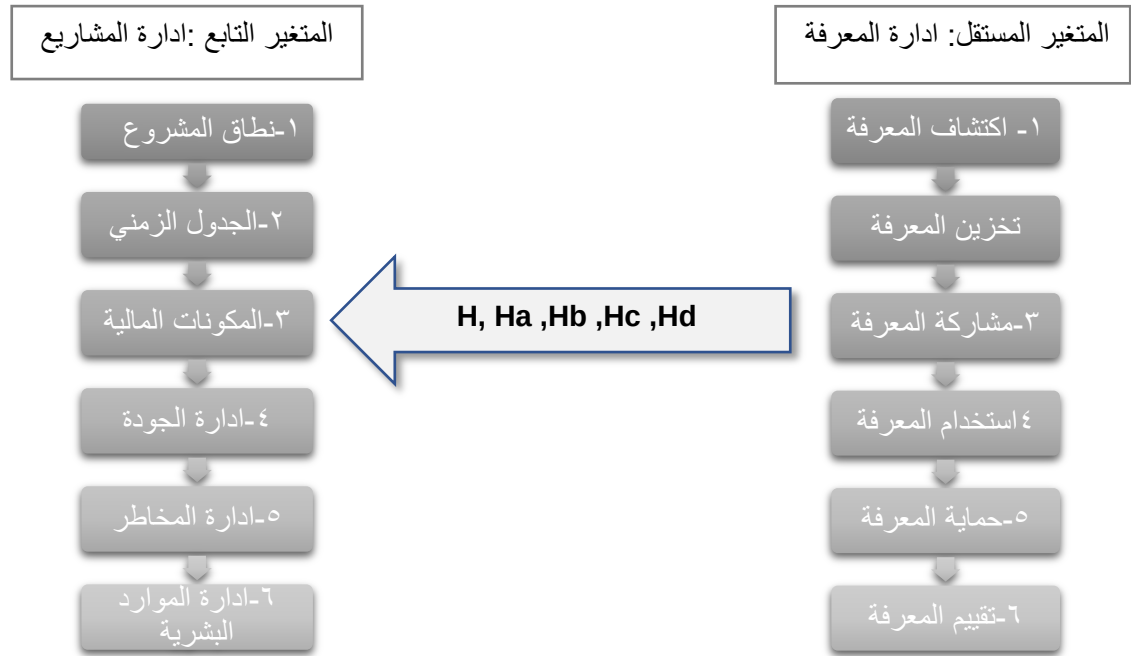
١.٤. أهداف الدراسة

١. دراسة دور إدارة المعرفة على اداء 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.

١.٥. فرضيات الدراسة

- 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 هيكلية المؤسسة .
- ٤- توجد علاقة معنوية ذات دلائل احصائية بين استراتيجية دور ادارة المعرفة على اداء ادارة المشاريع.

١.٦. نموذج الدراسة



شكل ١ نموذج البحث المقترح: المصدر: الباحث

١.٧. 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.

تتبع للشركة التعاونية للتأمين ثلاث شركات هي :

١- شركة المتحدة للتأمين

٢- شركة وصيل

٣- شركة التعاونية للاستثمار العقارية

١.٨. مخطط المشروع



شكل ٢ هيكل مخطط المشروع

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

توصلت الدراسة البحثية الى ان النماذج والاطر التي اقترحها الباحثين (الغامدي، عبدالسلام محمد، ٢٠١٩) لتوضيح علاقة ادارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على اهمية 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 .

٢.٢. 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 بالمعرفة 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 واستعادته وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية. إن إدارة المعلومات هي جزء من نظم المعلومات الادارية 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 وتحولها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار. إن انماط ادارة المعرفة هي كالتالي: 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 الخطاء والتعلم منه لتحسين العمليات والممارسات.

٢.٣. إدارة 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 وحدة، 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 جديد ، 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 بانه عباره عن وقت وتكلفة عملية مقيدة لتحقيق مجموعة من الانجازات المحددة تصل الى معايير الجودة والمتطلبات . ومن انماط ادارة المشاريع: 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 محدده 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.

٢.٤ . العلاقة 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 وتفاذي 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. 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 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 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 ادارة معرف المشروعات مع نموذج مقترح ادارة المعرفة في بيئة المشروعات.

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف منطقة التقاطع بين ادارة المعرفة وادارة المشاريع عبر عدة محاور مثلت اهدافا شملت تعريف مصطلح ادارة 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 ادارة المشروعات وجمعية ادارة المشروعات.

خلصت هذه الدراسة الى ان المعرفة مورد رئيس من موارد المنظمة يلزم ادارته بشكل فعال، وحيث تتمثل معرفة المشروع عنصرا حاسما 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 ادارة 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 للتعليم 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.

٢.٥. 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 يتيح 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.

ختاما، 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 فيخططهم وممارساتهم .
٣. يجب على المنظمات الاستثمار في ادوات وتقنيات ادارة المعرفة التي تساعد على تحسين فعالية ممارسات ادارة المعرفة.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣.١. المقدمة

تلعب إدارة المعرفة دورًا هامًا في تحقيق نجاح المشاريع. فهي تُمكن المنظمات من جمع المعرفة وتخزينها واستخدامها بشكل فعال لتحسين عمليات إدارة المشاريع. تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقديم لمحة عامة عن منهجيات دراسة دور إدارة المعرفة على أداء إدارة المشاريع. في عالم الأعمال الديناميكي اليوم، أصبحت إدارة المعرفة عنصرًا هامًا لنجاح أي منظمة. تلعب دورًا حيويًا بشكل خاص في مجال إدارة المشاريع، حيث تُمكن المنظمات من جمع المعرفة وتخزينها واستخدامها بشكل فعال لتحسين عملياتها ونتائجها. (غسان أحمد أبو حطب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية)

تُعد دراسة الحالة أداة قيمة لفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة المعرفة على أداء إدارة المشاريع. من خلال تحليل حالات محددة، يمكن للباحثين تحديد العوامل التي تساهم في النجاح أو الفشل، وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات. (ناصر الدين محمد أبو زهيري، ٢٠٢٠)

مزايا استخدام دراسة الحالة في هذا المجال:

تُقدم نظرة ثاقبة على كيفية تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في سياق واقعي.

تُساعد على فهم التعقيدات الدقيقة للعلاقة بين إدارة المعرفة وأداء إدارة المشاريع.

تُتيح التعلم من تجارب المنظمات الأخرى.

تُساهم في تطوير ممارسات إدارة المعرفة الفعالة.

خطوات إجراء دراسة حالة:

تحديد أهداف الدراسة: ما هي الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها؟

اختيار الحالة: يجب أن تكون الحالة ذات صلة بأهداف الدراسة ولديها بيانات كافية متاحة.

جمع البيانات: يمكن جمع البيانات من خلال الملاحظة، والمقابلات، ومراجعة الوثائق.

تحليل البيانات: يجب تحليل البيانات بشكل منهجي لفهم النتائج.

استخلاص النتائج: يجب تقديم النتائج بطريقة واضحة وموجزة.

تقديم التوصيات: يجب تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات.

ملاحظات هامة:

يجب أن تكون دراسة الحالة ذات جودة عالية لضمان موثوقية النتائج.

يجب مراعاة الأخلاقيات عند إجراء دراسة الحالة، خاصة عند جمع البيانات.

٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

إدارة المعرفة:

هي مجموعة من الممارسات والعمليات التي تهدف إلى إنشاء المعرفة، وتخزينها، ونشرها، واستخدامها بشكل فعال داخل المنظمة. (حسن الشامي، ٢٠١٤).

تشمل ممارسات إدارة المعرفة ما يلي:

التعرف على احتياجات المعرفة: تحديد أنواع المعرفة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

إنشاء المعرفة: تطوير محتوى جديد مثل المستندات، والتقارير، وبرامج التدريب.

النقاط المعرفة: جمع المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

تنظيم المعرفة: تصنيف المعرفة وتخزينها بطريقة سهلة الوصول إليها.

مشاركة المعرفة: نشر المعرفة بين أعضاء المنظمة.

استخدام المعرفة: تطبيق المعرفة في عمليات المنظمة واتخاذ القرارات.

أهداف إدارة المعرفة:

تحسين الأداء: تساعد إدارة المعرفة على تحسين كفاءة وفعالية عمليات المنظمة.

الابتكار: تحفز إدارة المعرفة على الإبداع وتطوير أفكار جديدة.

اتخاذ القرارات: توفر إدارة المعرفة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات أفضل.

ميزة تنافسية: تساعد إدارة المعرفة المنظمات على اكتساب ميزة تنافسية في السوق.

إدارة المشاريع:

هي مجموعة من الممارسات والعمليات التي تهدف إلى التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم في المشاريع لتحقيق أهدافها

المحددة في حدود الميزانية والوقت المحددين. (حسن الشامي، ٢٠١٤)

تشمل ممارسات إدارة المشاريع ما يلي:

تحديد النطاق: تحديد أهداف المشروع ومتطلباته.

التخطيط: وضع خطة للمشروع تحدد المهام والموارد والجدول الزمني.

التنفيذ: تنفيذ مهام المشروع وفقاً للخطة.

المراقبة والتحكم: مراقبة تقدم المشروع وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة.

الإغلاق: اختتام المشروع وتقييم نتائجه.

أهداف إدارة المشاريع: إكمال المشروع في الوقت المحدد: تسعى إدارة المشاريع إلى إكمال المشروع في الوقت المحدد دون تأخير.

إكمال المشروع في حدود الميزانية: تسعى إدارة المشاريع إلى إكمال المشروع في حدود الميزانية المحددة دون تجاوزها.

تحقيق جودة المشروع: تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيق جودة عالية للمشروع تلبي متطلبات العملاء. إرضاء العملاء: تسعى إدارة المشاريع إلى تلبية توقعات العملاء واحتياجاتهم. ترتبط إدارة المعرفة وإدارة المشاريع ارتباطاً وثيقاً. تلعب إدارة المعرفة دوراً هاماً في جميع مراحل إدارة المشاريع، من التخطيط إلى التنفيذ إلى الإغلاق.

ففي مرحلة التخطيط، يمكن استخدام المعرفة المتراكمة من مشاريع سابقة لتحديد أفضل الممارسات وتطوير خطة فعالة للمشروع الجديد.

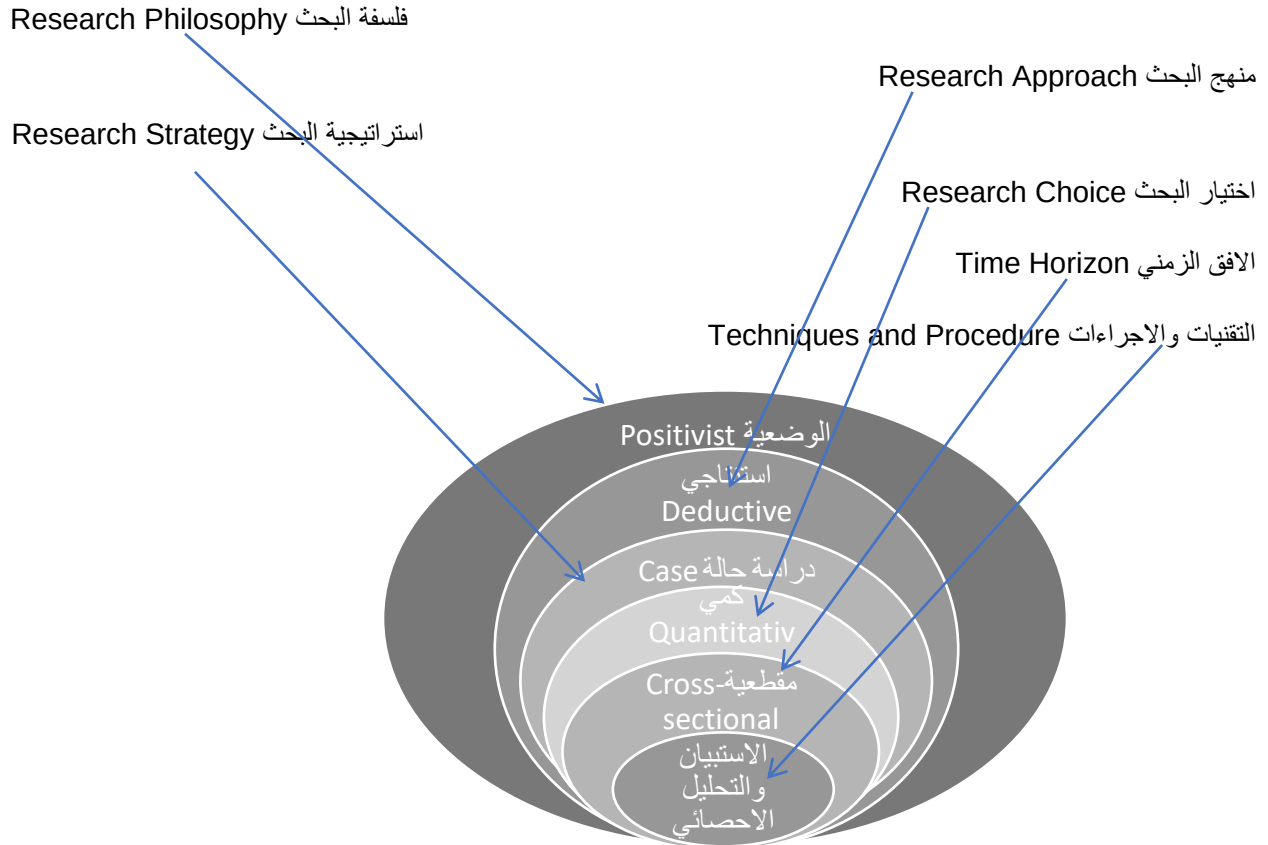
وفي مرحلة التنفيذ، يمكن استخدام المعرفة لمشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وحل المشكلات التي قد تنشأ.

وفي مرحلة الإغلاق، يمكن استخدام المعرفة لتقييم نتائج المشروع وتحديد الدروس المستفادة لتطبيقها في مشاريع مستقبلية.

بشكل عام، تُساعد إدارة المعرفة الفعالة على تحسين أداء إدارة المشاريع وزيادة فرص نجاح المشاريع.(معهد ادارة المشاريع، ٢٠٢١).

تُقدم دراسة الحالة أداة قيمة لفهم العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع. من خلال تحليل حالات محددة، يمكن للباحثين التعلم من تجارب المنظمات الأخرى وتقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المعرفة. تُعد دراسة الحالة ضرورية لتطوير ممارسات إدارة المعرفة الفعالة التي تُساهم في نجاح المشاريع.(بين.ر. ٢٠١٤).

٣.٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)



ملخص تصميم البحث الملخص: الطالب

فلسفة البحث: الوضعية / هي مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي توجه عملية البحث العلمي. تشكل فلسفة البحث الأساس المنطقي الذي يبني عليه الباحثون أساليبهم وطرقهم في البحث.

منهج البحث: استنتاجي / هو مجموعة من الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث لجمع البيانات وتحليلها والإجابة على أسئلة البحث.

استراتيجية البحث: حالة / هو مجموعة من الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث لجمع البيانات وتحليلها والإجابة على أسئلة البحث.

اختيار البحث: كمي / هو عملية تحديد الموضوع أو المشكلة التي سيتم دراستها في البحث العلمي.

الافق الزمني: مقطعية / هو نقطة زمنية محددة في المستقبل يتم فيها تقييم عمليات أو مشاريع معينة أو يفترض أن تنتهي

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان والتحليل الإحصائي / تُستخدم تقنيات جمع البيانات لجمع المعلومات من مصادر متنوعة، بينما يُستخدم تحليل البيانات لمعالجة هذه المعلومات وتحويلها إلى معرفة مفيدة.

٣.٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣.٥. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة من أجل الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وفقا لذلك، اعتمد الباحث على طريقة المسح في جمع البيانات الكمية عبر الاستبيان. سيساعد على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (ادارة المعرفة) والمتغير التابع (ادارة المشاريع) في (الشركة التعاونية في الرياض)

١- المتغير المستقل (ادارة المعرفة)

اعتمد الباحث على استبيان قسطلبي، الزهرة، باجي، & فطوم. (٢٠٢١). من أجل قياس المتغير المستقل (ادارة المعرفة)، وذلك من حيث ثلاثة ابعاد وهي: تشخيص المعرفة، توزيع العرفة، المرونة مع الاجمالي ١٠ عناصر للمتغير بأكمله، حيث أن تشخيص المعرفة يتكون من ٤ عناصر، البعد توزيع المعرفة يتكون من ٣ عناصر، البعد المرونة يتكون من ٣ عناصر. مع نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي حيث، ١=موافق بشدة، بينما ٥=غير موافق بشدة

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المراجع
ادارة المعرفة	تشخيص المعرفة	٤	قسطلبي، الزهرة، باجي، & فطوم. (٢٠٢١).
	توزيع المعرفة	٣	
	المرونة	٣	
	المجموع	١٠	

بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

٢- المتغير التابع (ادارة المشاريع)

اعتمد الباحث على استبيان لوبيس، ر، (٢٠٢٢) من أجل قياس المتغير التابع (ادارة المشاريع) وذلك من حيث بعدين وهي: النطاق، الوقت، حيث ان النطاق يتكون من ٣ عناصر والوقت يتكون من ٢ عناصر. مع نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي حيث، ١=موافق بشدة، بينما ٥=غير موافق بشدة.

المتغير	الابعاد	عدد البيانات	المراجع
ادارة المشاريع	النطاق	٣	لوبيس، ر (٢٠٢٢)
	الوقت	٢	
	المجموع	٥	

بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

٣.٦. أنواع البيانات

٣.٧. إجراءات التحليل الإحصائي

٣.٨. الخاتمة

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤.١ . المقدمة

٤.٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤.٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤.٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤.٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤.٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥.١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥.٢. توصيات الدراسة:

٥.٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

المؤتمرات:

١. الغامدي، (٢٠١٩). "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع" مؤتمرات الآداب والعلوم والانسانية 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 الإنسانية والطبيعية".
٤. المنتدى الدولي لإدارة المعرفة: <https://agora.unicef.org/course/info.php?id=31613>.

الكتب والمجلات:

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، فايفة (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. منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠ م، ناصر الدين محمد أبو زهيري، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية،
١٨. من كتاب Business Informatin Systems ، الطبعة الثانية (٢٠٠٣)
١٩. ناصر الدين محمد أبو زهيري، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، (٢٠٢٠)

٢٠. لايندر، واليد (٢٠١٠)

المذكرات والأطروحات:

٢١. المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع [//https://www.pmi.org](https://www.pmi.org)

٢٢. استبيان دور ادارة المشاريع <https://www.researchgate.net>

Strategic_Direction_A_Survey_Study_of_Yemeni_Banks_in_Sana'a_Cit

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

٢٤. فيليبس، جوزيف (٢٠٠٤). إدارة مشروع PMP

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

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

٢٧. 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>

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

الملاحق

السيدات والسادة الأفاضل،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
وبعد...

يجري الباحث دراسة بعنوان "دور إدارة المعرفة على أداء إدارة المشاريع، في الشركة التعاونية في مدينة الرياض (دراسة حالة)" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكون الموضوع يخص شركتكم لذا فإن نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الإجابة عن فقراتها في المربع الذي يتفق مع رأيك وذلك بوضع إشارة (صح).
وأشركم سلفاً عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة .
وأود أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-العمر : ٢٠-٣٠ سنة ☐ ٣١-٤٠ سنة ☐ ٤١ سنة فما فوق ☐
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ أعزب ☐
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا(ماجستير - دكتوراه) ☐
- 5-المستوى الوظيفي : مدير ☐ مشرف ☐ موظف ☐
- 6- الخبرة المهنية: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ الى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

المحور الأول: ادرة المعرفة : هي التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما. ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة. الهدف من ادارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
تشخيص المعرفة:						
1	تدعم الشركة الأفكار الجديدة والإبداعية					
2	تشجع الشركة الحوار الفعال بين زملاء العمل					
3	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة					
4	أشجع العمل الجماعي وورشات العمل داخل الشركة					

توزيع المعرفة:					
5	يستطيع الأفراد داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة				
6	تصلني المعرفة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب				
7	تمتلك المنظمة القدرة على إيصال المعرفة لأفراد الشركة				
المرونة:					
8	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه				
9	اتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف				
10	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة				

المحور الثاني : ادارة المشاريع : هي عملية قيادة فريق لتحقيق جميع أهداف المشروع ضمن القيود المحددة، تُوصف هذه المعلومات عادة في وثائق المشروع، التي تُنشأ في بداية عملية التطوير. وتكمن التحديات الرئيسية في نطاق المشروع والوقت والميزانية. والتحدي الثانوي هو تحسين تخصيص الإمدادات اللازمة وتطبيقها لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
النطاق					
11	من الصعوبة ان يتم تحديد متطلبات واحتياجات العمل				
12	يتم تحديد متطلبات العمل بوضوح في بداية المشروع				
13	القدرة على التكيف والعمل بكل مرونة				
الوقت:					
14	انجاز المشروع في الشركة في الوقت المحدد				
15	اتاحة الوقت الكافي لكل مرحلة يتيح تقديم نتائج بجودة عالية				