

أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة الأعمال في شركة مرافق للمياه والكهرباء بالجبيل من وجهة نظر العاملين

مشروع تخرج - ١

الطالب: الوليد سالم القحطاني
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٥١٥٤

إشراف

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

جدول المحتويات

٣	الفصل الأول: الإطار العام	١
٤	المقدمة	١,١
٦	مشكلة البحث	١,٢
٦	الفجوة النظرية	١,٢,١
٦	الفجوة العملية	١,٢,٢
٦	أهمية البحث	١,٣
٦	الأهمية العلمية	١,٣,١
٧	الأهمية العملية:	١,٣,٢
٧	اسئلة البحث	1.4
٨	أهداف البحث	١,٥
٨	فرضيات البحث	١,٦
٩	نموذج البحث	١,٧
١٠	منهج البحث	١,٨
١١	الدراسة الميدانية	١,٩
١٢	هيكل المشروع	١,١٠
١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري	٢
١٤	المقدمة	٢,١
١٦	المحور الأول: المجالات المعرفية	٢,٢
٢٠	المحور الثاني: إدارة المشاريع	٢,٣
٢٤	المحور الثالث: علاقة المجالات المعرفية بإدارة المشاريع	٢,٤
٢٧	خلاصة الفصل	٢,٥

١. الفصل الأول: الإطار العام

١,١ المقدمة

امر تحقيق الجودة في المشروعات له انعكاسات كثيرة ومختلفة الأوجه تتسبب في تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق إلغاء تكلفة إصلاح العيوب والأخطاء، وتحقيق رضا المستهلكين، وتقليل تكلفة الصيانة خلال مدة الاستخدام، مما يساعد في زيادة كفاءة المنظمات، كما يجعل للجهة المنفذة للمشروع تكتسب الثقة وتزيد من حصتها في سوق الأعمال، ويسمح لها بإمكانية المنافسة والتقدم، وبالتالي هناك العديد من المنظمات التي تركز جهودها في تخطيط وتنفيذ مشاريع ذات جودة عالية حتى تكون متميزة عن غيرها من المنظمات وبالتالي تحقيق مكاسب اقتصادية وتنموية وهذا يساهم في زيادة العمر الاقتصادي للمنظمة (دهليز ومحمود، ٢٠١٧، ص ٢).

يلاحظ حالياً مدى الانتشار الكبير للمنظمات ودورها الملحوظ في التطور وتحقيق التنمية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، حيث أصبحت تساعد في وضع وتنفيذ خطط وبرامج للمشاريع منها التنموية ومنها السكانية وغيرها من المشاريع. وقد أشارت كثير من الدراسات والأبحاث إلى أن المنظمات وخاصة الأهلية في أنها تلعب دور هام في توفير خدمات واسعة تشمل مجالات الحياة بالإضافة إلى خدمات أخرى، أي أن المشروع يجب أن يعتمد بدرجة أساسية على وجود إدارة فاعلة تقوم بأمور التخطيط والتنفيذ والمراقبة وجدولة الأنشطة بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتسريع عملية بعض الأنشطة حتى يتم إنجاز المشروع في وقته المحدد، وكذلك يجب تحديد التسلسل الزمني لإنجاز كل مهمة أو نشاط ويتم ذلك من خلال تحديد موعد بداية تنفيذ وموعد الانتهاء منه مع توزيع منظم يقوم بتنظيم الموارد المادية والبشرية وكذلك ينفذ على إنجاز المشروع بأقل التكاليف الممكنة (لعمامرة ومحبوب، ٢٠٢٢، ص ٢٣٢).

إن ما يتم تقديمه من أفكار يوجب وجود أدوات ومعايير وآليات تساعد مدراء ومنسقي المشاريع في إدارة وتخطيط وجدولة ورقابة المشاريع، ومن أبرز هذه المعايير ما صدر عن المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) وهي اختصار للمجالات المعرفية لإدارة المشاريع، حيث أن لهذه المجالات المعرفية دور هام في تخطيط ومتابعة المشاريع وأصبحت اليوم من أهم المواضيع لتحقيق الجودة في إدارة المشاريع، ونظراً لأهمية هذه المجالات المعرفية في زيادة جودة المشاريع، فقد تحدثت الكثير من الدراسات عن دور هذه المجالات في نجاح المشاريع وتحقيق الجودة في مخرجاتها وتقويم أدائها (الهبارنة والشورة، ٢٠٢٢، ص ١٩٤).

المملكة العربية السعودية تشهد اليوم فترة من التطور الملحوظ استناداً إلى رؤية ٢٠٣٠، حيث تستضيف الكثير من المشاريع والأحداث الكبرى المهمة. ومن المعروف أن مجال إدارة المشاريع معقد مليء بالتحديات الكثيرة، فهنا يلعب مفهوم إدارة المعرفة دور هام في تحسين الأداء ونجاح هذه المشاريع، وإدارة المعرفة عبارة عن عملية تشمل توليد المعرفة، ثم تخزينها، وتوزيعها، وبدء

تطبيقها، وتشكل هذه العملية إطار شامل وكامل للتعليم المستمر والابتكار والإبداع في مجال إدارة المشاريع بشكل عام (العتيبي وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٢٦٧).

في العالم الحديث للأعمال تعد إدارة المشاريع أحد أهم الأدوات والأساليب والمناهج التي تساعد في تحقيق الأهداف التي حددها المنظمة، ويتم تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية من خلالها. وتتمثل إحدى أهداف إدارة المشاريع في تحقيق النجاح والوصول إليه من خلال توظيف الموارد المتاحة بشكل مثالي، وتنظيم العمليات متسقة، وتحقيق الجودة العالية في المنتج النهائي.

وكنتيجة لإدراك مجتمع الأعمال لأهمية الإدارة المعرفية ودورها الأساسي في التحويل نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز بشكل رئيسي على الاستثمار في الموارد البشرية وهم الموظفون، وكذلك الاستثمار بالموارد الفكرية، وازداد اهتمام المنظمات بالمعرفة والمعلومات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها وأشكالها، لأنها تعتبر الوسيلة المناسبة التي تساعد على التكيف مع تحديات والمتطلبات الزائدة للعصر الحديث (محمد وفحل، ٢٠٢١، ص ٣٠٧).

تمثل إدارة المشاريع تحدي معقد ومختلف يتطلب فيه الفهم، والتحليل الدقيق للمعرفة المتخصصة في مجالات متنوعة. لذلك يهدف هذا البحث إلى اكتشاف مفهوم إدارة المشاريع وتحليل مجالاته المعرفية المختلفة. وسيتم توضيح أهمية إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف وتطوير العمليات التشغيلية وصولاً إلى تأثيرها على جودة الأعمال، بالإضافة إلى عرض التحديات التي تواجه عمليات إدارة المشاريع وكيف يتم التعامل معها بفعالية (غساني، ٢٠٢٤، ص ٢٦٤).

ويحاول هذا البحث فهم علاقة المجالات المعرفية بإدارة المشاريع وتوضيح دورها وأهميته على جودة الأعمال في شركة مرافق للمياه والكهرباء في مدينة الجبيل من وجهة نظر العاملين.

١,٢ مشكلة البحث

تعد إدارة المشاريع مهمة معقدة، يصحبها الكثير من المراحل والعمليات، يكون من الضروري أن تتبع هذه المراحل بالكامل في دورة حياة العمل، والتي هي منذ تحديد المشروع، إلى وقت التسليم، بالإضافة إلى التركيز على الفوائد التي تعود على الشركة بالنفع. وفي ظل تنوع المشاريع والصناعات في مختلف القطاعات وتعقيدات البيئة المحيطة بالمشاريع، فإن إدارة المشاريع ومجالاتها المعرفية تشكلان تحدي معرفي معقد ومتنوع، يتطلب حينها الفهم التحليل الدقيق .

١,٢,١ الفجوة النظرية

وتتطوي إشكالية البحث على تحديات متنوعة، منها التحدي الذي يمثله التعامل مع التنوع الواسع للمشاريع مما يتطلب تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع بأساليب مختلفة بحسب الظروف الفريدة لكل مشروع.

١,٢,٢ الفجوة العملية

وأشارت الدراسات السابقة أن هناك فجوة في الأبحاث العلمية المتعلقة بأثر إدارة المعرفة في تحسين ونجاح إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، لهذا يعتبر تحليل هذه الفجوة البحثية وتوضيح أهمية المجالات المعرفية وإدارتها وفوائدها في سياق إدارة المشاريع وجودتها في شركة مرافق للمياه الكهرباء.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في سؤال البحث الرئيسي وهو كما يلي:

سؤال البحث الرئيسي:

"ما هو أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة الأعمال في شركة مرافق للمياه والكهرباء في مدينة الجبيل من وجهة نظر العاملين؟"

١,٣ أهمية البحث

١,٣,١ الأهمية العلمية

- يساهم هذا البحث في ملء الفجوة الحالية في الأبحاث التي تركز على تأثير إدارة المعرفة في تحسين إدارة المشاريع في المملكة، من خلال التركيز على هذا المحور الذي يمكن أن

يوفر إضافة علمية جديدة وفهم للدور الذي تلعبه المجالات المعرفية في نجاح جودة إدارة المشاريع.

- يمكن أن يسهم البحث في بناء أسس نظرية جديدة متعلقة بتطبيق إدارة المجالات المعرفية ويمكن استخدام هذه الأسس لتطوير إطار عمل ما من خلال فهم وتحليل أثر إدارة المجالات المعرفية على إدارة المشاريع.

١,٣,٢ الأهمية العملية:

- توضيح كيفية تحسين جودة إدارة المشاريع من خلال تبني إدارة المجالات المعرفية، والنتائج التي توصل إليها البحث ستشير لذلك أيضاً.
- تطوير ممارسات جديدة تكون مبنية على إدارة المجالات المعرفية التي ستساهم في تعزيز جودة إدارة المشاريع وتحقيق أفضل النتائج.
- يساعد البحث على الصعود بمستوى المشاريع، وذلك من خلال استغلال المعرفة ودمجها مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع.

١,٤ اسئلة البحث

- سؤال البحث الرئيسي:

"ما هو أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة الأعمال في شركة مرافق للمياه والكهرباء في مدينة الجبيل من وجهة نظر العاملين؟"

- الأسئلة الفرعية:

- ما هو اثر اكتساب المعرفة على جودة الاعمال؟
- ما هو اثر تخزين المعرفة على جودة الاعمال؟
- ما هو اثر مشاركة المعرفة على جودة الاعمال؟
- ما هو اثر تطبيق المعرفة على جودة الاعمال؟

١,٥ أهداف البحث

- هدف البحث العام:

" أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة الأعمال",

- أهداف البحث الفرعية:

- تحديد اثر اكتساب المعرفة على جودة الاعمال.
- تحديد اثر تخزين المعرفة على جودة الاعمال.
- تحديد اثر مشاركة المعرفة على جودة الاعمال.
- تحديد اثر تطبيق المعرفة على جودة الاعمال.

١,٦ فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمجالات المعرفية على جودة الأعمال.

- الفرضية الأولى Ha:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على جودة الأعمال.

- الفرضية الثانية Hb:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على جودة الأعمال.

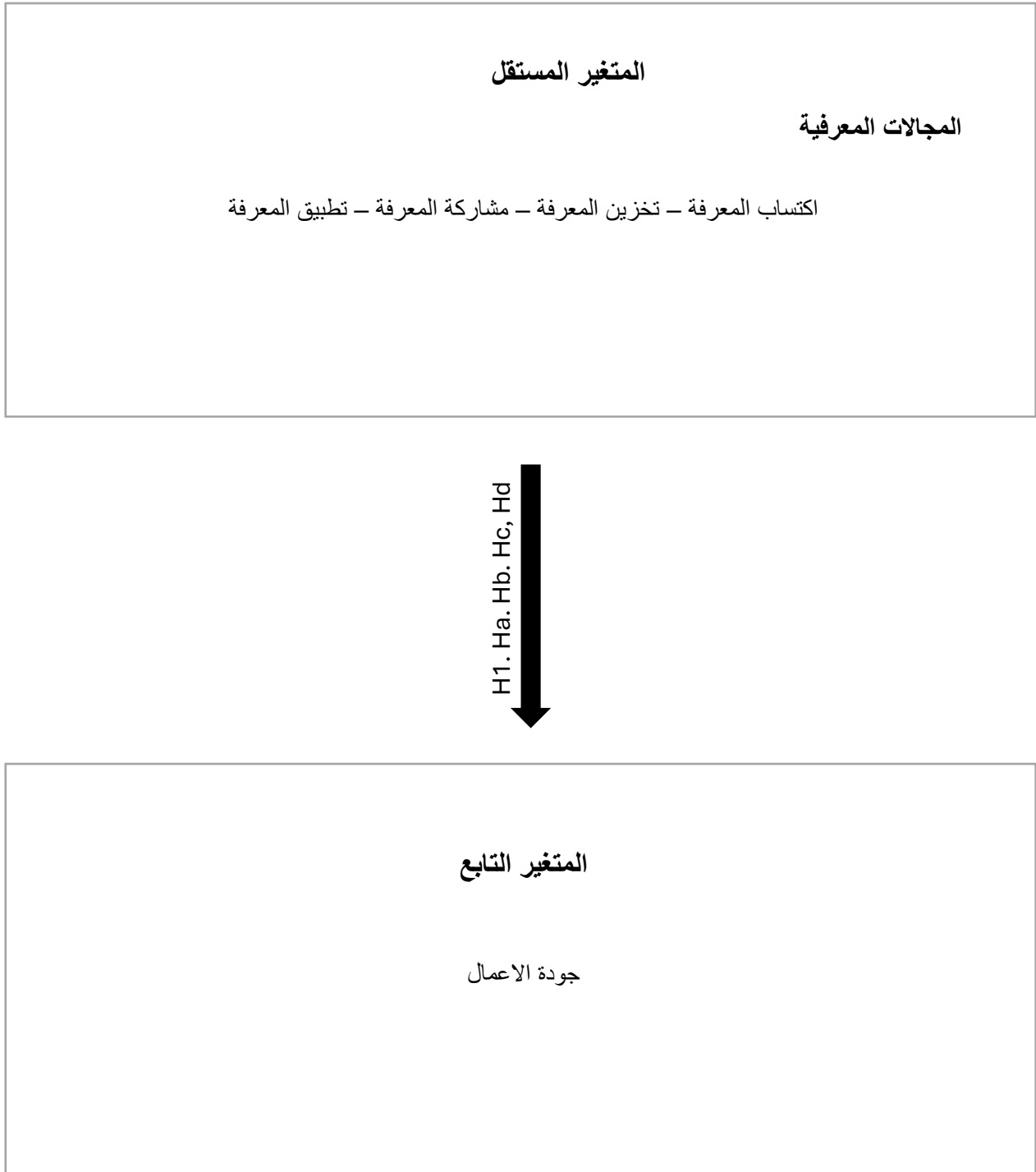
- الفرضية الثالثة Hc:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على جودة الأعمال.

- الفرضية الرابعة Hd:

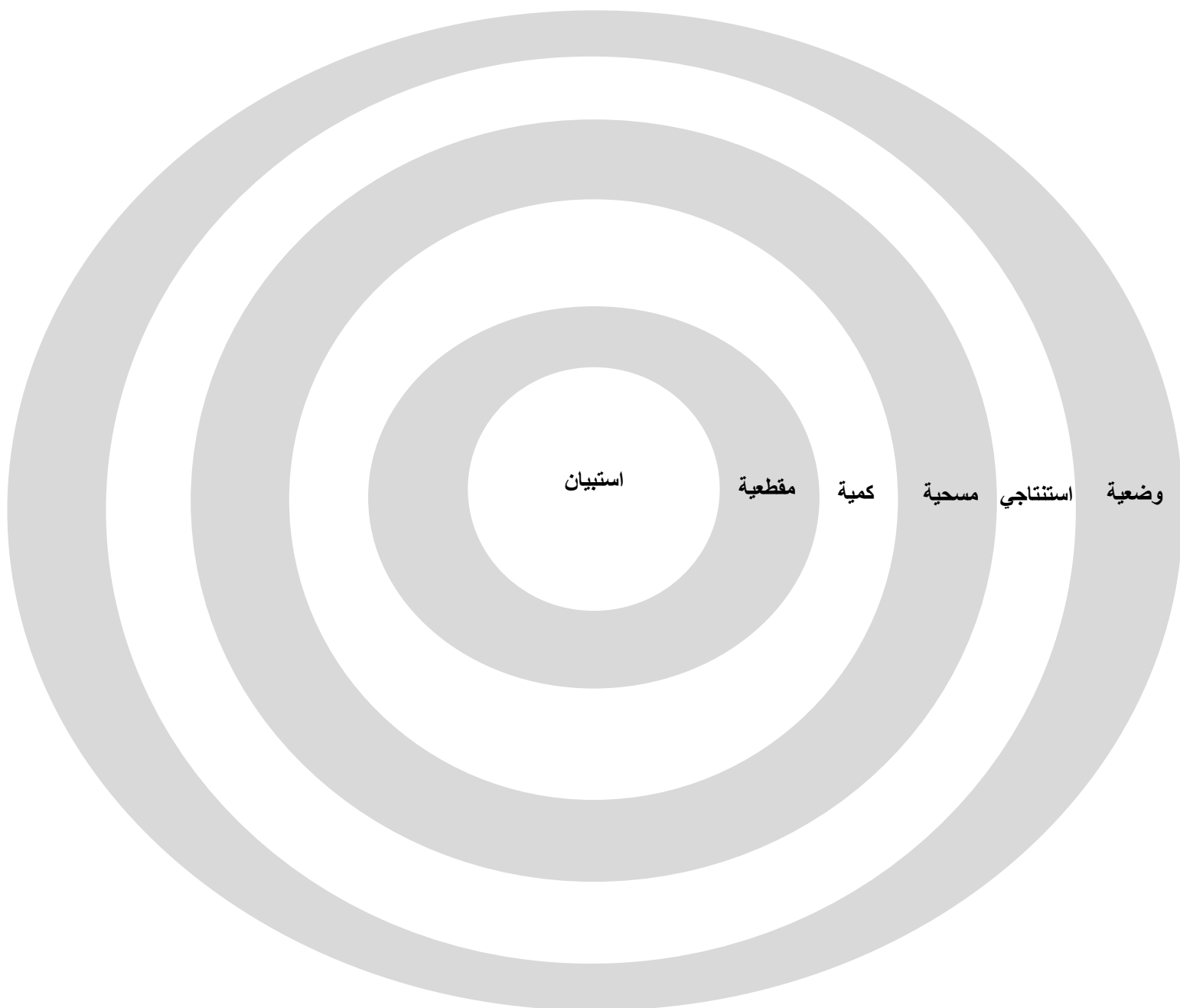
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على جودة الأعمال.

١,٧ نموذج البحث



صمم الشكل بواسطة الطالب

١,٨ منهج البحث



صمم الشكل بواسطة الطالب

١,٩ الدراسة الميدانية

شركة مرافق تم تأسيسها بموجب مرسوم ملكي عام ٢٠٠٠ بصفتها شركة مساهمة مملوكة لأربعة مساهمين رئيسيين وهم هيئة الجبيل وبنبع الملكية، وشركة سابك السعودية للصناعات الأساسية، وشركة ارامكو العربية السعودية، وصندوق الاستثمارات العامة.

ولشركة مرافق مشاريع عديدة في مجال إنتاج المياه ومعالجتها، وإنتاج الكهرباء، والتبريد بمياه البحر، وصناعة الطاقة، وجميعها مشاريع صناعية ناجحة في المملكة، وكما انها تعتبر عضو مساهم في مشاريع اخرى كتحالفها مع شركة مياها وغيرها من الشركات التي تشرف على مشروع محطة الحائر المستقلة التي ستعالج مياه الصرف الصحي في مدينة الرياض.

وتعتمد الشركة في إدارة مشاريعها على التخطيط الاستراتيجي والمعرفة السابقة والحديثة معاً، وتسعى دوماً في تطوير معرفة ومهارات الافراد العاملين من خلال البرامج والمعسكرات التدريبية.

وباعتبار الباحث احد موظفي شركة مرافق فإنه من السهل القيام بهذا البحث الميداني من خلال مساعدة الزملاء الموظفين في تأكيد او نفي فرضيات البحث, مع علم الباحث بمدى مصداقية النتائج لارتباطه بمكان الدراسة من خلال الوظيفة.

١,١٠ هيكل المشروع

الفصل الأول: مقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ المقدمة

إدارة المشاريع هي عبارة عن وسيلة فعالة يمكن أن تستخدمها المنظمات بهدف تحقيق أهدافها لأنها تعزز قدرات المنظمات من ناحية التخطيط والتنفيذ والتنظيم والمراقبة للأنشطة المختلفة، لأن إدارة المشاريع تتضمن جميع الوسائل والأساليب في عملياتها فهي تكون محددة ضمن إطار زمني وضم تكلفة وجوده لتكون الأعمال المنجزة موافق لتحقيق الأهداف، وبالنسبة لل دليل المعرفي لإدارة المشاريع فإنه يضبط عمليات الإدارة وبحسب الدليل المعرفي الأمريكي فيوجد العمليات إدارة المشاريع معايير تتحكم فيها مثل إدارة التكامل المشروع وإدارة نطاق المشروع وإدارة المدة الثمانية للمشروع بالإضافة إلى إدارة التكلفة والجودة والموارد والاتصالات والمخاطر الخاصة بالمشروع (غساني، ٢٠٢٤، ص ٢٦٧).

ومن أبرز المعايير لإدارة المشاريع هي المجالات المعرفية لما لها من دور مهم في إدارة المشروع من ناحية التخطيط والمتابعة بهدف تحقيق الجودة، لانه مجالات المعرفة مهمة فقد اخذت اهتمام الكثير من الباحثين الذين اهتموا بها ودراستها وتقييم سير الأداء من خلالها ورؤية فعالية مخرجاتها (دهليز ومحمود، ٢٠١٧، ص ٢).

و إدارة المشاريع في الواقع هو مفهوم يشير إلى المعرفة المناسبة وكيفية تطبيقها من ناحية التفاصيل المتعلقة بجميع مراحل المشروع منذ بدايته حتى انتهاء والهدف الأساسي من وجود هذه العمليات في المساهمة بتأثير بفعالية حتى يكون المشروع ناجح، و أصبحت مجتمعات الأعمال مدرك لأهمية الإدارة المعرفية وما لها من دور في تحويل الاقتصاد إلى استثمار فكري بالإضافة إلى استثمار في جميع الموارد الخاصة بالمشروع، ولهذا ازدادت أهمية المجالات المعرفية في جميع المنظمات وكل المستويات باختلاف الأنواع والأشكال لأنها تعتبر أحد الأساليب المناسبة للتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة ما تطلبه من معايير، وتم التأكيد على أن المعرفة هي المصدر الأساسي و العنصر الرئيسي لتحقيق التميز والإبداع، فبعد تطور التكنولوجيا أصبحت المعرفة حينها إدارة رئيسية تمكن المنظمات من التقليل من التكاليف ورفع الإنتاجية بجودة ممتازة من خلال توليد مصادر إيرادات جديدة، في يتضح دور إدارة المعرفة في المنظمات بأنها موجودة لدعم رياده الأعمال والمشاريع بهدف تحقيق اهداف المنظمات وأن شاء قيمة إضافية مع تعزيز الميزات الخاصة بالمنظمة، في إدارة المعرفة بمفهومه الحديث تشمل التحديات المختلفة والمخاطر التي تحيط في بيئة المشاريع وكيف أنها تبذل جهد في إدارتها وكيف تركز على استثمار جميع الموارد سواء كانت طبيعية أم مادية أم بشرية بما يخدم نجاح المشروع (الغامدي، ٢٠١٩، ص ١٩٦٨).

تعتبر المجالات المعرفية مجالات ملموسة وغير ملموسة، وتكون المجالات الغير ملموسة أكثر تأثيراً على إدارة المشاريع من ناحية التنفيذ ولهذا يعتبر هذا النوع من المجالات تحدد بالنسبة للمدراء المشاريع، حينها يستوجب استخدام إدارة المعرفة و تبني استراتيجيات محددة في العمليات الخاصة بال مشاريع، وفي هذا الفصل سيتم ايضاح مفاهيم كل من إدارة المشاريع و المجالات المعرفية وما علاقتهما ببعضهما من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: المجالات المعرفية.
- المحور الثاني: إدارة المشاريع.
- المحور الثالث: علاقة المجالات المعرفية بإدارة المشاريع.
- خلاصة الفصل.

٢,٢ المحور الأول: المجالات المعرفية

اهتمت الدراسات المختصة بإدارة المعرفة ومجالاتها فتوجه الباحثين إلى تعريف هذا المفهوم وتم اعتباره مصطلح تقني أما البعض اعتبره مصطلح غير ملموس والبعض الآخر اعتبر المجالات المعرفية عبارة عن ثقافة تنظيمية التطويرية للمعلومات، وقد تم التعبير عن مفهوم المجالات المعرفية وإدارتها من خلال العديد من المجالات وتم الإشارة إليها كمصطلح يحتوي على العمليات والأدوات والأساليب التي يستخدمها الموظفون حتى يتمكنوا من توليد ونقل وتطبيق وتخزين هذه المعرفة بشكل يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها على المدى الطويل (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٦٢).

و يمكن أن تعرف المعرفة على أنها نتائج حقل معرفي ذاتي للفرد أساسها النشاط العقلي ويبدأ من خلال بدء سعي الإنسان في تحقيق أهدافه من أجل المحافظة على ما لديه من خلال مواجهة الصعوبات والتحديات والبحث عن البدائل والحلول، واتفق جميع الباحثين على أن المعرفة هي النسبة بالنسبة للأفراد التي تمثل المورد الأساسي لتعزيز التنافس في ما بينهم، وهي تفاعل يتم بين المعرفة ضمنياً وخبرات ومهارات الأفراد المختلفة وتتم كذلك بين المعرفة الظاهرة التي تنتج عبر التفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بالأفراد، وتم الإشارة بالفعل على أن هناك علاقة متبادلة ما بين المعلومات والمعرفة والفعل المنفذ لها من خلال التطبيق لهذا تعتبر المعرفة أنها معلومات يمكن تطبيقها وتحويلها إلى أعمال يستفاد منها، وبالتالي يمكن أن نقول أن المعرفة هي ما يتم احتياجه من أجل القيام بالمشروعات والأعمال وفق المطلوب (التلواني، ٢٠١٥، ص ٤٤٩).

متطلبات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تعمل دوماً ضمن بيئة تنظيمية فيها العديد من العناصر والمتغيرات، وتوجد متغيرات تؤثر على عملية إدارة المعرفة تتفاعل فيما بينها وتكون مساندة لإدارة المعرفة فقد تأتي في مجال دي حدين إما أن تكون فعاله تنظيمية و معينة و إما أن تكون من المعوقات، وهذه المتغيرات هي: (العلواني، ٢٠٠١)

- **الثقافة التنظيمية:** وهي عبارة عن المعتقدات والقيم الخاصة بالإنسان التي توجه سلوكه في المنظمة، وتعتبر من العوامل المساندة لإدارة المعرفة داخل المنظمة هذا لأن ثقافة المنظمة عبارة عن مجموعة من الصفات والمميزات الخاصة بالمنظمة نفسها والتي تميزه عن المنظمات المنافسة، ويتم ممارسة هذه المميزات بشكل يؤثر على سلوك الموظفين، ومن أمثلة هذه المميزات التي توجه سلوك الموظفين ووضع أنظمة وقوانين تحسن الفعالية والكفاءة، في المنظمة التي تتحرك في حسب ثقافة المعرفة يجب أن تهتم بأن تكون هذه الثقافة تشارك وذلك بهدف تسهيل توليد المعرفة ونشرها داخل المنظمة، و الثقافة التنظيمية هي ثقافة مؤثرة على الأداء الخاص بال موظف وبالتالي تكون مؤثرة على الأداء التنظيمي.

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الذي يتم عن طريقة تنظيم المهام والأدوار الأساسية لكل موظف و يشمل توزيع المهام الوظيفية والشخص المسؤول عنها، و الهيكل التنظيمي يتضمن التعقيد والرسمية والمركزية، و إدارة المعرفة تعتمد هنا على الهيكل التنظيمي لأن الهيكل يكون أكثر مرونة داخل المنظمة ويؤثر في أداء الموظفين من خلال ايضاح علاقة كل فرد في المدراء والمرووسين من خلال الثقة المتبادلة والتعاون، في إدارة المعرفة تحتاج إلى أن يكون هناك أبعاد مؤثرة لتنظيمها من ضمنها الحرامية وهي التي تؤثر على الموظفين في المنظمة والعلاقة فيما بينهم، ويمكن أن يتم تفعيل إدارة المعرفة من خلال التنظيم الغير رسمي لي الهياكل أو من خلال الهياكل الخاصة التي تكون مستند بصورة مباشرة لي المعرفة، وتوجد الكثير من الهياكل التي يمكن الأخذ بها من خلال إدارة المعرفة هي كل تنظيم الشبكية أو الأفقية أو ال معكوسة التي ينظر فيها على أن العملاء هم نقطة الالتقاء مع المنظمة تبدأ إدارة المعرفة هنا بوضع السياسات والأنظمة التي تساعد على استمرارية تدفق المعرفة لإنتاج أنظمة تساعد المنظمات من خلال هياكلها.

- **القيادة الإدارية:** تعرف القيادة الإدارية لأنها مقدرة القائد في التأثير على الموظفين بهدف تحقيق اهداف المنظمة، وبما أن المعرفة هو أداة استثمارية تقوم عليها المنظمات فإن قسم القيادة الإدارية هو المسؤول عن إدارة المعرفة داخل المنظمة، ويعرف (نجم، ٢٠١١) القيادة الإدارية على أنها تفاعل بين القائد والتابعين وجمعهم هدف مشترك يرغبون بتحقيق وتكون صفات القيادة على أنها قادرة في التأثير على التابعين دون السماح للسلطة القائد بال إجبار عليهم أو الاتكال بل تكون وسائل التحفيز هي المستخدمة من أجل تحقيق الاهداف المرغوبة.

- **التقنية:** أن التقنية بما فيها تقنية المعلومات يمكن باستطاعته أن تكون فعاله للمنظمات لأنها تكتشف المعرفة التي يرغبون فيها، ويتم ذلك من خلال قاعدة البيانات التي لها دور في تسهيل اكتشاف المعرفة ونقلها و تخزينها بحسب سياسة المنظمة، ويمكن تحليل هذه المعرفة ورؤية ما إذا كان تنسجم مع اهداف المنظمة أم لا ومن بعدها يتم القرار فيها، وتكون الفكرة الأساسية في استخدام التقنية لإيجاد المعرفة وإدارتها في وصول الموظفين إلى المعلومات و مصادرها و الحلول اللازمة و الخطط البديلة ونتيجة لذلك ستتشكل لديهم معرفة تراكو ١٠٠ يستطيعون استخدامها مستقبلا أو تطويرها، ويمكن القول أنه إدارة المعرفة تبدأ من تقنية المعلومات وقد تكون المكون الأهم فيها (العمرى والسمراني، ٢٠٠٨).

عمليات إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة في عمليات كثيرة منها بحسب ما تم ذكره في البحث الأكاديمي والدراسات السابقة ما يلي:

- عملية تشخيص المعرفة.
- عملية توليد المعرفة.
- عملية تخزين المعرفة.
- عملية توزيع المعرفة.
- عملية تطبيق المعرفة.

اسباب تطبيق إدارة المعرفة

يمكن أن تطبق المعرفة في الكثير من المجالات المختلفة سواء في مجالات الأعمال المجالات التعليمية المجالات الصحية وغيرها ويمكن ذكر بعض فوائد تطبيقها في النقاط التالية: (كمال، ٢٠٢١، ص ١٨٢-١٨٣).

- تطبيق المعرفة في مجالات البحث العلمي.
- تطبيق المعرفة في مجال تطوير المناهج التعليمية.
- تطبيق المعرفة في مجال الخدمات الإدارية.
- تطبيق المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

ويتم عرض الشكل التالي الذي يحتوي على فوائد تطبيق المعرفة في كل مجال من المجالات التي يمكن أن تطبق فيها.

المجال	الفوائد
مجال البحث العلمي مجال تطوير المناهج	• زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية. • توفير الوقت في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات • تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية. • تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة. • دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة. • تحسين جهود ومراجعة وتطوير المناهج. • دعم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة. • تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء وتقييم الطلاب. • سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكلية المختلفة.
مجال الخدمات الطلابية	• تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل: خدمات المكتبات، وتقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية داخليا وخارجيا. • تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب. • تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائيا إلى رفع مستوى خريجي الجامعة.
مجال الخدمات الإدارية	• تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة وذلك نتيجة لتطوير السياسات والإجراءات الإدارية وتطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات. • زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي الإدارية بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري.
مجال التخطيط الاستراتيجي	• تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة وتخفيض عبء توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة. • تعزيز القدرة على وضع خطة استراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل . • تبادل المعرفة المجمع من مصادر متعددة مما يساعد مؤسسات التعليم العالي في التحول إلى منظمات متعلمة قادرة على التكيف مع اتجاهات السوق.

الشكل (٤): كمال الدين وأبو زيد، ٢٠٢١

٢,٣ المحور الثاني: إدارة المشاريع

وأن المشاريع عبارة عن أشكال مختلفة اما مصانع، او منتج أو مبنى وغيرها من الأشكال الأخرى وربما تكون مشاريع نظامية إدخال أنظمة جديدة إلى مؤسسة ما، لأن المشاريع تكون مختلفة بطبيعتها وحجمها السياقة التنظيمية فإنها تتطلب إدارة تقودها إلى نهاية المشروع وهذا هو دور إدارة المشاريع.

وتعرف إدارة المشاريع على أنها وظيفة إدارية بها مسؤوليات يحدد من خلالها اهداف المنظمة ثم تضع الخطط والتنظيمات ولمدة زمنية والتقديرات المالية و أساليب التنفيذ محل الرقابة حتى يتم التحقق من أفضل النتائج من خلال ضبط المعايير الفنية والزمنية والمالية الخاصة بالمشروع، ويتم استخدام أكثر من أسلوب لإدارة أفراد الفريق بهدف إنجاز مهام متسلسلة وضمن جدول زمني محدد وميزانية مقدرة.

وتعرف كذلك على أنها عبارة عن أساليب ومفاهيم متعلقة بال خطة خاصة بالموارد والأفراد والوظائف في جميع مراحل دورة المشروع بحسب وحدات معينة وهي التكلفة والوقت الجودة النطاق وأخلاقيات العمل (محمد والصديق, ٢٠٢٣)

مراحل إدارة المشروع

يمر المشروع بمراحل كثيرة مختلفة خلال فترة الدورة وكل مرحلة مرتبطة بمدة زمنية محددة لتنفيذها ويفضل أن تقسم مراحل المشروع مع أدراج المهام والأنشطة الخاصة بكل مرحلة، ولا يوجد مراحل محددة تناسب جميع المشاريع في المراحل تختلف باختلاف المشروع وحجمها وطبيعته، وفيما يلي ذكر إحدى مراحل إدارة المشروع الأساسية وكيف تتم.

- مرحلة التعرف على المشروع:

يتم في هذه المرحلة التعرف على هدف المشروع وتحليلها وما هو مدى علاقة بأهداف المنظمة القائمة به ثم بعد ذلك يتم النظر في استراتيجيات هذا المشروع ويمكن أن يتم تلخيص هذه المرحلة في بعض الأسئلة مثل ما هي طبيعة هذا المشروع؟، ما هو سبب تنفيذ هذا المشروع؟، وكيف سيتم هذا المشروع؟.

- مرحلة التصميم عملية المشروع:

في هذه المرحلة يتم طرح نماذج تناسب طبيعة المشروع وحجمها مع الأخذ بالاعتبار رغبات المنظمة وأهدافها لإنجاز هذا المشروع، ويتم فيها تحديد الموارد اللازمة والتقدير ومعالجة الفجوات، مع التركيز على المدى الزمنية التي يستغرق هذا المشروع ثم يتم البدء بتصميم في كل مرحلة ومدة بدايتها ونهايتها.

- مرحلة البدء بتنفيذ المشروع:

وهذه المرحلة يتم فيها إجراءات يومية يتم اتخاذها في مجالات محددة وهي قيادة المشروع والتواصل مع الموظفين و البدء بال رقابة على عمليات التنفيذ و متابعتها و اتخاذ القرارات اللازمة في حال تم الاحتياج لها.

- مرحلة تطوير المشروع:

في هذه المرحلة يتم التركيز على عمليات تنفيذ المشروع وتقييمها ثم تقييم النتيجة النهائية وتحديد مكان هناك نقاط تحتاج إلى تحسن أم لا.

اهداف إدارة المشاريع

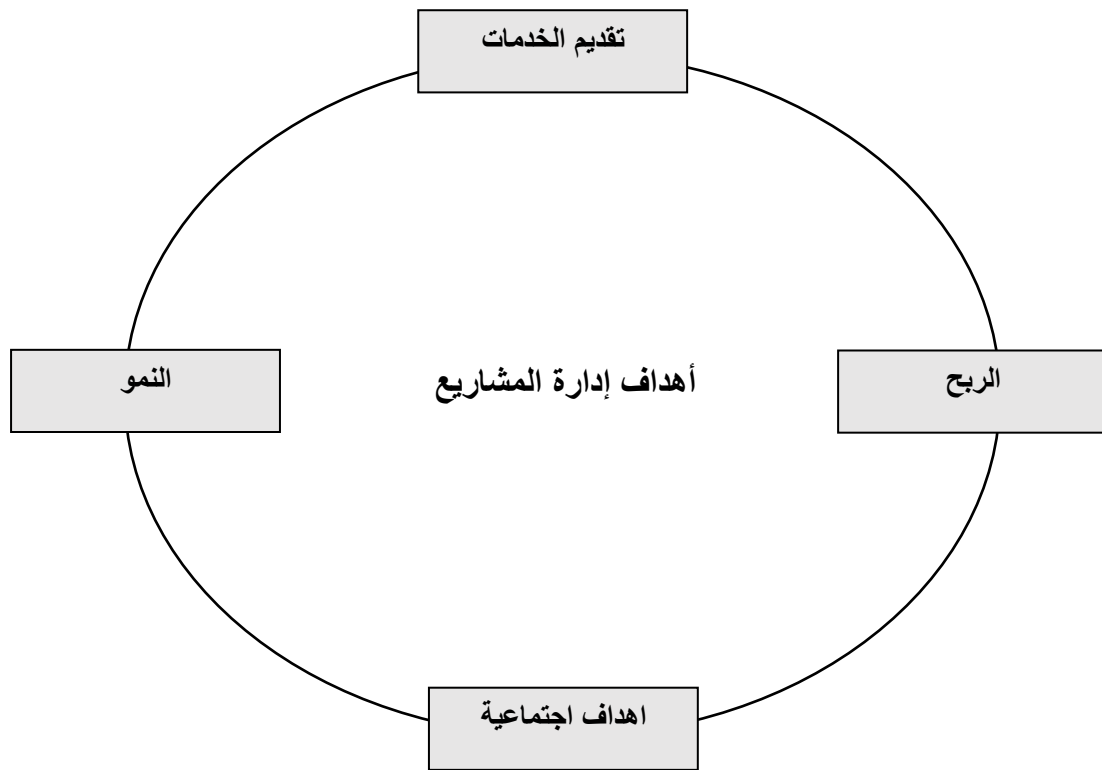
إدارة المشاريع تسعى دوما إلى تحقيق العديد والكثير من الاهداف منها:

- تحقيق أهداف المشروع المطلوبة.
- تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمات جودتها تكون عالية و تكلفتها اقل في وقت سريع.
- رفع مستوى الربح.
- مساعدة مدراء المشاريع في التغلب على التحديات والمشاكل أثناء تنفيذ المشروع.

واشار البعض إلى أهداف أخرى من بينهم (العلي، ٢٠١١) تذكر أن اهداف إدارة المشاريع عبارة عن:

- تقديم الخدمات.
- الربح.
- تحقيق الاهداف الاجتماعية.
- وتحقيق النمو.

ويوضح الشكل التالي اهداف المشروع العامة.



المصدر: تصميم الطالب

إدارة المشاريع في زمن التقنية

أن إدارة المشاريع تستخدم في الكثير من المجالات منها العمليات الهندسية والانشاقات وما إلى آخره وحاليا أصبح يتم التعامل بها مع الأشياء الغير ملموسة وهي الامور التي تركز في تعاملها مع المعلومات، ولهذا تعتبر المشاريع في زمن التقنية عبارة عن تطور في برمجيات الحاسب التي تستخدم في مختلف المجالات منها المجالات المالية، وإدارة المشاريع اليوم عندما تكون مرتبطة في الأشياء المادية فإنها حينها تحصل على نسبة قليلة من مرحلة التنفيذ في مراحل المشروع.

التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

في زمن التطور وتجدد قهر التحديات تواجه المشروعات في مراحل تنفيذها وهي كما يلي:
(لزهر, ٢٠١٩)

- صعوبة إدارة الصف الفريد الخاصة بالمشروع.

- أبعاد المشروع تكون غير متناسقة.
- وجود تناقض بين القدرة في التأثير على التكاليف وفي تزايد التكاليف الخاصة بالمشروع.
- المنافسة بين الشركات القادرة على إنجاز المشروع.
- صعوبة إدارة التوازن لتحقيق أهداف أصحاب المصلحة وهم الأطراف ذوي العلاقة في المشروع.

عوامل نجاح إدارة المشاريع

ما من خلال الدراسات السابقة والأبحاث توصل الباحثون إلى عدة عوامل تزيد من فعالية المشاريع نجاحها وهي في النقاط التالية:

- تقدير نجاح المشروع: وتختلف طريقة التقدير من جهة إلى أخرى وتكون بحسب علاقة المرتبطين بالمشروع فعلى سبيل المثال إلى المهندس أن المشروع ناجح إذا كان يطابق تصاميم هندسية تم تطبيقها في وقت زمني مناسب للخطة الموضوعية، وحتى يكون المشروع ناجح فإنه يجب أن يحتوي على عوامل تؤثر فيه وهي:
 - وضوح الأهداف.
 - دعم الإدارة.
 - التخطيط والجدولة الزمنية.
 - طاقم العمل.
 - وضوح الجوانب الفنية والتقنية.
 - عملية اتصال واضحة.
 - المعرفة والقدرة في التحكم.

ويتم أحيانا استخدام مقاييس خلالها تقدير المشروع هذه المقاييس هي كما يلي:

- تحديد نسبة العائد على التكلفة.
- تحديد نسبة الأعمال المخالفة للمواصفات وتقليلها.
- تحديد المدة الزمنية المناسبة لإنجاز المشروع.

- فعالية إدارة المشاريع: ويتم قياس فعالية إدارة المشاريع من خلال تقييم النشاطات الخاصة بالمشروع وهي متمثلة فيما يلي:

- مقرة الادارة على تقسيم المهام إلى أجزاء والربط فيما بينها.
- قدرة الادارة على التنسيق بين مكونات المشروع في مختلف المراحل.

- قدرة الادارة على بقاء الاتصال مفتوح بين جميع الموظفين المنفذين للمشروع.
- وضع نظام يحدد بداية المشروع وكيف يتم التعامل فيه من خلال تقييم الأداء وعملية التنفيذ.
- تحديد مهام ومسؤولية جميع العاملين داخل المشروع.
- الاتصال الفعال مع أصحاب المشاريع بحيث يمكن أن يكون هناك تعديلات أثناء تنفيذ المشروع وبسهولة التواصل معهم.

ويمكن قياس مدى فعالية إدارة المشروع من خلال تطبيق مراحل إدارة المشروع وغالبا ما تكون هذه المراحل عبارة عن ثلاث مراحل أساسية في جميع المشاريع وهي:

- مرحلة التنظيم والتخطيط.
- مرحلة وضع المدة الزمنية وجدولة المهام.
- مرحلة التحكم.

٢,٤ المحور الثالث: علاقة المجالات المعرفية بإدارة المشاريع

من خلال البحث في الدراسات السابقة والأبحاث العلمية تم تأكيد أن المجالات المعرفية تصنف على أنها مجال محدد من ضمن إدارة المشاريع، هذا لأن إدارة المشاريع لا تتم إلا من خلال متطلبات معرفية يتم التعبير عنها خلال مكونات وعمليات والممارسات الخاصة بالمشروع، فالمشروع يتطلب المدخلات ومخرجات وأساليب تكون مبنية على معرفة.

والمجالات المعرفية مترابطة لكنها تعرف بشكل منفصل وذلك من وجهة نظر إدارة المشاريع ولكن يمكن القول أن المجالات المعرفية تستخدم في أكثر الأوقات، و المجالات المعرفية أدوار في إدارة المشاريع منها مجالات محددة وهي كما يلي:

- مجال إدارة تكامل المشروع:

ويعرف هذا المجال بأنه عبارة عن عمليات مترابطة ومتى كاملة تبدأ من خلال طرح فكرة مشروع تم وصفه بناء على مستند أو وثيقة، وتشمل العمليات في هذا المجال أنشطة معينة لتحديد وتعريف جميع احتياجات المشروع.

- **إدارة وقت المشروع:**

وفي هذا المجال يتم تحويل خطة المشروع كاملة إلى جدول زمني مقسم بالتفصيل فيكون لكل مرحلة من مراحل المشروع وقت بداية وقت نهاية، مع الأخذ بالاعتبار الظروف البيئية والطوارئ والأزمات المتوقعة المحتملة، ويعرف هذا المجال به التقويم الزمني المستقبلي الخاص بالمشروع ويستخدم كدليل فعلي لتنفيذ كافة مراحل المشروع بكفاءة عالية، ويتم في استخدام المعرفة لتخطيط أفضل وتحديد الأنشطة و الربط بينها مع تقدير المدة الزمنية اللازمة لانتهاء منها.

- **إدارة التكلفة للمشروع:**

وهذا المجال هو عبارة عن عملية يتم فيها التخطيط والتقدير لي تكاليف المشروع كاملة وبعدها يتم إعداد موازنة الكلية تشمل كيفية التمويل وكيفية التدبير وكيفية إيجاد مصادر الموارد للمال ما ضبط كافة التكاليف الخاصة بالمشروع لضمان إنجازها بحسب الخطة المتفق عليها.

- **إدارة الجودة للمشروع:**

يعرف هذا المجال بأنه إدارة العملية التي تتضمن جودة المشروع ويتم ذلك من خلال مراقبة العمليات في كل المراحل بالإضافة إلى مراقبة المدخلات المشروع واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة والتقنيات الخاصة لضمان الجودة وكل ذلك يتم بحسب معايير الجودة الموضوع والمتفق عليها.

- **إدارة الموارد البشرية للمشروع:**

ولأي مشروع ناجح فإنه يجب أن يتم تحديد الموارد اللازمة له ومن ضمن هذه الموارد هم الموظفين فيجب أن يكون ذو خبرة ومهارة اللازمة لإنشاء المشروع ويجب أن يتم دعمهم بجميع المواد اللازمة وتوفير الدعم لهم ضمن حدود الميزانية الموضوع.

- **إدارة الاتصال للمشروع:**

يشمل هذا المجال التخطيط وتوزيع المعلومات وأعداد تقرير ليتم نقلها في الوقت المناسب للجهات المعنية، والاتصال يعني تسجيل جميع مراحل المشروع وأعداد التقارير لكل عملية حتى يتم تفادي الأخطار الخاصة بسير العمليات.

- إدارة مخاطر المشروع:

يتم في هذه الادارة تشخيص المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الاستجابة خاصة بها والعمل على مراقبة هذه الاستجابة بشكل مستمر، ويتم في هذه المرحلة وضع الخطط لمواجهة الأمور المحتملة والغير محتملة في بيئة المشروع حتى يكون هناك ضمن لإتمام عمليات وأنشطة المشروع في الوقت المحدد.

- إدارة التوريد المستلزمات الخاصة بالمشروع

في هذه المرحلة يتم توفير الموارد والخدمات اللازمة لدعم المشروع وتشمل التخطيط واختيار المصادر بعناية وإدارة العقود وانهاؤها وهذه العملية تتم من خلال الحصول على الموارد والخدمات اللازمة التي تمكن العاملين من البت في المشروع وتضمن إنجازها في الوقت المحدد بجودة عالية، وهذه العملية التي تتم من خلال تنفيذ سلسلة معينة من العمليات وهي إدارة الشراء وإدارة مصادر الشراء وإدارة الموردين ومراجعة طلبات الشراء وضبط عملية الشراء.

ويمكن تلخيص ما سبق بأن إدارة المشاريع تعتمد اعتماد كلي على ما يملكه الموظفون القائمين على هذا المشروع من مهارات شخصية وفكرية والتي يمكن أن يتم إكتسابها من مهارات مبنية على المعرفة الخاصة بالمشروع الذي تم اعداده في مجالات سابقة من قبل، أنتج منها القدرة على الفهم والتحليل في هذا المجال.

٢,٥ خلاصة الفصل

إن إدارة المعرفة اليوم عبارة عن جزء إلى يتجزأ من أي مشروع من الضروري أن يتم دمج بين قواعد المعرفة في المشاريع بين الأشخاص القائمين على المشروع، وبحسب الأبحاث الأكاديمية فإنه إدارة المعرفة إدارة المشاريع يمكن أن يتم الدمج فيما بينها لا تساهم في تعزيز المشروع والرفع من نسبة نجاحه، في المعرفة يتم تطبيقها أن كان تتضمن الأدوات والتقنيات المناسبة في هذا تؤثر بشكل كبير على العمليات وعلى مهارات العاملين مما يتسبب في نجاح المشروع.

وأصبحت الكثير من المنظمات تعتمد على المجالات المعرفية في قطاعاتها لما لها من أثر كبير في دعم نجاح المنظمة وتعزيز قدراتها وميزتها تنافسية مما يجعل لها علاقة أكبر وادخالها في مشاريعها، في مجالات المعرفة مثل الممارسات المنطقية التي تحسن من إدارة المشاريع سواء أن كانت هذه المعرفة ضمنياً معرفة خارجية التي يمكن الحصول عليها ومشاركتها تنقلها بين أفراد المنظمة، وهكذا تستفيد جميع المنظمات بجميع مستوياتها وموظفيها العاملين فيها من هذه المعرفة وتحافظ عليها وتعيد استرجاعها واستخدامها في حين الحاجة.

والمعرفة تدخل في مجالات إدارة المشاريع من ضمنها مجال الجودة ومجال إدارة الوقت في مجال الموارد البشرية وغيرها من المجالات الإدارية التي تحدث عنها هذا الفصل.

المراجع

دهليز, خالد, ومحمود, هشام (٢٠١٧). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وأثرها على جودة المشاريع في المؤسسة الأهلية بفلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإدارية والاقتصادية, م(٢٥). ع(٢). ٩٤-١.

<https://search.mandumah.com/Record/805485>

لعمامرة, صارة, ومحبوب, فاطمة (٢٠٢٢) أثر إدارة المعرفة في تعزيز إنتاجية المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والبيئة, م(٥), ع(٢). ٢٢٨ - ٢٤٧.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/203729>

الهبارنة, سعد, والشورة, عبد الله (٢٠٢٢). إدارة المعرفة وأثرها على المنظمات الذكية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. م(٤٢). ع(٣). ١٩٣-٢١٦.

<https://search.mandumah.com/Record/1311995>

العتيبي, ماجد, والحمياني, عبدالله, والرويلي, مها (٢٠٢٣). إدارة المعرفة وأثرها على تحسين المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. م(٤). ع(٤٧). ٣٠٨-٢٦٥.

<https://www.ijrsp.com/pdf/issue-47/8.pdf>

محمد, وداد, وفحل علي (٢٠٢١). امتلاك المعرفة وأثرها في نجاح إدارة المشاريع الصناعية في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. م(١٧), ع(٥٦). ٣١٨ - ٣٠٦.

<https://www.tjaes.org/index.php/tjaes/article/download/1513/1884>

غساني, سندس, (٢٠٢٤). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع. مجلة صدى العلوم للبحوث العلمية المحكمة. ع(٤). ٢٦٣-٢٨٩.

https://sadaloulum.com/wp-content/uploads/2024/04/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9_%D9%88%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9_%D8%B3%D9%86%D8%AF%D8%B3_%D8%BA%D8%B3%D8%A7%D9%86%D9%8A_%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%A9_%D8%B5%D8%AF%D9%89_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF.pdf

<https://www.marafiq.com.sa/ar/>

٢٠٢٤, شركة مرافق تنضم لمشروع محطة حائر لمعالجة المياه. مقال مستخرج من صحيفة العربية الإلكترونية

<https://www.alarabiya.net/amp/aswaq/companies/2024/07/17/-%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%82-%D8%AA%D9%86%D8%B6%D9%85-%D9%84%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D9%84%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%81%D8%B0-%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D9%85%D8%AD%D8%B7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A7%D9%87-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6>

الغامدي، عبدالسلام (٢٠١٩). إدارة المعرفة وأهميتها علاقتها بإدارة المشاريع. المؤتمر العلمي الدولي العاشر. إسطنبول. تركيا. ١٩٦٦-٢٠١٣.

<http://proceedings.sriweb.org/akn/index.php/art/article/download/313/3>

16

الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للنشر. ط١. بغداد. ٢٠٥-١.

https://library-iq.blogspot.com/2020/06/blog-post_57.html?m=1

التلباني، نهاية (٢٠١٥). تطبيق إدارة المعرفة في جامعة فلسطين. مجلة إدارة الاعمال الأردنية. م(١١). ع(٢). ٤٤٣-٤٨٠.

<https://archives.ju.edu.jo/index.php/JJBA/article/download/9464/4505/2>

6049

العلواني، حسن (٢٠٠١). انعكاسات الادارة العامة على المنظمة الافتراضي كشكل تنظيمي. مجلة النهضة العلمية. ع(٩). ٩٤-١١٢.

<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-392563>-المنظمة-الافتراضية-كشكل-كل-

[تنظيمي-جديد-و-انعكاساتها-على-الإدارة](#)

عبود، نجم (٢٠١١). القرن الواحد والعشرون القيادة الإدارية. دار صفاء للنشر والتوزيع. ط١. الأردن.

https://budsp.univ-saida.dz/index.php?lvl=notice_display&id=7993

العمرى، ايمن والسمرائي، سلوى (٢٠٠٨). نظم المعلومات الاستراتيجية. دار المسيرة للنشر والطباعة. ط١. الأردن.

<http://www.library.pass.ps/book-1945-ar.html>

كمال، هشام وأبو زيد، محمد (٢٠٢١). تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في المؤسسات: دراسة حالة في جامعة نجران. مجلة جرش. م(٢٠). ع(١). ١٧٧-٢١٣.

<https://digitalcommons.aaru.edu.jo/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=jpu>

لزهر، قدوم (٢٠١٩). إدارة المشاريع. مطبوعات في مقاييس إدارة المشاريع. كلية علوم الاقتصاد والتجارة. قسم علوم التسيير. جامعة قالمة. الجزائر.

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/3902/1/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B7%D8%A8%D9%88%D8%B9%D8%A9%20%D9%83%D8%A7%D9%85%D9%84%D8%A9.pdf>

محمد، ناجي والصادق، السنوسي (٢٠٢٣). إدارة المعرفة وتأثيرها في نجاح المشاريع. المجلة الافريقية للعلوم البحثية. م(٢)، ع(٤). ١٢٢٠١٣٠.

<https://aaasjournals.com/index.php/ajapas/article/download/563/519>

جدول الاشكال

رقم الشكل	الشكل	رقم الصفحة
شكل 1	نموذج البحث, المصدر (الطالب, 2024)	9
شكل 2	منهجية البحث, المصدر (الطالب, 2024)	10
شكل 3	هيكل البحث, المصدر (الطالب, 2024)	12
شكل 4	فوائد تطبيق المعرفة, المصدر (كمال الدين وأبو زيد, ٢٠٢١)	19
شكل 5	أهداف إدارة المشاريع, المصدر (الطالب, ٢٠٢٤)	22

الملاحق:

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أتقدم بهذا الاستبيان لحضراتكم الزملاء الموظفين في شركة مرافق للمياه والكهرباء والذي يدور حول " أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة الأعمال في شركة مرافق للمياه والكهرباء بالجبيل من وجهة نظر العاملين".

متمنياً منكم تعبئته باختيار الإجابات الصحيحة من وجهة نظركم حتى تكون النتائج دقيقة وصالحة للاستخدام في البحث العلمي المتمم لحصولي على شهادة البكالوريوس في تخصص إدارة مشاريع، علماً أن جميع ما سيتم ذكره سيستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ولكن يكون له استخدامات خارجية، وسيتم الحفاظ على معلوماتكم الشخصية والتعامل معها بكل حرص وسرية.

شاكر لكم وقتكم، زميلكم في الشركة: الوليد سالم القحطاني

المعلومات العامة:

..... المستوى التعليمي:

..... الاسم:

○ ذكر

○ انثى

العمر:

○ ٢٥-٢٠

○ ٣٠-٢٦

○ ٣٥-٣١

○ ٤٠-٣٦

○ ٤٠ وأكثر

..... المنصب:

سنوات الخبرة:

○ سنة – لسنتين

○ ٣ سنوات – ٥ سنوات

○ ٦ سنوات – ١٠ سنوات

○ ١٠ سنوا وأكثر

الاستبيان الخاص بالمتغير المستقل (المجالات المعرفية)

البعد الأول: العوامل المؤثر في اكتساب المعرفة

العبارات	وافق	احياناً	محايد	لا اوافق
الشركة توفر الفرص لتبادل المعرفة والافكار بين زملاء العمل				
الشركة تستقطب الأشخاص المبدعين للعمل لديها				
يمكن الحصول على المعرفة من خلال الزملاء والوثائق الرسمية التي توفر الشركة				

البعد الثاني: العوامل المؤثرة في تخزين المعرفة

العبارات	وافق	احياناً	محايد	لا اوافق
الشركة تعتمد على التدريب لترسيخ المعرفة				
الشركة تستخدم تقنية المعلومات لتخزين المعرفة				
الشركة تدون جميع الأساليب التي تستخدمها في حل المشكلات				

البعد الثالث: العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة

العبارات	وافق	احياناً	محايد	لا اوافق
يستطيع الموظفون تبادل المعرفة بسهولة داخل الشركة				
تصان المعرفة الخاصة بمهامي بسهولة في الوقت المناسب				
المعرفة تشارك بين الموظفين بشكل رسمي وغير رسمي				

البعد الرابع: العوامل المؤثرة في تطبيق المعرفة

العبارات	وافق	احياناً	محايد	لا اوافق
المعرفة التي تصل إلي مناسبة لمهامي وتلبي احتياجاتي الوظيفية				
المعرفة التي احصل عليها تساهم بتحقيق اهداف الشركة				
اطبق ما تعلمته في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة				

الاستبيان الخاص بالمتغير التابع (جودة إدارة المشاريع)

العبارة	وافق	أحياناً	محايد	لا اوافق
الشركة تعمل وفق خطة إدارة المشروع				
تهتم الشركة بإنشاء ميثاق المشروع بصورة دقيقة				
توضع خطط تفصيلية لإدارة المشروع				
المنظم هو الذي يعالج جميع التغييرات المطلوبة في المشروع				
يتم وضع ميزانية مفصلة للمشروع				
المنظم هو الذي يتابع آلية تنفيذ العمل في المشروع				
يتم متابعة أداء الافراد العاملين في المشروع				
يتم علاج حالات الأداء المنخفض للأفراد القائمين على المشروع				
يوجد مرونة في التعامل مع المخاطر المحتملة				
يتم وضع خطوات تحد من التحديات التي قد يواجهها المشروع				
يتم تحديد التأثيرات بشكل دقيق التي ستؤثر على المشروع				
يتم اختيار الموردين المحتملين اعتماداً على معايير محددة				