

دور إدارة المعرفة على أداء إدارة المشاريع
"في شركة إثراء للمعرفة في مدينة الرياض, المملكة العربية السعودية"
(دراسة حالة)

أسم الطالب

(عبدالرحمن خالد الدويس)

٢٠٢١٢٠٢٩٠٢

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد شكر الله تعالى وحمده على إنجاز هذا العمل بفضله, ثم يسرني أن أقول شكرا لوالدائي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظة وأثمن جهودهم الكبيرة في جميع أوقات الدراسة التي مرت علي هنا , وأشكر أخواني وأخواتي وأصدقائي الذين هم معي في كل لحظة, ولكل الأخيار اللذين مدوا لي يد المساعدة خلال هذه الفترة, ويسرني أن أوجه شكري إلى كل من أرشدني أو ساهم معي في إعداد هذا البحث بإيصالي للمصادر والمراجع المطلوبة, وأشكر على وجه الخصوص الدكتورة/منى مصطفى على إرشادي بالنصح والتصحيح وعلى إختيار العنوان المناسب والموضوع, وكل الأساتذة 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 لاتوصف من فرح العطاء وحصاد الثمار وتشوقا للمستقبل القادم.

بعد اربع سنوات, سعيًا وكذا في سبيل الحلم والعلم, حملت في طياتها أكبر أفراحنا ومناكب سعيينا , أصبح سعيينا اليوم للعين قرة, لم تكن الرحلة قصيرة ولم يكن الحلم 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 آملا في رفعتنا حبا وليس إلزاما, إلى اللذين سهروا وتعبوا لأجل راحتنا حتى نكون منجزين ونافعين للأمة, اللذين لم ييخلوا 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

وأخيرا, من قال أنا لها "نالها" 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 وأملا إلا وأرقنا سرورا ينسينا مشقتنا.

المستخلص:

جدول المحتويات:

١	صفحة الغلاف
٢	الشكر والتقدير
٣	الإهداء
٤	المستخلص
٥	جدول المحتويات
٦	قائمة الأشكال
٧	قائمة الجداول
٨	المقدمة
٩	مشكلة البحث
١٠	أهمية البحث
١١	أسئلة البحث
١٢	أهداف البحث
١٣	فرضيات البحث
١٤	نموذج البحث
١٥	منهجية البحث
١٦	الدراسة الميدانية
١٧	مخطط المشروع
١٨	الدراسات السابقة والإطار النظري
١٩	الملخص
20	المراجع

قائمة الأشكال:

قائمة الجداول:

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

أصبحت إدارة المعرفة مجالا مستقلا منذ عام ١٩٩١ (نونكا, ١٩٩١) ويشمل ذلك الدورات والمقررات التي تدرس في مجالات إدارة الأعمال, ونظم المعلومات والإدارة العامة وإدارة المكتبات وعلوم معلوماتية. (علوي 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 استراتيجية العمل وإدارة تكنولوجيا المعلومات (راشيل, ٢٠٠٦). توفر العديد من الشركات الاستشارية الاستراتيجية والمشورة فيما يتعلق بإدارة المعرفة لهذه المنظمات (راشيل, ٢٠٠٦) حيث تركز جهود إدارة المعرفة التنظيمية عادة على أهداف مثل تحسين الأداء والميزة التنافسية والتكامل والتحسين المستمر للمنظمة (شارما & سوشيل, ٢٠٠٤).

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

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

على الرغم من اعتبار إدارة المعرفة أحد أبرز الحلول التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء وتطويره, إلا أن (البرني, 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 (بوليانانوف، ٢٠١١) على أنه أثناء تنفيذ المشروع يتم إنشاء أشكال مختلفة من المعلومات والخبرات داخل المنظمة، فإذا لم يتم تسجيل هذه المعرفة المتراكمة ومشاركتها بين المشاريع الأخرى ستضيع هذه المعرفة ولن تكون متاحة لمساعدة المشاريع المستقبلية، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى زيادة تكاليف المشاريع المستقبلية، حيث سيتم استخدام الموارد والوقت والمال في إعادة تعريف المعرفة التي كانت موجودة في الشركة، وفي حال عدم الحصول على هذه المعرفة وإعادة نشرها تتأثر جودة نتائج المشروع بشكل سلبي. نظرا لأهمية بيئة المشاريع وما تتضمنه من عناصر بشرية وتقنية عديدة وبما تسهم به في تحقيق عجلة التنمية الاقتصادية، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في توضيح أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع من خلال تكامل العمليات ونجاح المشروع. (بوليانانوف، ٢٠١١)

إن إدارة المشروع تشير في الأساس إلى تطبيق المعرفة المناسبة في كامل تفاصيل ومراحل دورة حياة المشروع باعتبار أن الهدف الأساسي من وجود عمليات ومهارات وأدوات ونظم وتقنيات إدارة المعرفة هي المساهمة بشكل أو بآخر في التأثير بفعالية على نجاح المشروع. والمؤسسات على اختلاف أشكالها تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخلق منافسة بينها وتحقيق المزيد من المبيعات وزيادة حصتها في السوق، وتحسين الإنتاجية (Al-Shafai, 2017)، ونتيجة لإدراك المجتمعات لأهمية إدارة المعرفة ودورها الأساسي في تحويل المجتمعات نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز بشكل أساسي على الاستثمار في الموارد البشرية والفكرية، أكد (حمود، ٢٠١٠) على أن المعرفة تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الثروة والتميز والإبداع خاصة بعدما شهد 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 البيئات المساهمة في دعم تنمية المجتمعات أن تقوم ببذل جهد أكبر في مجال إدارة المعرفة، حيث أنها وما تتضمنه من رأس مال فكري تتمثل الأساس الذي تركز 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)

ويتبين لنا من ذلك دورة إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في دعم أهدافها وتكوين ثقافة المنظمة وخلق القيمة المضافة وتعزيز الميزة التنافسية.

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

مشكلة البحث:

إن التطورات الحديثة والتطورات المتسارعة في عالمنا وما نشاهده من تغيرات نوعية في كافة مجالات الحياة, أدت إلى التصدي للتحديات التي تواجهنا الشخصية أو ما نمارسه من أعمال في المنظمات , والأخذ 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.

2.1. الفجوات النظرية

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

٢,٢. الفجوات العملية

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 :
- " ماهو دور إدارة المعرفة على أداء المشروع ونجاحه ؟ "

أهمية البحث:

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

٣,١ أهمية نظرية

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

٣,٢ أهمية عملية

ترتبط الدراسة الحالية إلى تزويد مدراء المشاريع بالآليات والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ المشاريع بنجاح وعلى مستوى عالي من التميز من خلال توضيح أهمية توظيف ودمج عمليات إدارة المعرفة مع المجالات المعرفية لإدارة المشروع. ترتبط الدراسة الحالية بعمل وأداء المشاريع على اختلاف أنواعها والتي تعتبر محرك أساسي ورئيسي في دعم عجلة التقدم الإقتصادي في الدول. وتسعى الدراسة الحالية إلى الإرتقاء بمستوى المشاريع محليا وعربيا من خلال الإستغلال الأمثل للمعرفة وكيفية دمجها مع المجالات المعرفية لإدارة المشروع من أجل تحسين جودة المشاريع على اختلاف أنواعها.

أسئلة البحث:

أهداف البحث:

فرضيات البحث:

نموذج البحث:

منهجية البحث:

الدراسة الميدانية:

مخطط المشروع:

الدراسات السابقة والإطار النظري:

الملخص:

المراجع:

المؤتمرات:

- ١- الغامدي, (٢٠١٩). "أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع" مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية,
<http://proceedings.sriweb.org/akn/index.php/art/article/view/313>
- ٢- غازي الحارثي & ياسر الفايد (٢٠٢٠). "دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعة".

المجلات:

- ١- الغامدي, عبدالله, وآخرون (٢٠٢١). المفاهيم الأساسية لإدارة معرفة المشاريع. مجلة بحوث الشرق الأوسط.
<https://dx.doi.org/10.21608/mercj.2021.101928.1173>
- ٢- حسن & فايفة (٢٠٢٢). "جدول أعمال بحثي لإدارة المعرفة والتحليلات. المجلة العربية الدولية إدارة المعرفة".

المذكرات والأطروحات:

- ١- قسطللي, الزهرة, وآخرون (٢٠٢١). "دور عمليات ادارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي", جامعة العربي التبسي تبسة.
- 2- ليبنبرغ (٢٠٠٢). "تطوير نموذج إدارة المعرفة لتحسين فعالية منظمات إدارة المشاريع" (أطروحة الدكتوراه, ستيلينبوش: جامعة ستيلينبوش).
- ٣- 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>

الملاحق: