



أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة على مشاركة المعرفة ضمن الفريق

دراسة أجريت في مصنع بدر القحطاني للصناعة لعام 2023

The Influence of Agile Project Management on Knowledge

Sharing in a Team

A study conducted at Bader Al Qahtani Factory 2023

213000900	ياسر الحربي
20223006366	بدر القحطاني
2021206448	نواف المطيري

إشراف / د. وليد عبد الجواد

الفصل الدراسي الثالث

2022 - 2023 م



إهداء

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوناً وسنداً لي،
وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة.

شكرو تقدير

لك اللهم عز وجل نسجد خاشعين، شاكرين فضلك على إتمام هذا الجهد المتواضع.
فشكراً لله شكر الحامدين، وحمداً لله حمد الشاكرين، مقدماً آيات الحب والتقدير والوفاء والعرفان
بالجميل لكل من تعلمت على يديه.
ولا يملك الباحث في هذا المقام، إلا أن يتقدم بخالص شكره وتقديره لجامعة الجميع الذكية، وأخص
بالشكر معالي الأستاذ الدكتور ناصر المحيimid رئيس الجامعة؛ لما قدمه من جهد ملموس في تطوير
برامج الدراسات العليا بالجامعة، والشكر موصول إلى سعادة الدكتور وليد سليمان والدكتورة فاطمة
مصطفى لما بذلوه من جهود من أجل وصول الجامعة إلى أعلى المراتب، ولما اقتطعوه من وقتهم من أجل
إتمام هذه الرسالة على أحسن حال.

قائمة المحتويات

5	الفصل الأول: المقدمة.....
6	مشكلة الدراسة.....
6	أهداف الدراسة.....
7	أهمية الدراسة.....
7	أسئلة الدراسة.....
8	الدراسات السابقة.....
17	الفصل الثاني: إدارة المشاريع.....
17	القسم الأول: إدارة المشاريع التقليدية.....
18	فريق المشروع في إدارة المشاريع التقليدية.....
18	التحول نحو المناهج الجديدة لإدارة المشاريع.....
19	ادارة المشاريع الرشيقة.....
19	فريق المشروع في إدارة المشاريع الرشيقة.....
20	القسم الثاني: إدارة المعرفة.....
21	أصناف المعرفة.....
22	الفصل الثالث: إدارة المشاريع الرشيقة والمعرفة التشاركية للفريق.....
23	تبادل المعرفة ونموذج سياسي.....
24	فرق الأجايل واستراتيجيات المعرفة.....
28	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة.....
28	فرضية الدراسة.....

28	المنهجيات و طرق البحث
28	مجتمع الدراسة
28	عينة الدراسة
29	أدوات الدراسة
29	صدق الدراسة
30	ثبات أداة الدراسة
31	إجراءات تطبيق الأداة
32	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
35	الفصل الخامس: نتائج الدراسة
35	نتائج الاستبانة
36	توصيات الدراسة
38	المراجع:
38	المراجع العربية
39	المراجع الأجنبية
45	الملاحق : أسماء المحكمين
45	تحكيم الاستبيان
46	نماذج عن بعض إجابات أستطلاع الرأي
47	ملحق الاستبانة و محاورها
50	الملخص
51	Abstract

فهرس الجداول

31	جدول رقم 1. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول
31	جدول رقم 2. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني
31	جدول رقم 3. معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث
32	جدول رقم 4 معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث
44	جدول رقم 5. أسماء محكمي الاستبيان و الاحصائيين
44	جدول رقم 6. مدى توافق الأسئلة لمحتويات البحث
47	جدول رقم 7 البيانات العامة للاستبانة
48	جدول رقم 8 استبانة إدارة المعرفة
49	جدول رقم 9 استبانة إدارة الأجايل
49	جدول رقم 10 استبانة الاستشاريين

فهرس الاشكال:

18	الشكل رقم (1): النطاق المثلث الحديدي وتغير المثلث بين إدارة المشاريع التقليدية و الأجايل
19	الشكل رقم (2): منهجية الأجايل
20	الشكل رقم (3): الممارسات والاجراءات كلا من السكرام والكانبان نموذج دورة الحياة بإسلوب الإدارة الرشيقة للمشاريع
23	الشكل رقم (4): نموذج سياسي
26	الشكل رقم (5): ممارسات إدارة الأجايل ضمن فريق المشروع
26	الشكل رقم (6): مهارات T
49	الشكل رقم (7): أعداد الاستبيان والنسبة المئوية للثبات بحسب نظام ليكرت تفسير الوسط الحسابي

الفصل الأول:

1- مقدمة

تشهد منهجية الإدارة الرشيقة للمشاريع إقبالاً واسعاً في السنين الأخيرة لدى المنظمات والشركات عموماً، وذلك لما تتميز من تكيف ومرونة كبيرة مع المتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال؛ ولقدرتها الكبيرة على مواكبة العولمة والتطور المستمر الحاصل في تقنية المعلومات، ولطالما ركزت إدارة المشاريع سابقاً على إدارة البيانات والخدمات وتوفير الأصول المادية وحركتها وتكلفتها، إلا أنها أخذت مؤخراً تتجه نحو اقتراح طرق إدارية إبداعية متطورة من أجل تقديم حلول مثلى لتنفيذ المشاريع واتمامها بكفاءة وتقليل الهدر فيها. الأمر الذي يعني أن إدارة المشاريع هي أكثر بكثير من مجرد معرفة أين سيقام المشروع ومتى وكيف؟ بل يمتد تأثيرها إلى جودة المنتج أو الخدمة، وتجنب مخاطر الهدر، وإلى أطر إدارة المعرفة بين الفريق، وتميز العلاقات مع العملاء ثم يلهم التسليم و رضا العميل، والنتيجة هي ربحية المؤسسة وإستمرارية بقائها في السوق مع اكتسابها خبرة معرفية ناضجة وميزة تنافسية (Singh, p. 2006). وإحدى هذه الطرق الإبداعية التي تساهم بالدرجة أولى في تحقيق ذلك هي كفاءة تبادل المعرفة ضمن فريق العمل، والتي تعد رأسمال تنافسي، (Argote, 2000, p. 81). أي أن خسارة تلك المعرفة التي تعد رأسمال تنافسي يشكل فجوة حقيقية في المنظمة ويؤثر على نجاحها، مالم تتداركه المنظمة بإستشارة ذوي الخبرة أو شراؤها، فانتقال المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية خلال مراحل العمل بات أمراً ضرورياً للمنظمة. (Dalkir, 2005). ولأن ميزة كل مشروع يتفرد عن الآخر فإن الخبرة التي يحتاجها كل مشروع على حدة داخل المنظمة ستكون مختلفة. فلذلك يتوجب على الإدارة أن تنوع من أساليبها في اقتناء الخبرات التي تم جمعها لفترات زمنية طويلة الأجل لكي لا يتأثر المشروع أو عمل المنظمة عند خسارة الموظف بسبب التقاعد أو الاستقالة. (Laanti, 2011). في العقود الماضية تم التشكيك في الأساليب التقليدية وحاول استبدالها بأساليب جديدة. وتم تقديم إدارة المشاريع الرشيقة، APM، والتي كانت خاصة بقطاعات تكنولوجيا المعلومات وذلك لكفاءتها وكفاءة ممارستها التي تعزز بالدرجة الأولى، التواصل والتفاعل بين فريق المشروع المتعدد التخصصات (Laanti, 2011) فكانت النتيجة أن بدأ تطبيق نهج إدارة المشاريع الرشيقة المعروفة باسم الأجايل، في

قطاعات أخرى، غير شركات التكنولوجيا الخاصة بالتطبيقات و البرامج، لما لها من فوائد أساسية في إنجاز المشروع و تفاعل العملاء والعمل الجماعي والمرونة والإنتاجية، (Laanti، 2011).

1-1 مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التشكيك في جودة تبادل المعرفة ضمن فريق العمل المتعدد الاختصاصات، وسط بيئة عمل تمارس إدارة المشاريع الرشيقة الأجايل والتي عادة ما تركز على المنتج وتفتقر إلى تعاون الفريق وإلى الحد من تشاركتهم في المعرفة مثل مناقشة الموضوعات والخبرات المتقدمة والتخصصية داخل الفريق.

2-1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى:

- 1- التحقق من مدى كفاءة مشاركة المعرفة وتبادلها في الفريق وسط بيئة عمل تمارس إدارة الأجايل.
- 2- تقديم مساهمة عملية في شكل توصيات تعزز تبادل المعرفة للفريق، ويمكن تطبيقها على المنظمات المماثلة.

3-1 أهمية الدراسة:

يواجه كل قطاع صناعي مجموعة فريدة من التحديات والمخاوف. منها في مجال الادارة أوعند تسليم المنتج النهائي وفقا لمتطلبات العميل، (Argote، 2000). تدفع بالإدارة إلى الاستعانة بالاستشاريين ذوي الاختصاص والخبرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها، ولذلك يتعين على المنظمات التحسين والتطوير باستمرار من أجل الحفاظ على نجاح أعمالها وقدرتها التنافسية من خلال كونها أكثر مرونة تجاه التغييرات، (Engwall، 2013). وبالتالي فإن أي نقص في إدارة المعرفة التي تعد أصلاً من أصول الشركة قد يعيق العمل. (Adesi، 2015). فمن الأهمية لأي منظمة أن تعتني بجودة إدارة المعرفة التشاركية للفريق، مادامت حريصة على استدامة النجاح التنظيمي ونضوج المنظمة، ولتحقيق الميزة التنافسية مستقبلاً.

وتكمن أهمية الدراسة الحالية في شقين أحدهما نظري(علمي) والآخر تطبيقي(عملي).

ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية والتي قد خطت خطوات كبيرة باتجاه التكنولوجيا والتقنية نحو تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومنظومتها الابداعية، وتبلور ذلك عبر إنشاء مدينة نيوم الأحدث تقنية على مستوى العالم، تلك المدينة التي أصبحت منطقة يجذب إليها الأفراد ذوي الاختصاص والاستشاريين، ثم شهدنا مؤخراً مبادرة المملكة في إقامة مؤتمر الليب ٢٠٢٣ في الرياض لتقنية المعلومات وآخر ما توصلت اليه التكنولوجيا وإدارة البرمجيات. فالمملكة ورؤيتها المتقدمة، تستقطب العقول المبدعة بصدر رحب وتوجه الأنظار لما سوف يقدمون ويستثمرون به ، و من المؤكد أن الاستثمار بالمعرفة والمشاركة بها هو مصدر قوة حقيقي للبلد.

ومن الأهمية بمكان إثراء الدراسات العربية في إدارة المشاريع الرشيقة (الأجايل) الحديثة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تطبيق واقعي لإدارة المشاريع الرشيقة الحديثة في مصنع بدر. وأهميتها أيضاً في أنه كلما كان اقتناء المعرفة الصريحة صحيحة وناضجاً، كلما كان صنع القرار الاستراتيجي في المصنع أفضل، بسبب قدرته على اختيار المشروع الأفضل وبسبب قدرته على التنبؤ بعملياته، وبالتالي كانت له ميزة تنافسية في السوق، هذا بالإضافة إلى الدروس المستفادة للمنظمات المماثلة. ويتوقع من هذه الدراسة توصيات تساهم في الاحتفاظ في المعرفة الضمنية للأفراد ذوي الاختصاص أو الاستشاريين.

4-1 أسئلة الدراسة:

- ١- ما هو نوع المعرفة التي من الممكن مشاركتها وتبادلها وتخزينها ضمن أي منظمة أو مشروع؟
- ٢- كيف يمكن لطرق ممارسة الإدارة الرشيقة أن تعزز تبادل المعرفة الصريحة في الفريق؟
- ٣- هل يمكن لبيئة الأجايل في المشروع أن تساهم في بناء فريق مشروع متعدد الاختصاصات أو فريق من الاستشاريين، متعاون و متلائم مع متطلبات العميل وجودة المنتج وفقاً للمنتج ومتطلبات العميل؟
- ٤- كيف يمكن لطرق الادارة الرشيقة أن تضرر الاستشاريين والأفراد المؤهلين في تبادل المعرفة؟
- ٥- هل ممارسات الأجايل تعزز تبادل المعرفة في المشروع ولا سيما في المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؟

5-1 الدراسات السابقة:

ملخص الدراسات:

-1

1	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	دميجا ، س. ، و خرابشة.	تبادل المعرفة في منظمة تمارس الإدارة
	المؤتمر الأوروبي لإدارة المعرفة (المجلد 1 ، ص	الرشيقة الأجايل
	267-77) / 2019 ، سبتمبر	Knowledge sharing in an agile organization
	Demigha, S., & Kharabsheh, R	

أجرى الدراسة دوميجا و خرابشة بهدف معرفة تأثير مرونة إدارة المشاريع الرشيقة (الأجايل) على إدارة المعرفة من حيث قدرتها على تبادل المعرفة بين فريق المشروع وقابليتها للابتكار عندما يقسم الفريق إلى مجموعات صغيرة. وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، واستخدم أداه الاستبانة. وخلصت الدراسة إلى تميز إدارة المشاريع الرشيقة أو الأجايل عن إدارة المشاريع التقليدية في مرونتها واكتساب المعرفة للفريق. وأن الفريق إذا توفر له مساحة عمل رشيقة فهذا محفز للابتكار.

-2

2	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	Serrat, O. (2017) Springer, Singapore	Crafting a Knowledge Management Results Framework for Strategic Planning
	المؤلف سيرات ، نشر في مجلة سبرينغ في سنغافورة، عام 2017	صياغة إطار نتائج إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي

Serrat, O. (2017) تتحدث هذه الدراسة عن صياغة إدارة المعرفة بكفاءة ، وما ينتج عنها من إطار فعال ، ومراقبة واقعية وتخطيط إستراتيجي للمنظمة وتكمن أهميتها في أهمية تمثيل المعرفة في إطار شامل، مما يولد مراقبة واقعية وتخطيط إستراتيجي للمنظمة. وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن لفرق الأجايل أن تسهل تبادل المعرفة الضمني من

خلال اجتماعات استرجاعية يشارك فيها مجموعة متنوعة من الخبراء أو الأفراد. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليل الكمي للشركات الانشائية في سنغافورة.

-3

3	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	Daniel J. Fernandez & John D. Fernandez	Agile Project Management
	Journal of Computer Information Systems. 2016	/Agilism versus Traditional Approaches

دانيال ج. فرنانديز وجون د. 2016 . مقارنة إدارة المشاريع الرشيق
فرنانديز مجلة نظم المعلومات الحاسوبية. مقابل الأساليب التقليدية.

تنوه الدراسة إلى أهمية التحول إلى إدارة المشاريع الرشيقة بدلاً عن التقليدية وقامت بدراسة تطبيقية. وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الكمي في إعداد الدراسة. وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة، وهذه الطريقة الكمية هي موضوعية وتجريبية، وبالتالي فهي أكثر ملاءمة عند إجراء البيانات الإحصائية التي يتم فيها اختبار العلاقة بين متغيرين أو أكثر. وخلصت الدراسة إلى أن التحول الحتمي للإدارة الرشيقة سيحتاج إلى وقت وبحث طويل وجهد كبير. حسب كل استراتيجية المنظمة، وأيضاً توفر الدراسة فرصاً لمزيد من الدراسات البحثية الجديدة بغية تحسين النموذج وتوسيعه إلى سياقات تنظيمية أخرى.

-4

4	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	Gabrielsson, L., & Hasan, Z.	The Influence of Agile Project
	غابريلسون ، إل ، وحسن ،	Management on Knowledge
	تم النشر في مجلة ديفا- السويد	Sharing in a Team
	الأرشيف العلمي الرقمي/ 2019	تأثير إدارة المشاريع الرشيقة على
		مشاركة المعرفة في الفريق

أجرى الدراسة كلا من حسن وغابريلسون في شركة استشارية في السويد، وتنوه الدراسة إلى انتشار الشركات الاستشارية الكثيفة المعرفة مؤخراً، فلذلك بات من الضروري الحرص على كفاءة تبادل المعرفة بين فريق

المشروع والاستشاريين، واستعمل الباحثان نهج البحث النوعي لكونه أكثر ملائمة عندما تكون هناك حاجة إلى توصيل تفسير ذاتي للواقع. ويعتبر مناسباً لمثل هذا النوع من البحث لأن إجراء جمع البيانات وتحليلها غير رقمي.

-5-

5	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	د. جمال أحمد حمد الدوري، د. أحمد فتحي	أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار
	حيث، تم النشر في كلية العلوم الإدارية	التنظيمي
	والمالية، جامعة عمان الأهلية، 2013	

تركز الدراسة على دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية عملياتها، ومدى تأثير تلك العمليات على الابتكار المعرفي في المنظمات بشكل عام شركات الصناعات الدوائية في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ويعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يستخدمها الباحثون في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية؛ ويعد أفضل طريقة للحصول على معلومات دقيقة وتصور الواقع بشكل وافي. وتساعد على تحليل ظواهره للوصول إلى فهم أفضل لهذه الظواهر.

-6-

6	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	العقيد د. بدر بن سعود آل سعود، د. عبد	المعرفة الضمنية واستثمارها في تطوير
	الرحمن بن عبيد القرنى، مجلة دراسات المعلومات	إجراءات تأمين المنشآت الأمنية
	والتكنولوجيا، فرع الخليج العربي، 2019	

أجرى الدراسة العقيد د. بدر بن سعود آل سعود، مبيناً مدى انعكاس المعرفة الضمنية بأشكالها المختلفة من خبرة وحس وقدر على التفكير في الأداء التنظيمي لمكاتب المفتشين العامين، بالإضافة إلى تحديد نوع التأثير الذي تحدثه المعرفة الضمنية على أداء هذه المكاتب، الاهتمام بالمعرفة وإدارتها، وكيفية تفعيل دور المعرفة الضمنية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً. وجاء في أبرز نتائجها: أن المعرفة الضمنية للمدققين واستثمارها تؤثر في رفع فاعلية وكفاءة أداء بعض المكاتب الخاصة بالمفتشين العامين.

7	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	د. عماد عبد اللطيف، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، الجزء الثالث، 2021	دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات عن الإطار النظري للتشارك المعرفي، وعلى المنهج الوصفي المسحي للوقوف على وجهة نظر عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس. وأوضحت الدراسة أهمية المعرفة باختلاف مصادرها وبالأخص المعرفة الضمنية عند الخبراء والاستشاريين في المنظمة، وفي الخبرات المتراكمة لديهم، وعرضت إمكانية الاستفادة منها والإهتمام بكل ما يساهم في تطوير نضوج المنظمة و كفاءتها من موارد معرفية كالبحوث والتقارير وغيرها، وبالتالي ميزتها التنافسية. إلا أنها أكدت صعوبة استخلاص المعرفة الضمنية وحفظها لعدم وجود بنية معلوماتية تحتية يمكن استخدامها لتحقيق هذا الغرض.

8	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	المطيري، مطيرة ضيف الله محمد، جامعة القدس المفتوحة، عام 2019	دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. استخدم المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (135) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، اختيروا بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً؛ وجاء بالمرتبة الأولى مجال "حل المشكلات"، بدرجة متوسطة، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال "القابلية للتغيير"، بدرجة متوسطة،

وبينت النتائج عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العلمية.

-9-

9	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	Adesi, Michael & Owusu-Manu, Edward. (2015). International Journal of Construction Management.	RETHINKING METHODOLOGY IN PROJECT MANAGEMENT CONSULTING CONTEXT.
	أديسي ، مايكل وأوسو مانو إدوارد . (2015) المجلة الدولية لإدارة البناء.	إعادة التفكير في المنهجية في سياق استشارات إدارة المشاريع.

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية المنهجيات للاستشارات في إدارة المشاريع. وتعرض الجوانب المهمة لمنهجيات الاستشارات. ونوهت إلى أن المناطق أو القارات المؤهلة للباحثين لديها صناعة استشارات إدارة مشاريع نابضة بالحياة بينما المناطق التي بها عدد أقل من الباحثين لديها صناعة استشارات إدارة مشاريع ضعيفة. واستخدم الباحث النهج الاجرائي وهو أحد أنواع البحث العلمي واعتمد الباحث على محورين. الأول يعتمد على التحليل الوصفي الذاتي، والثاني يعتمد على تفاعل جماعات من الافراد أو المجموعات لحل مشكلة محددة أو لتطوير في نظام ما.

-10-

10	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	Burak Ersoy & Ahmed M. Mahdy بوراك إرسوي و أحمد محمد مهدي، المجلة الدولية لهندسة البرمجيات، IJSE . 2015 في أمريكا	Agile Knowledge Sharing المشاركة المعرفية للأجائل

تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة إجراء انتقال المعرفة الضمنية للأفراد إلى المعرفة التنظيمية الأساسية للشركة. ولتحقيق هذا الغرض، ناقشت الدراسة استخدام الأجائل لأساليب مختلفة لتبادل المعرفة والإبداع، ومن خلال هذا البحث، يتم مسح قضايا مشاركة المعرفة وتصنيفها إلى: (1) قضايا اجتماعية (2) قضايا التوثيق، و (3) مشكلات

التنفيذ. أخيرًا تم تقديم التقنية المقترحة، كتحسين ممكن لمشاكل مشاركة المعرفة لفرق تطوير البرمجيات الصغيرة الرشيقة.

-11

11	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	Santos, V., Goldman, A. & de Souza, C.R Published in Springer Link Magazine Brazil, 2015	Fostering effective inter-team knowledge sharing in agile software development
	سانتوس ، ف. ، جولدمان ، أ. ودي سوزا ، سي آر ، مجلة سبرينغر لينك البرازيل 2015	تعزيز تبادل المعرفة الفعال بين الفرق في تطوير البرمجيات الرشيقة

تهدف الدراسة إلى فهم فعالية مشاركة المعرفة بين الفريق في مؤسسات تطوير البرمجيات الرشيقة. والتي تعتبر الإدارة المعرفية كمورد للقدررة التنافسية. وكيف تعتمد المشاركة الفعالة للمعرفة عبر فرق أجايل على تطبيق ممارسات هادفة، جنبًا إلى جنب مع الظروف التنظيمية والمحفزات. واستعان الباحث بأداة الاستبانة والتحليلات والمناقشات والاجتماعات المتوالية مع الفريق الملائمة لطبيعة وغرض البحث، وأوصت الدراسة على ضرورة تطبيق ممارسات خاصة لكل منشأه حسب طبيعتها، ومن أجل المشاركة الفعالة للفريق، وأيضا توفر الدراسة فرصًا لمزيد من الدراسات البحثية الجديدة بغية تحسين النموذج وتوسيعه إلى سياقات تنظيمية أخرى.

-12

12	اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
	جوهري حاجي علي، تشيو ، ثونغ جياب وتانغ تاك تشونغ ، مجلة صنواي الأكاديمية . 2004	الإدارة المعرفية في المنظمات الممارسة لإدارة المشاريع الرشيقة
	Juhary Haji Ali, and Chew, Thong Giap and Tang, Tuck Cheong, Sunway Academic Journal, (2004)	Knowledge Management in agile organizations

تشير الدراسة إلى أن المنظمات الرشيقة قادرة على الاستمرار بشكل أفضل في صناعة تنافسية ومتقلبة. وأن المنظمات قادرة على توفير بيئة يتم فيها صقل وإعادة صياغة المعرفة الفردية والتنظيمية ، سواء كانت ضمنية أو صريحة من خلال دراسة حالة حول المرونة في صناعة البناء في ماليزيا ، وتناقش الدراسة أن إدارة المعرفة من خلال الهياكل التنظيمية الرشيقة يمكن أن تساعد شركات البناء على أن تظل قادرة على المنافسة في سوق متقلب وتنافسي. وتشير إلى أن إدارة المعرفة تمكن المنظمات الرشيقة من التعامل مع عدم اليقين. واعتمد الباحث المنهج التجريبي لمناقشة بحثه، واستعان بأداه البحث وهي الاستبانة والمقابلات التي تتماشى مع تحقيق هدف هذا البحث.

-13

13 اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
هرموش إيمان، جامعة الجزائر، مجلة الاقتصاد والأعلام 2023/01/31	متطلبات الإدارة الرشيقة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة.

تهدف الدراسة إلى تشخيص أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في مؤسسة اتصالات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية، وزعت على عينة عشوائية قدرت بـ 40 عامل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة، وتوصلت الدراسة في الأخير من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسة انه توجد علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط قدر ب (0.705) بين متطلبات الإدارة الرشيقة مجتمعة مع بعضها ككتلة واحدة وإدارة المواهب في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أن هذه العلاقة كانت بأثر معنوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05). خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق بمتطلبات الادارة الرشيقة والعمل على تطبيقه في جميع عمليات المديرية لما له من دور كبير في انسيابية العمل بشكل مرن، مع ضرورة احداث التكامل في تطبيق إستراتيجيات ادارة المواهب، وتصميمها لاستقطاب وإدارة وتطوير وتحفز واستبقاء العاملين المهمين، بهدف إيجاد منظومة عالية الاستجابة والأداء بشكل مستدام.

14 اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة:
Hron, M., & Obwegeser, N. (2018).	Scrum in practice: an overview of Scrum
جامعة: Aarhus University	Adaptations منهجية السكرام عند الممارسة
الناشر: aisel.aisnet.org	نظرة عامة على تطبيق السكرام.

تهتم الدراسة بأن الإدارة الرشيدة توجها إداريا حديثا يقوم على تبني ثقافة تنظيمية رشيدة تهدف بالدرجة الأولى إلى تطوير وإدارة عمال موهوبين يمكنهم التأقلم مع ظروف العمل الخالية من الهدر ، وأسلوب العمل الجماعي من أجل تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي الوصول إلى التميز ، اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل عدد من التجارب العالمية المختلفة لتطبيق ممارسة السكرام . وتوصي الدراسة بتحفيز المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وأنشطتها إلى تبني متطلبات الإدارة الرشيدة، والتي من شأنها استقطاب المواهب وتنميتها من خلال إحداث التكامل والتناسق بينها وبين مختلف العمليات الإدارية لتعظيم الاستفادة منها في تحقيق أهدافها.

15 اسم الناشر وتاريخه ومكان النشر	عنوان الدراسة
أسماء أبو بكر صديق عبد الله، مدرسة	درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد
بقسم أصول التربية كلية التربية – جامعة	الإدارة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء
الوادي الجديد. الناشر: المجلة التربوية،	الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة
العدد الثمانون، ديسمبر/2020	التدريس بجامعة الوادي الجديد.

هدفت الدراسة الى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيدة بجامعة الوادي الجديد، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية بالجامعة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيدة وفاعلية الأداء الوظيفي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعان الباحث باستبانة مكونة من محورين: المحور الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيدة والمحور الثاني للكشف عن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدي القيادات الجامعية، و بلغ عدد فقراتها 67 فقرة

وطبقت على عينة قوامها 127 عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة بنسبة 55% من مجتمع الدراسة الأصلي. أبرز التوصيات التي أشارت إليها الدراسة حث متخذي القرار بالجامعات المصرية على ضرورة تطوير اليات وتطبيقات الإدارة الرشيقة من حيث تقليل الهدر وخفض التكاليف وتعظيم القدرة التنافسية وتعزيز العمل القياسي وتطبيق مبادئ ستة سيجما بما يتناسب وقدرات وطاقات كل جامعة.



الفصل الثاني:

2- المنطلقات النظرية للدراسة:

1-2 القسم الأول:

1-1-2 إدارة المشاريع:

مع التطور المستمر، يواجه كل قطاع صناعي تحديات كبيرة، ومن هذه التحديات التغير في العملاء والعولمة التي جعلت من إدارة المشاريع أكثر تعقيداً، فازدادت الحاجة إلى الخبرة الخارجية في المنظمات والمصانع. (Adesi, 2015) وبالتالي تزايد الطلب على الاستشاريين والخبرة الخارجية، وقلما تجد منظمات أو مصانع لا تحتاج إلى المشورة من الخبراء الخارجيين بسبب افتراضات نقص الخبرة الكافية. (Soares, 2022)، أدت إلى زيادة في عدد الشركات الاستشارية على مستوى العالم، وأثر تأثيراً كبيراً على حجم تواصل الشركات بين الشركات والوكالات العامة وداخلها. (Engwall, 2013). فأصبح هناك حاجة ملحة إلى منهجيات جديدة ومحدثة لإدارة المشروع (Adesi, 2015). خلال العقود الماضية أوجد الباحثون العديد من منهجيات إدارة المشاريع المتاحة، وأكثرها شيوعاً، المنهجيات التقليدية مثل معهد إدارة المشاريع /PMBOK / PMI/ هيئة إدارة المشاريع للمعرفة IPMA والرابطة الدولية لإدارة المشاريع /PRINCE2/ المشاريع في البيئات الخاضعة للرقابة APM إدارة المشاريع الرشيقة. وفي هذا البحث تم تسليط الضوء على استبدال نهج إدارة المشاريع التقليدية إلى نهج إدارة المشاريع الرشيقة (أو ما يسمى باللغة الانكليزية الأجائل)، لكونها أكثر كفاءة في البيئات الديناميكية والمتقلبة. (Pawl, 2016).

2-1-2 إدارة المشاريع التقليدية:

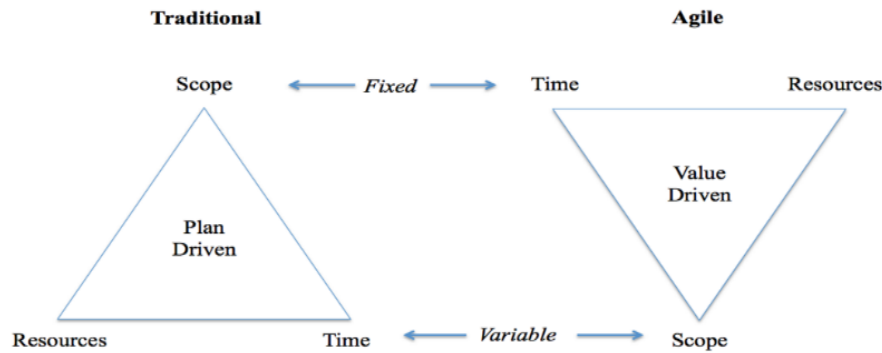
تُعرف إدارة المشروع التقليدية بأنها مفيدة للمشاريع المباشرة والمتوقعة والمستقرة غير الملائمة للتغيير، والتي لها مجموعة من الحدود تسهل التخطيط ضمن فريق المشروع (Gustavsson, 2015) يمكن توزيع العمل بسهولة بسبب المتطلبات المحددة جيداً والتوثيق الجيد مع التركيز بشكل كبير على المثلث الحديدي. إن الهدف الرئيسي في إدارة المشاريع هو إكمال المشروع ضمن النطاق المخطط حيث يمكن أن تختلف الميزانية والوقت إلى أن يتمكن مديرو المشروع من الوصول إلى نتيجة المشروع المتوقعة. (Fernández Rodríguez, 2018).

3-1-2 فريق المشروع في إدارة المشاريع التقليدية:

أن الفرق في إدارة المشروع التقليدية تعتبر فردية ، كبيرة من حيث حجم الفريق ، ولديها خبرة متخصصة ، واتخاذ قرارات إدارية فردية، ومشاركة أقل للعملاء. من الواضح أن هذه الفرق تسترشد من خلال قيادة قوية مسؤولة أيضًا عن اتخاذ القرار وتحديد الأولويات وتفويض المهام. (Singh، 2006) ونظرًا لهذه البيئة الهرمية ، فإن الدعم المتبادل والتفاعل بين أعضاء الفريق أقل دعمًا. علاوة على ذلك ، يكون التواصل أكثر رسمياً ويتم تسليم التقارير إلى مدير المشروع. (Lindsjörn، 2016).

4-1-2 التحول نحو مناهج الإدارة الجديدة:

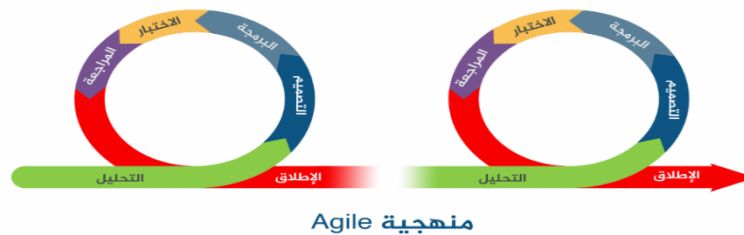
تم تسمية منهجية الإدارة الرشيقة الأجايل بهذا الاسم نظرًا لاستجابتها المرنة للتغيير، والذي يتولد معه إضافة قيمة في بيئة أعمال مضطربة وتغيير النطاق أو المثلث الحديدي ويوضح الشكل الأول هذا التغيير ويقارن بين نهج الإدارة التقليدي والرشيق من حيث المثلث الحديدي (النطاق) طريقة لفهم العلاقة بين الأبعاد الثلاثة ذات المعنى في المشروع في النطاق مثل المتطلبات والموارد والوقت ومن الممكن على عكس النهج التقليدي أن يتغير النطاق خلال دورة حياة المشروع في نهج الإدارة الرشيقة ، مما يدل على المرونة. (Gustavsson, 2015)



الشكل رقم(1): النطاق المثلث الحديدي وتغير المثلث بين إدارة المشاريع التقليدية و الأجايل

5-1-2 إدارة المشاريع الرشيقة الأجايل:

هي منهجية (طريقة) لإدارة المشاريع البرمجية والغير برمجية تركز على بناء المنتج على عدة مراحل وبفترات زمنية قصيرة، وتولد كل مرحلة منتجاً متميزاً عن سابقه بخصائص إضافية. (Manifesto، 2014) ويعتبر هذا المنتج (المرحلي) منتجاً حقيقياً يستطيع الزبون (العميل) التفاعل معه، والغاية من ذلك تقريب المنتج للزبون (العميل) لقياس رضاه بمراحل تطور منتجه، ويتم تطبيق الأجايل بطرق عدة منها السكرام والكانبان. (Principle، 2014) ومن مبادئ الأجايل أن الأشخاص والتفاعل بينهم أهم من العمليات والأدوات التعاون وأيضاً المشاركة مع الزبون (العميل) في بناء المنتج أكثر أهمية من التفاوض على العقود. (APQC، 2019).



الشكل رقم (2): منهجية الأجايل (Manifesto، 2014)

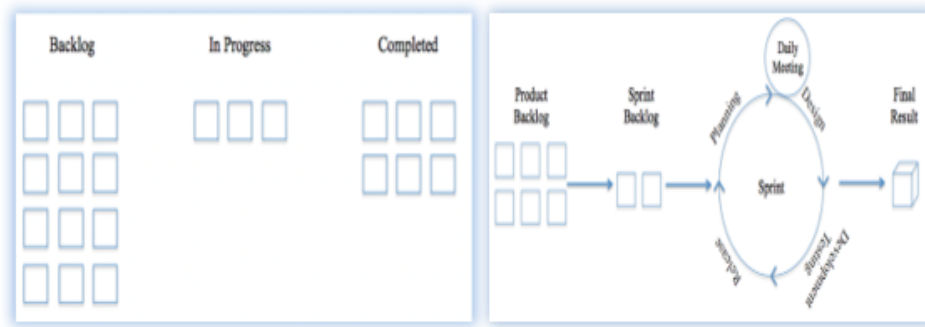
6-1-2 فريق المشروع في إدارة الأجايل:

تعرف الفرق داخل إدارة المشاريع الرشيقة، أنها فرق تعاونية وصغيرة من حيث حجم الفريق، وأفرادها متعددي التخصصات، وتقوم باتخاذ قرارات تعددية بمشاركة العملاء بكفاءة. وتوصف بأنها ذاتية التنظيم (Serrat, 2017).

وهذه الفرق تتخذ القرارات في تحديد الأولويات وتفويض المهام سوية، نظرًا لعدم مشاركة قيادة قوية. (Ali, 2004).

ومن الملاحظ من خلال الاجتماعات اليومية، أن هذه الفرق المتعددة الوظائف تمكن من مساهمة ومشاركة جميع الأعضاء، وتشجع الدعم المتبادل والتواصل والتعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق. (Demigha, 2019). وهناك من يعتبر أن هذا التواصل داخل فريق الأجايل أقل رسمياً. (Lindsjörn, 2016). أما أعضاء المشروع الذين لديهم هذه الأدوار هم في فريق من خمسة إلى 11 عضوًا في الفريق. هذا بالإضافة أن معايير الجودة تغدو واضحة وتتمثل عند عقد اجتماعات مراجعة سريعة كممارسة رئيسية من أجل تحسين الجودة. (Laanti, 2011).

فمثلاً؛ في نموذج وأسلوب الكانبان لإدارة المشاريع، تتمثل معايير الجودة في عقد اجتماعات مراجعة سريعة كممارسة رئيسية من أجل تحسين الجودة، (Oza, 2013). فالأداة "لوحة كانبان" سواء المادية أو الرقمية تدعم تصور مهام المشروع وعملياته وأهدافه من خلال البطاقات، مما يجعل اتصال الفريق في التكرارات الأولية مجدياً، بل ويساهم على تحسين إنتاجية الفريق من حيث التعاون بحيث يتم إكمال المهام المعلقة بشكل أسرع (Oza, 2013) ومن المعلوم أنه ضمن منهجية كانبان؛ لا يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات مسبقاً، مما يجعل حجم الفريق مرناً. ومتقبلاً لأي تغيير طوال العملية، ويتمثل تركيز الكانبان على تحسين الجودة وخفض التكاليف كانبان (Oza, 2013).



الشكل الثالث: الممارسات والاجراءات كلا من السكرام والكانبان

نموذج دورة الحياة بإسلوب الإدارة الرشيقة للمشاريع

("Agile Project Management: Best Practices and Methodologies," 2015)

الشكل رقم(3)

القسم الثاني:

2-2 إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بالحصول على (قيمة معرفية) انطلاقاً من الأصول (الممتلكات والمصادر) الفكرية وكذلك المبنية على قاعدة من المعارف. (العقيد، 2019). وغالباً ما تتضمن هذه

العملية (أي الحصول على قيمة من تلك الأصول)، على دمج هذه الأصول مع موظفي وأقسام المؤسسة، وحتى مع مؤسسات أخرى، كمحاولة من أجل استنباط أفضل الخبرات. (الكبيسي، 2017).

2-2-1 أصناف المعرفة:

توجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها تصب في إطار نمطي واحد، يصنف المعرفة إلى معرفة ضمنية كامنة tacit knowledge ومعرفة ظاهرية أو صريحة explicit knowledge (العقيد، 2019) يتم عرضها في ما يلي: أولاً: المعرفة الضمنية: tacit وهي المعرفة المخفية التي تتضمن العمليات الشاملة، وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد، أي أنها معرفة شخصية لذلك يطلق عليها المعرفة غير الرسمية الذاتية، ويصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة، وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. (الكبيسي، 2017)

ثانياً: المعرفة الصريحة: Explicit وهي المعرفة الرسمية، القيادية، المرمزة، النظامية المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة، نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، (الغني، 2021). ومن وجهة نظر أخرى يعرفها الدوري (الدوري، 2013) بأنها هي المعرفة المرشحة لسهولة تحويلها من شخص لآخر أو من مؤسسة لأخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة. ويقول بول في دراسته: (Pawl، 2016) أن غالباً ما يتجنب المستشارون مشاركة المعرفة لأنها تؤثر على قوتهم التنافسية في المنظمات يتم تحويل المعرفة والذكاء الفرديين إلى معرفة إبداعية وجماعية.

الفصل الثالث

3-1 إدارة المشاريع الرشيقة والمعرفة التشاركية للفريق:

تخلق الإدارة الرشيقة للمشاريع تحدياً عندما يتعلق الأمر بإدارة المعرفة، وذلك لأنها تعزز الإبداع والابتكار ضمن فريق المشروع وفقاً لما ذكره لانتي . (Laanti، 2011). وأضافت دراسة دي بولد (Diebold، May2014) التي ذكر فيها أن الإدارة الرشيقة للمشاريع تشجع فريق المشاريع على تقليص أشكال الاتصال وصنع القرار المنظم. وبالتالي، فإن الكثير من المعرفة في الإدارة الرشيقة للمشاريع تعتبر ضمنية ووجودها غير مؤكد في أذهان أعضاء الفريق، وذكر (Y. Andriyani، 2017) ترى العديد من المؤسسات أن هذا الموقف غير مقبول لأنه يحول ميزان القوى من الإدارة إلى فريق تنفيذ المشاريع". كما أن الطبيعة الضمنية لمعرفة الإدارة الرشيقة للمشاريع تجعل من الصعب على المؤسسة تشجيع نقل هذه المعرفة عبر المؤسسة. كما تعرقل المشكلات المتعلقة بالأشخاص أسلوب الإدارة الرشيقة للمشاريع (Y. Andriyani، 2017).

وأفادت دراسة (Demigha، 2019) أن منهج الإدارة الرشيقة للمشاريع يركز على الأشخاص بدلاً من التركيز على تلك العملية والخطوة، ويعتمد نجاح نهج إدارة المشاريع هذا اعتماداً كبيراً على التعاون والتواصل بين فرق المشاريع وأصحاب المصلحة الآخرين . وبالنسبة للمؤسسات التي اعتادت على الطرق التقليدية والبيروقراطية لفعل الأشياء يمكن أن يكون تعزيز التعاون والتعلم المشترك بين أصحاب المصلحة مهمة شاقة. وبالمثل نادراً ما يمكن تحقيق نوع التعاون والتعلم المطلوبين في وضع العراقيل المضادة للأفراد في غياب أشخاص لديهم دوافع ذاتية ومهارات عالية المستوى (Ersoy، 2015) بالإضافة إلى ذلك، فإن الخصائص والخلفيات المتنوعة لأصحاب المصلحة غالباً ما تجعل من الصعب حشدهم وراء الأهداف والاستراتيجيات المشتركة. كما وجد (Fernández Rodríguez، 2018) في دراسته: أن مواقف الممارسين ومسؤوليتهم وخبراتهم كان لها تأثير مباشر على المدى الذي يساهم فيه النهج الرشيق في التنفيذ الناجح للمشاريع". وكما أوضح (Gabrielsson، 2019) أنه: "لا يمكن للمنظمات أن تنفذ بنجاح أساليب رشيقة دون الخضوع للتحويل. ونستخلص من ذلك إلى أن المنظمات تحتاج إلى تغيير هياكلها وثقافتها وأنظمتها، وكذلك إعداد فرقها أولاً

قبل اعتماد نهج رشيق، والتي تُعد خطوة جبارة لأي شركة وتحتاج إلى الكثير من البحوث." (Giovanni Giachetti, 2023)

2-3 تبادل المعرفة ونموذج SECI

يذكر (Juhari Haji Ali, 2004) أن المعرفة يمكن تصنيفها إلى شكلين أساسيين ؛ المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. وسابقاً شكل تاكوتشي إطاراً عاماً باسم مودل سيساي يفسر تلك المعرفتين الصريحة والضمنية، ويعبر فيهما عن كيف يتم إنشاء هذين النوعين من المعرفة ومشاركتها (Takeuchi, Learning from workspace, 1995). انظر الشكل رقم (4).

- التنشئة الاجتماعية هي المرحلة الأولى التي يتم فيها مشاركة المعرفة الضمنية لفرد واحد مع فرد آخر.
- مرحلة التخرج هي التعبير عن المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- المرحلة الثالثة ، المجموعة ، هي عندما يتم مشاركة المعرفة الواضحة بين الأفراد من خلال الاجتماعات والوثائق.
- المرحلة الأخيرة من النموذج هي الاستيعاب حيث تتجسد المعرفة الصريحة في معرفة ضمنية مثل التعلم من العمل.



الشكل رقم (4) مودل سيساي الذي يوضح المشاركة المعرفية الضمنية والصريحة من تصميم كلا من نوناكا

وتاكوتشي (Takeuchi, Learning from workspace, 1995)

ويمكن وصفها كالتالي:

1- التنشئة الاجتماعية. في هذه العملية ، يتعلم الأفراد من بعضهم البعض من خلال الملاحظات والتفاعلات من حيث التواصل والتأملات والممارسة. يمكن أن تحدث هذه التبادلات المعرفية الضمنية في الدورات التدريبية والاجتماعات والعمل الجماعي. كما تحدث عن التنشئة الاجتماعية سابقاً، ودعم هذه الجزئية الدكتور (الدوري، 2013)

2- الاستعانة بمصادر من الخارج. عند هذه النقطة نجد أهمية التدوين و ضروريته من أجل توضيح وإخراج المعرفة الضمنية للخبراء الخارجيين إلى مكان واضح حيث يتم استيعاب معرفة الأفراد في المنظمة وتصبح معرفة جماعية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تسجيل المناقشات وتوثيقها والحصول في النهاية على المعرفة التي تم الحصول عليها من خلال الأدوات الرقمية. ومع ذلك ، وفقاً للبحوث ، فإن تقنين المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمثل تحدياً. (Andriyani، 2017)

3- المزيج. تعد إدارة المعرفة غير المنظمة مفيدة لكل من أعضاء الفريق الموزعين والموزعين. على سبيل المثال ، يتم دمج المفاهيم المنفصلة ودمجها في نظام المعرفة. تُستخدم قواعد البيانات لدمج قطعتين أو أكثر من المعرفة لإنشاء كل جديد مثل التقرير.

4- الاستيعاب الداخلي. في هذه الجزئية، يتم تفسير المعرفة الصريحة أو إعادة صياغتها من قبل الأفراد ، الذين يفهمون المعرفة ويتقبلونها ثم بعد ذلك يستوعبونها. يمكن للأفراد إنشاء تجارب من خلال قراءة المستندات أو المشاركة في برامج التدريب التنظيمي ، والتي تتطور إلى معرفة ضمنية، كما أن الأدوات الرقمية لها دور كبير في التقاط الأفراد للمعرفة المشتركة. (Engwall, 2013)

3-3 فرق الأجيال واستراتيجيات المعرفة:

ذكر أندرياني وآخرون (Andriyani، 2017) أن فرق أجيال تستخدم ثلاث استراتيجيات للمعرفة، وهي المناقشات والقطع (الايبك) أو الملاحم والتصورات لإدارة المعرفة، و تلعب تلك الاستراتيجيات دوراً مهماً في العمل الجماعي التعاوني والإدراك البشري. و بناءً على الدراسة التي أجراها (Adesi, 2015)، فإن استراتيجيات إدارة المعرفة في نهج رشيق تدعم الممارسات التي تشجع التفاعل الاجتماعي لتبادل المعرفة الضمنية. مثل أن يجمع أعضاء الفريق في أشكال الاجتماعات المتكررة والتجمعات غير الرسمية ، والتي لها تأثير إيجابي على تبادل المعرفة وفقاً (Pawl، 2016) .

سيتم وصف الممارسات الأكثر مناقشة والأكثر شيوعاً لمشاركة المعرفة في الأقسام التالية وفقاً لدراسة (Gustavsson, 2015)

- يشير تعاون العملاء إلى أن العميل أكثر حضوراً في المشروع. يزيد الاتصال المباشر من احتمال أن تكون المتطلبات محدثة بشكل صحيح كما أنه يزيد من القدرة على التكيف للتعامل بنجاح مع التغييرات في مراحل لاحقة. علاوة على ذلك ، يتم تبادل المعرفة بين العميل وفريق المشروع. بالإضافة إلى ذلك ، تم تمكين أساس التعاون التجاري (Singh, 2006)

- يمكن أن يكون لمساحة العمل المادية تأثير على فعالية مشاركة المعرفة (Andriyani Y. , 2017). بمعنى آخر، أن مكان العمل المفتوح والتعاوني يساهم في الاندماج بين الفريق.

- تعمل جدران مساحة العمل كوسائل اتصال. يتضمن هذا المعلومات المنشورة على الجدران مثل المهام الشخصية في التكرار الحالي. تحدث بيئة لمشاركة المعرفة وتحديث لتقدم المشروع وحالته. (Diebold, May2014)

ويضيف الباحث حسب دراسة (Demigha, 2019) بعض الحلول لاكتساب المعرفة من الفرق من خلال ممارسات الإدارة الرشيقة :

- الفريق متعدد الوظائف هو عندما يتكون الفريق من أفراد ذوي أدوار وخلفيات مختلفة فإن الطريقة الشائعة في الممارسة، هي دمج الأدوار المختلفة في فريق واحد مشترك ، حيث تؤدي الزيادة في التواصل إلى مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق. (Demigha, 2019)

يوضح الشكل رقم (5) يظهر كيف أن ممارسات الأجيال تساهم في إمكانية التعبير عن المعرفة الضمنية للأفراد والتي تعتبر تحدياً كبيراً. (Demigha, 2019). وتدفع بالاستشاريين للتعبير أو إخراج المعرفة الصريحة وجزء من الضمنية نظراً لطبيعة المدخلات المطلوبة في هذه الممارسات. (Andriyani Y. , 2017).



زيادة التواصل وامتلاك الفريق

المراجعة المستمرة

التخطيط التكراري

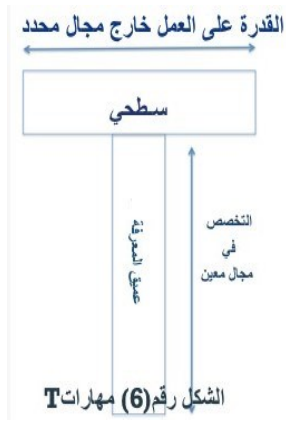
التغذية والمراجعات المستمرة

المتطلبات الديناميكية

المنتجات القابلة للتسليم

الفرق المتكيفة

الشكل رقم (5) ممارسات الأجايل مع فريق المشروع



المهارات على شكل حرف T يُنظر إلى الشخص الذي لديه معرفة عميقة في مجاله أو تخصصه الخاص بالإضافة إلى معرفة واسعة في مجال واحد أو أكثر خارج المنطقة المحددة ،

يذكر الباحث (Adesi، 2015) أن الجمع بين المهارات المعرفية والقدرة على العمل في فريق ومساعدة الآخرين ، وهو ما تمكنه المهارات على شكل حرف T وهو هام جداً للمشاريع المعقدة لما له من تأثير إيجابي على سرعة الابتكار.

- كما تعد اجتماعات سكرم تساهم في عملية التعلم. مثل الجري السريع ، والوقوف ، والركض الأسبوعي ، والاجتماعات بأثر رجعي مصدرًا لمشاركة المعرفة ومعلومات التقدم في الفريق ، وعادةً ما يتم عقد هذه الاجتماعات بشكل جماعي وجهًا لوجه في اجتماعات الوقوف اليومية ، يجتمع الفريق بغرض متابعة تقدم فريق السكرم. يشارك الناس إخفاقاتهم ونجاحاتهم في هذه الاجتماعات ، يتم إجراء اجتماع تخطيط السباق أو التكرار قبل كل "سباق" حيث تلتقي الفرق. هذه الممارسة تساعد على فهم المتطلبات والبنية. بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يتيح تبادل المعرفة والحفاظ عليها بين أعضاء الفريق (Singh، 2006)

- وتعد إدارة الكانبان تساهم في عملية التعليم من خلال الاجتماعات بأثر رجعي والتي تعتبر ذات أهمية لمشاركة المعرفة الضمنية (D., 2008). وذلك لأن الفرق في الادارة الرشيقة تميل إلى مواجهة صعوبات في إدارة وإعادة استخدام المعرفة الواضحة من خلال المستودعات والأدوات المعروفة باسم استراتيجية التدوين. (D., 2008) لذلك تبين من الدراسات السابقة أن فرق أجايل تسهل فيها تبادل المعرفة الضمني من خلال تلك الاجتماعات الاستراتيجية التي يشارك فيها مجموعة متنوعة من الخبرات أو الأفراد الذين يشكلون جزءاً من عدة فرق . (Serrat، 2017). فمثلاً تُستخدم لوحات الكانبان أو لوحات سكرام لإنشاء فهم ومعرفة مشتركة. حيث يدير مجلس إدارة الكانبان سير العمل للفريق ، ويخطط مجلس السكرام لعمل الفريق في سباق سريع (Adesi, 2015).



الفصل الرابع:

4- الاجراءات المنهجية للدراسة:

1-4 فرضية الدراسة:

تقوم الدراسة على فرضية مفادها أولاً: أن إعتتماد إدارة الأجايل وممارساتها تساعد على تبادل المعرفة الصريحة بين الفريق بكفاءة، وثانياً : عندما تتمكن المنظمة من نضوج الإدارة المعرفية لديها، فإنها تتجنب مخاطر احتمال عدم اتمام المشروع أو عدم تنفيذه بسبب مغادرة الأفراد المؤهلين والخبرة والاستشاريين وذوي الاختصاص لسبب ما.

2-4 المنهجيات وطرق الدراسة:

تم اتباع المنهج الاستنباطي في الجانب النظري من البحث من خلال الكتب والدورات والبحوث ذات العلاقة بالموضوع والاجتماعات المتكررة للفريق والمنهج الاستقرائي في الجانب العملي لإيجاد حلول ممتازة لأصحاب العلاقة بإدارة المشاريع، والوصول إلى استنتاجات تساعد في تطوير الواقع الذي ندرسه.

3-4 مجالات الدراسة:

1-3-4 مجتمع الدراسة

تم تحديد الدراسة في مصنع بدر القحطاني للصناعة المنفذ لعدة مشاريع إنشائية وسط بيئة عمل تمارس كلا من إدارة المشاريع التقليدية وإدارة المشاريع الرشيقة الأجايل، والبالغ عددهم 90 فرداً ما بين مهندسين واستشاريين ومدراء مشاريع ، وقد أضاف الباحث من أجل الحصول على منظور إضافي، مجموعة أخرى لمجتمع الدراسة، مثل الشركات استشارية والشركات المشاركة في مؤتمر اليب 2023 في الرياض. وذلك خلال الربع الأول من عام 2023م.

2-3-4 عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين في المشاريع التي كانت تنفذ داخل مصنع بدر والبالغ عددهم 90 شخصاً وهم على التوالي:

✓ الاستشاريين.

✓ المدراء التنفيذيين.

✓ مدراء إدارات.

✓ مدراء مشاريع.

✓ مهندسين، مصممين، منفذين، مبرمجين.

✓ وبعض الباحثين في مجال إدارة المشاريع التقليدية والرشيقة.

تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بنسبة تمثل (33%) من مجتمع البحث، بحيث يكون عدد الأشخاص

(30) من أصل (90).

5-4 أداة الدراسة :

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث استخدم الباحث "الإستبانة" التي تم تصميمها بناءً على الدراسات السابقة في هذا المجال، و الإطار النظري لهذا البحث والأدبيات المتعلقة بالموضوع.

وقد تكونت الإستبانة من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات والخصائص الديموغرافية لأفراد المجتمع وهي على التوالي الجنس والمنصب الوظيفي داخل المشروع وسنوات الخبرة في إدارة المشاريع وعدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع الرشيقة.

الجزء الثاني: يتضمن عدد من المحاور الرئيسة وذلك على النحو التالي:

- محور التعرف مدى استفادة فريق المشروع من فاعلية المشاركة المعرفية في المشروع ويشمل على (5) عبارة ويقابل

كل فقرة إجابة تتبع مقياس مكون من خمس درجات (مقياس لكيرت الخماسي): (موافق بشدة / موافق / محايد / غير موافق / غير موافق بشدة).

- الصعوبات التي تواجه فريق المشروع من مشاركة المعرفة ضمن الفريق ويشمل على (7) عبارة ويقابل كل فقرة

إجابة تتبع مقياس مكون من خمس درجات (مقياس لكيرت الخماسي) : (موافق بشدة / موافق / محايد / غير موافق / غير موافق بشدة).

- الطرق والسبل التي تمكن الاستفادة القصوى من مشاركة المعرفة بين الفريق ويشمل على (7) عبارة ويقابل كل فقرة إجابة تتبع مقياس مكون من خمس درجات (مقياس لكيرت الخماسي): (موافق بشدة /موافق/ محايد/ غير موافق/غير موافق بشدة).
- فاعلية آليات الأجايل في نشر المعرفة بين فريق المشروع . (موافق بشدة /موافق/ محايد/ غير موافق/غير موافق بشدة).
- المقترحات التي من الممكن أن يقدمها الاستشاريين ذوي الخبرة للأفراد في فريق المشروع.

6-4 صدق أداه الدراسة:

1-6-4 الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري حيث تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على عدد من المختصين والخبراء وقد أُعد من أجل ذلك استمارة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل فقرة ومدى ملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه مع إضافة أو إبداء الرأي من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل ، وتم الأخذ بجميع ملاحظاتهم ومقترحاتهم وعدلت الأداة ووضعت في صورتها النهائية (ملحق الاستبانة و جداولها).

2-6-4 صدق الاتساق الداخلي للأداة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (30) أفراد من مجتمع الدراسة من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث ، وعلى بيانات العينة الاستطلاعية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للأستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة. كما توضح الجداول التالية (1)، (2)، (3). في الأسفل. والتي يتضح فيها أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

الجدول رقم (1)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور:

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.676	5	0.573
2	0.808	6	0.808
3	0.738	7	0.647
4	0.816	8	0.698

يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الجدول رقم (2)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور:

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.465	6	0.563
2	0.442	7	0.385
3	0.503	8	0.716
4	0.353	9	0.620
5	0.408	10	0.717

يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الجدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور:

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.632	5	0.362
2	0.455	6	0.603
3	0.357	7	0.052
4	0.525		

يلاحظ دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

7-4 ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة البحث (الإستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))
للتأكد من ثبات أداة البحث، والجدول رقم (4) يوضح معاملات ثبات أداة البحث.

جدول رقم (4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

محاوإلإستبانة	عددالعبارات	ثبات المحور
مدى استفادة فريق المشروع من فاعلية المشاركة المعرفية في المشروع	15	0.9078
الصعوبات التي تواجه فريق المشروع من مشاركة المعرفة ضمن الفريق	21	0.7417
فاعلية آليات الأجايل في نشر المعرفة بين فريق المشروع	13	0.7589
الثبات العام	49	0.8257

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام بلغ (0.8257) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة .

8-4 إجراءات تطبيق الأداة:

بعد الحصول على خطاب من مدير مصنع بدر السيد بدر ديبان القحطاني من أجل السماح بالقيام بالبحث داخل المصنع ومن أدبيات البحث تعريف الموظفين و الموظفين بإجراءات البحث وأداة البحث هي الاستبانة، ثم بعد الانتهاء من جمع المعلومات، ويلها إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية في مجال العلوم الإنسانية (SPSS)، ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

9-4 أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها

اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث ، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.80 = 5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1.00 وحتى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من 2.61 وحتى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
 - من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الوظيفية لافراد عينة البحث وتحديد استجابات مفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث.
- كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون " ر " (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة البحث. ومعامل ألفا كرونباخ " Alpha Cronbach " ؛ لقياس ثبات أداة البحث.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات افراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات متغيرات البحث الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات افراد عينة البحث عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

- تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات افراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات افراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.



الفصل الخامس

5- نتائج وتوصيات الدراسة:

بعد استعراض أهم محاور أداة الدراسة بأبعادها وفقراتها المختلفة، وتحليل نتائجها المختلفة، واختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، فيما يلي نستعرض أهم ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج:

1-5 نتائج الاستبانة:

- تبين أن أفراد الدراسة موافقون بشدة تجاه التحول نحو إدارة الأجيال لقدرتها على اتمام المشروع وانجازه. بنسبة 57% وعددهم 98 ، بينما 40 % موافقون تجاه التحول نحو إدارة الأجيال في ادارة المشاريع وعددهم 88 و 7 % محايدون وعددهم 4 ، وتبين أن ما نسبته 3% غير موافقين ، في حين أن 1% غير موافقين بشدة.
- تبين أن أفراد الدراسة موافقون بشدة ويرون بأن ممارسات الأجيال لها دور في نضوج الإدارة المعرفية للمؤسسة بنسبة 40% وعددهم 92 ، بينما 47% موافقون وعددهم 89 ، بينما 9% محايدون وعددهم 20. وتبين أن ما نسبته 3% غير موافقين ، في حين أن 1% غير موافقين بشدة.
- تبين أن أفراد الدراسة موافقون بشدة ويرون بأنه الوصول بسهولة إلى المعرفة المخزنة وسط بيئة عمل تمارس الإدارة الرشيقة بنسبة 35 % وعددهم 88 ، بينما 40 % موافقون وعددهم 40، بينما 7 % محايدون وعددهم 20. وتبين أن ما نسبته 3% غير موافقين ، في حين أن 6% غير موافقين بشدة.
- تبين أن أفراد الدراسة موافقون بشدة ويرون بأن المنصة المشتركة من ممارسات الأجيال لها دور في تبادل المعرفة بين الفريق بنسبة 40% وعددهم 92 ، بينما 47% موافقون وعددهم 104 ، بينما 9% محايدون وعددهم 20. وتبين أن ما نسبته 4% غير موافقين ، في حين أن 7% غير موافقين بشدة.
- تبين أن أفراد الدراسة موافقون بشدة ويرون بأن الاستثمار بالاستشاريين الخارجيين يحسن الكفاءة التنظيمية للمؤسسة بنسبة 50% وعددهم 92 ، بينما 47% موافقون وعددهم 104 ، بينما 9% محايدون وعددهم 20. وتبين أن ما نسبته 8% غير موافقين ، في حين أن 5% غير موافقين بشدة.

- تبين أن أفراد الدراسة موافقون بشدة ويرون بأن أساليب الأجايل لها دور في تعزيز المهارات العملية للفرد
- بنسبة 40% وعدددهم 92 ، بينما 47% موافقون وعدددهم 94 ، بينما 9% محايدون وعدددهم 20. وتبين أن ما نسبته 3% غير موافقين ، في حين أن 1% غير موافقين بشدة.

2-5 توصيات الدراسة

بناءً على الاستنتاجات المذكورة أعلاه ، يتم تقديم التوصيات التي تهدف إلى تحسين عملية إنشاء وتنفيذ مزيج من مناهج الإدارة لتحسين تبادل المعرفة في نهاية المطاف .تنص التوصيات على ما يلي:

- 1- النظرة الشمولية: فمن الأفضل عند تنفيذ طريقة جديدة للعمل، اتباع نهج شامل واضح أمام الفرق المرتبطة بالمشروع وكيفية استخدامه، لأن ذلك يعزز الإدارة المعرفية للفريق.
- 2- عملية التكيف: قد يكون الخبراء الاستشاريون الذين لديهم خبرات سابقة في عدة نهج عمل مختلفة، أكثر ترددا أثناء عملية التكيف. مما يجعل ممارسات مثل تلك التدريبات الجارية مع تنفيذ العمل أو ضمن مظلة العمل تدفع الأفراد للتعلم من الأقران ويعد أمراً ضرورياً ويجعل من عملية الانتقال أكثر ملاءمة.
- 3- المنهج الحديث والتوازن: تعتمد اختيار أي طريقة عمل على المنظمة أو المشروع المحدد، فلا يوصى بتعديل طريقة العمل إلا من أجل الاستفادة منها. وأن يتم اختيار الأساليب الجديدة للعمل ليس فقط لأنها جديدة ولكن بحسب مساهمتها في القيمة المضافة للمشروع أو المؤسسة، ولأن التوازن أمراً مطلوباً فمن الأفضل عدم إهمال الأساليب السابقة التي أضافت القيمة الحالية.
- 4- المنصة المشتركة: إذا كان الفريق يستخدم الأدوات الرقمية من أجل تخزين المعرفة ومشاركتها ، فإن النظام الأساسي الرقعي المشترك مناسب وبالتالي يتم منع المعلومات من التجزئة. ويؤخذ بالاعتبار احتمال زيادة حجم الفريق وعدد الفرق ، ويكون لها أهمية كبيرة.
- 5- تعدد الاختصاصات: ينبغي النظر في الفرق متعددة التخصصات لزيادة تبادل المعرفة الضمنية المتنوعة والعمل الجماعي.

6- مكان العمل: يعد مكان العمل المناسب أمرا ضروريا. لأن مشاركة المعرفة الإضافية من خلال التنشئة الاجتماعية قد يتم منعها أو تقييدها إذا كان الفريق مشتتا. بمعنى آخر ، يؤدي مكان العمل المناسب إلى مزيد من التواصل والتفاعل بين أعضاء الفريق.



المراجع:

المراجع العربية:

- العقيد د. بدر بن سعود آل سعود، د. عبد الرحمن بن عبيد القرن، المعرفة الضمنية واستثمارها في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، فرع الخليج العربي، 2019،
(العقيد، 2019) <https://www.qscience.com/content/journals/10.5339/jist.2019.2>
الغزاوي، و.، الشريف، هـ. (2019). فوائد وتحديات الإدارة الرشيقة للمشاريع (دراسة وصفية مُقارنة). مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية. (الشريف، 2019)
<http://proceedings.sriweb.org/akn/index.php/art/article/view/343>
أسماء أبو بكر صديق عبد الله، درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي. مدرسة بقسم أصول التربية كلية التربية - جامعة الوادي الجديد. الناشر: المجلة التربوية، العدد الثمانون، ديسمبر/2020 (أسماء، 2020).
بن عبد الرحمن، وبوشري عبد الغني، دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة أدرار مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال. 4_8/ 2021 (الغني، 2021)
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/161309>
د. جمال أحمد حمد الدوري، أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، د. جمال أحمد حمد الدوري، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة عمان الأهلية، 2013
<https://www.ammanu.edu.jo> / (الدوري، 2013).
د. صلاح الدين الكبيسي، كتاب إدارة المعرفة، الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2017- https://library-iq.blogspot.com/2020/06/blog-post_57.html (الكبيسي، 2017).

عبدالله حسن مسلم، كتاب إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دور النشر دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015.

<https://books4arab.me> / (مسلم، 2015).

هرموش إيمان، متطلبات الإدارة الرشيدة وأثرها على تحقيق ممارسات إدارة المواهب في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سكيكدة. 2023/01/31. جامعة الجزائر، مجلة الاقتصاد والأعلام.

المراجع الأجنبية:

References:

Agile Manifesto Journal History: The Agile Manifesto, <https://agilemanifesto.org/>

Allahar, H. (2019). A management innovation approach to project planning. *Technology Innovation Management Review*, 9(6). <https://timreview.ca/article/1245>

Ali, J. H., Chew, T. G., & Tang, T. C. (2004). Knowledge management in agile organizations. *Sunway Academic Journal*, 1, 13-20. (Ali, 2004)

<http://eprints.sunway.edu.my/5/1/Knowledge%20management%20in%20agile%20organizations.pdf>

Andriyani, Y. Knowledge management and reflective practice in daily stand-up and retrospective meetings. International Conference on Agile Software Development, 285-291. DOI: 10.1007/978-3-319-57633-6_21/2017 (Andriyani, 2017)

Andriyani, Y., Hoda, R., & Amor, R. (2017). Understanding knowledge management in agile software development practice. In *Knowledge Science, Engineering and Management: 10th International*

- Conference, KSEM 2017, Melbourne, VIC, Australia, August 19-20, 2017, Proceedings 10* (pp. 195-207). Springer International Publishing. (Andriyani Y. H., 2017)
- APQC. (2019) Applying Agile in knowledge management. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/applying-agile-knowledge-management> (APQC, 2019).
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080547367> (Dalkir, 2005).
- Demigha, S., & Kharabsheh, R. (2019, September). Knowledge sharing in an agile organization. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management* (Vol. 1, pp. 267-77). (Demigha, 2019)
- Diebold, P., & Dahlem, M. (2014, May). Agile practices in practice: a mapping study. In *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 1-10). <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/2601248.2601254> (Diebold, May2014).
- Engwall, L. & Kipping, M. (2013). Management Consulting: Dynamics, Debates, and Directions. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), pp 84-98. (Engwall, 2013)
- Fernández Rodríguez, J. C., & Martínez, D. M. (2018). *Artificial Intelligence Applied to Project Success: A Literature Review*. Retrieved 2022, from Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5574078.pdf> (Fernández Rodríguez, 2018).
- Frenanez J. D. (2008). Agile project management— agilism versus traditional approaches. *Journal of Computer Information Systems*, 49 (2), 10-17. (D., 2008)

- Gabrielsson, L., & Hasan, Z. (2019). *The Influence of Agile Project Management on Knowledge Sharing in a Team: A Study Conducted at an Engineering Consultancy Firm* (Dissertation). Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-255857>
- Giovanni Giachetti, José Luis de la Vara, Beatriz Marín, A model-driven approach to adopt good practices for agile process configuration and certification, *Computer Standards & Interfaces*, Volume 86, 2023, 103737, ISSN 0920-5489, <https://doi.org/10.1016/j.csi.2023.103737>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0920548923000181>).
(Giovanni Giachetti, 2023)
- Gustavsson, T. (2016). Benefits of Agile Project Management in a Non-Software Development Context: A Literature Review.
https://www.researchgate.net/publication/313847480_Effective_knowledge_management_in_Agile_project_teams_-_impact_and_enablers. (Pawl, 2016)
- Hron, M., & Obwegeser, N. (2018). Scrum in practice: an overview of Scrum adaptations. (Hron, 2018)
- Institute, P. M. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) - Sixth edition*. Project Management Institute. (Hron, 2018)
- Laanti, M., Salo, O. & Abrahamsson, P. (2011). *Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia: A survey of opinions on agile transformation*. *Information and Software Technology*, 53(3), pp 276-290. (Laanti, 2011).
- Levitt, R. E. (2011). Towards project management 2.0. *Engineering project organization journal*, 1(3), 197-210. (Levitt, 2011).

Lindsjörn, Y., Sjöberg, D., Dingsøyr, T., Bergersen, G. & Dybå, T. (2016). Teamwork quality and project success in software development: A survey of agile development teams. *The Journal of Systems and Software*, pp 122-274. (Lindsjörn, 2016)

Linnea Gabrielsson & Zanwer Hasan. The influence of Agile Project Management on Knowledge Sharing in a Team, Royal Institute of Technology. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1342539/FULLTEXT01.pdf/> (Gabrielsson L. &, 2019)

Melnik, G., & Mauer, F. (2004). Direct verbal communication as a catalyst of agile knowledge sharing. Agile Development Conference, Salt Lake City, UT, 21-31. DOI: 10.1109/ADEV.2004.12 (Melnik, 2004)

Michael Adesi, Rethinking Methodology in project management consulting context Kwame Nkrumah University of Science November 2015, International Journal of Construction Management 7(2):79-10 (Adesi, 2015)

Neto, F. Impact of agile practices on organization learning: A model for knowledge creating and sharing in agile teams. <https://www.semanticscholar.org/paper/Impact-of-agile-practices-on-organization-learning%3A-Neto/dfa5ca1fc3020560709a0f6b68ec7d41194042e4> (Neto, 2017).

Oza, N., Fagerholm, F. & Münch, J. (2013). How Does Kanban Impact Communication and Collaboration in Software Engineering Teams? *6th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*, pp.125–128. (Oza, 2013)

- Palminteri, M.R., & Wilcox, C. (2017). (Palminteri, 2017) [Unpublished master's thesis]. Blekinge Institute of Technology, Sweden. <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1119826/FULLTEXT02.pdf> (Palminteri, 2017)
- Pospieszny, P., Czarnacka-Chrobot, B., & Kobylinski, A. (2018). *An effective approach for software project effort and duration estimation with machine learning algorithms*. Retrieved 2022, from ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0164121217302947>
- Powell, T. H. & Ambrosini, V. (2012). A Pluralistic Approach to Knowledge Management Practices: Evidence from Consultancy Companies. *Long Range Planning*, 45(2-3), pp 209-226. (Pawl, 2016)
- Saini, M., Arif, M. and Kulonda, D.J. (2019), "Critical factors for transferring and sharing tacit knowledge within lean and agile construction processes", *Construction Innovation*, Vol. 18 No. 1, pp. 64-89. <https://doi.org/10.1108/CI-06-2016-0036/> (Saini, 2019)
- Santos, V., Goldman, A. & de Souza, C.R. Fostering effective inter-team knowledge sharing in agile software development. *Empir Software Eng* 20, 1006–1051 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10664-014-9307-y> (Santos, 2015)
- Serrat, O., & Serrat, O. (2017). Crafting a knowledge management results framework. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, 407-418. (Serrat, 2017).
- Sidenvall, A. (2017). Knowledge sharing in and between agile software development teams using knowledge practices: An interpretive case study at a medium-sized medical IT company. (Unpublished master's thesis). Linköping University. (Sidenvall, 2017) <http://liu.divaportal.org/smash/get/diva2:1115507/FULLTEXT01.pdf>

Singh, M. D., Shankar, R., Narain, R., & Kumar, A. (2006). Survey of knowledge management practices in Indian manufacturing industries. *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 110-128

(Singh, 2006)

Visscher, K. (2006). Capturing the Competence of Management Consulting Work. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), pp 248-260. (Visscher, 2006)

Wang, H., & Peng, G. (2023). *Collaborative Knowledge Management Through Product Lifecycle: A Computational Perspective*. Springer Nature. (Wang, 2023)



الملاحق:

أسماء المحكمين تحكيم الاستبيان :

اسم المحكم	اللقب العلمي	الكلية	التخصص العلمي	الجامعة
د. خالد الدغيم	دكتور مناهج وتعليم العلوم	التربية	ماجستير العلوم في إدارة الأعمال	القصيم
د. سعد محمد القحطاني	عضو هيئة التدريس	الكيمياء	مدرب فنون توظيف طاقة التأثير	الملك سعود
جدول رقم (5) أسماء محكمين الاستبيان و الاحصائي				

مدى تو افق الأسئلة لمحتويات البحث

رقم	السؤال	نوع السؤال		مدى الارتباط		
		نظام ليكرت	استطلاع رأي	مرتبطة	نوعا ما مرتبطة	غير مرتبطة
1	هل تطبيق ممارسات الأجايل يمكن فريق المشروع من اكتساب خبرات نافعة لأصحاب المصلحة؟	✓		✓		
2	هل ترى بأن ممارسات الأجايل لها دور في صنع القرار لأصحاب المشروع؟	✓		✓		
3	هل تسهل ممارسات الأجايل الحصول على المعرفة المخزنة من الخبراء الخارجيين والاستشاريين؟	✓		✓		
4	هل يمكن لممارسات الأجايل أن تحدد المخاطر المستقبلية عند مغادرة الأفراد ذوي الاختصاص والاستشاريين؟	✓		✓		
5	ماهو رأيك حول امكانية تطبيق ممارسات الأجايل داخل المصانع؟		✓	✓		
جدول رقم (6) مدى تو افق الأسئلة لمحتويات البحث						

✚ نماذج عن بعض إجابات أستطلاع الرأي :

- أرى أن منهجية الأجايل تساهم في تبادل الخبرات والمعرفة لأن التكرار في مكان العمل تحدث لأكثر من مرة واحدة للفرد.
- أرى أن اجتماعات مع الاستشاريين ومدير المشروع تتيح المزيد من التواصل المباشر وفهم أوضح للمشروع والتقدم المحرز فيه.
- منهجية الإدارة الرشيقة هي مستقبل إدارة المشاريع في جميع أنواعها مشاريع التطبيقات والسوفت وير بالاضافة إلى المشاريع الانشائية. ويجب على جميع اصحاب القرار في القطاعات الخاصة وغيرها ببدأ تمهيد فرض التقنية والتوسع بكل المجالات الممكنة .
- مفيده بشكل كبير وخصوصاً في تحديد تسليم المشاريع و تفادي اخطاء العمل.
- تطبيق ادارة المشاريع الرشيقة اصبحت ضرورة للشركات في ظل التحول التام لحكومة الكترونية ويمكن للشركات تطبيق ذلك في ادارة مشاريعها بسهولة.
- في ظل منهجية الإدارة الرشيقة وعند الحاجة إلى حل المشكلات فإنه يمكن للفريق بسهولة التعلم من الآخرين عن طريق سؤال أعضاء الفريق وتلبية التخصصات الأخرى للفريق والاجتماعات المتكررة التي تتصف بها الأجايل.
- مفيدة لكل الفرق وتساهم بشكل مباشر في تقليل المخاطر وتحافظ على تسليم المشروع في الوقت المحدد وكذلك اكتشاف اماكن القوة والضعف والتركيز عليها وغيرها من الفوائد الكثيرة.
- ارى بانها صعبه، لان ادارة المشاريع تعتمد على المهارة والعلاقات والتاثير واتخاذ القرارات بناءا على الخبرة والرؤية المستقبلية وليست اجتماعات متكررة.
- تمكن منهجية الأجايل من تطوير واسراع العمل من خلال العمليات المتكررة كما يمكن الاستفادة منه في الحصول على سيناريوهات مختلفة بوجود العنصر البشري المؤهل والمدرب وصاحب الكفاءة العلمية جنبا الى جنب مع بقية الفريق مما يؤدي الى الحصول على نتائج اكثر فاعلية وقرارات اصوب من خلال

قدرة العقل البشري على التعامل مع المخاطر الغير محسوبة كما ان التفاعل البشري نفسيا وعاطفيا على

نحو ايجابي اثناء تنفيذ المشروع يمكن ان يؤدي الى نتائج مبهرة من خلال التفكير خارج الصندوق ومدى

القدرة على ايجاد حلول ابتكارية غير تقليدية للمشاكل التي يمكن مواجهتها.

○ نعم ساهمت منهجية الأجايل بشكل كبير في اكتساب خبرة كبيرة بفترة قصيرة إجمالاً من خلال اجتماعاتها

المتكررة مع الاستشاريين و متعددي الاختصاصات والتدريب الجيد .

ملحق الاستبانة ومحاورها: (3-2-1)

المحور الأول: البيانات العامة والديموغرافية

الاسم:		الإيميل:	
الجنس: ذكر:		أنثى:	
الدور الوظيفي داخل المشروع	○ استشاري	○ مدير أعمال	○ مهندس
	○ مصمم	○ ديزاينر	○ مهندس شبكات
	○ مدرب إدارة مشاريع		
الخبرة في إدارة المشاريع	☐ أكثر من خمس سنوات ☐ (5-1) سنوات ☐ سنة واحدة		
الخبرة في إدارة الأجايل	☐ أكثر من خمس سنوات ☐ (5-1) سنوات ☐ سنة واحدة		
جدول رقم (7) البيانات العامة للاستبانة			

المحور الثاني: أ) فاعلية إدارة المعرفة: (الكيسي، 2017)

الرقم	الأسئلة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	هل المعرفة الموجودة في المشروع متاحة لجميع الفريق					
2	هل تنشر المعرفة من خلال الاجتماعات المتكررة بين الفريق والمختصين					

3	هل واجه الفريق أي صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب التخوف من حدوث اخطاء في العمل					
4	هل ترتبط نتائج المشروع مع مشاركة المعرفة الصريحة للفريق					
5	هل ترى أن الكفاءة التنظيمية للمؤسسة تتحقق بشكل أفضل عند استقطاب استشاريين خارجيين					
6	هل تفضل تخصيص فريق إداري متخصص يكون عمله الأساسي هو إدارة أنشطة المعرفة.					
7	أساهم في تحفيز الأفراد الذين اعتادوا على إدارة المشاريع التقليدية بالاتجاه نحو إدارة المشاريع الرشيقة					
جدول رقم (8) استبانة إدارة المعرفة						

(ب) استبانة ادارة المشاريع الرشيقة : (Adesi، 2015)

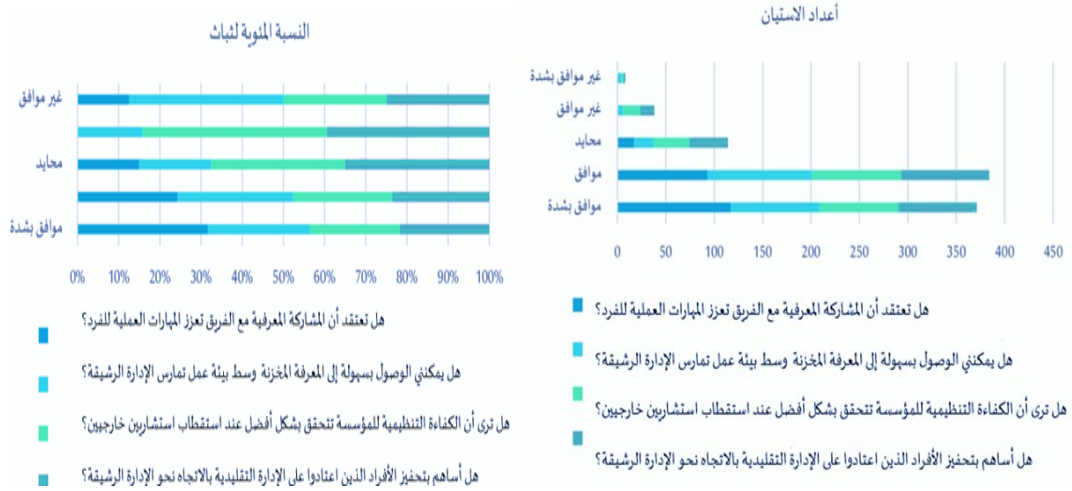
الأسئلة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	أكتسب خبرة معرفية من الفريق في مشروع الأجايل				
2	تغيرت إمكانيات الأفراد في التعلم عند استخدام الأجايل				
3	استخدام إدارة الأجايل متوافق مع جميع جوانب عملي				
4	أؤيد أن يكون لدى المؤسسة مدرب أجايل دائم				
5	أؤيد أن تستقطب المؤسسة مدرب أجايل خارجي				
6	يؤدي استخدام الأجايل إلى تحسين فعاليتي في الوظيفة				
7	يمنحني استخدام الأجايل تحكماً أكبر في عملي				
جدول رقم (9) استبانة إدارة الأجايل					

استبانة الاستشاريين ذوي الخبرة: (Adesi، 2015)

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
1	أوضح أمثلة للفريق عن مشاريع سابقة استخدمت إدارة الأجايل					
2	أعتبر بيئة الأجايل تمكن من التبادل المعرفي بين الفريق					
3	يمكنني الوصول بسهولة إلى المعرفة المخزنة في بيئة الأجايل					
4	أعتقد أن المشاركة المعرفية سبب لنجاح عمل الفريق					
5	أرى التركيز على المعرفة الصريحة يجمع أعضاء الفريق					
6	ألاحظ أن الفريق في المشروع يعلم مصطلحات الأجايل					
جدول رقم (10) استبانة للاستشاريين						

الشكل رقم 7 أعداد الاستبيان بحسب نظام ليكرت في تفسير الوسط الحسابي

والنسبة المئوية بحسب نظام ليكرت في تفسير الوسط الحسابي



الملخص:

هناك العديد من الدراسات البحثية التي أجريت حول أهمية الإدارة المعرفية داخل المنظمات. هذا بالإضافة إلى أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة على نطاق واسع وفي مختلف الصناعات وليس فقط في صناعات تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات البرامج، وتأتي أهمية إدارة المشاريع الرشيقة من المخرجات والنتائج الناجحة التي أحدثتها. الغرض من أطروحة الماجستير هو دراسة تأثير إدارة المشاريع الرشيقة على تبادل المعرفة داخل فريق المشروع . حيث أجريت الدراسة ضمن مصنع بدر القحطاني للصناعة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، بلغ عددهم (90) فرداً ممن لديهم خبرة عمل ضمن إدارة مشاريع تقليدية ورشيقة. وعقب تجميع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها، فقد حصلت الدراسة على مجموعة من النتائج ، بما في ذلك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين منهجية أجايل ومشاركة المعرفة بين أعضاء فريق المشروع. وتؤكد الدراسة أن أساليب إدارة المشاريع الرشيقة المنفذة في المصنع محل الدراسة، تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة المعرفة ، بخلاف المشاركة الضمنية للمعرفة لا يتم تمكينها بشكل كافٍ داخل فريق المشروع. وينعكس التأثير الإيجابي لأساليب إدارة المشاريع الرشيقة على شفافية المشروع وتعاون الفريق والتواصل البناء من خلال مشاركة المعرفة داخل فريق المشروع. ويؤكد البحث على أن المنظمات التي تسعى إلى الانتقال إلى إدارة المشاريع الرشيقة يتطلب منها أولاً، أن تشكل فرقاً رشيقة ولن يتأتى هذا إلا بإدارة معرفية فعالة. تسلط الدراسة الضوء على أن الأساليب الرشيقة تدفع بالخبراء والأفراد متعددي التخصصات لمشاركة المعرفة الصريحة بسبب المدخلات المطلوبة في إدارة المشاريع الرشيقة. مما يسمح للمنظمات بالمحافظة على معرفتها المخزنة وتتجنب فقدان مصالحها واختناق المشروع عند مغادرة هؤلاء الخبراء والأفراد متعددي التخصصات لسبب ما، وهذا ما ينطبق على الشركات المماثلة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، إدارة المشاريع الرشيقة، أداة المعرفة في المنظمة، المشاركة المعرفية بين الفريق، مصنع بدر القحطاني.

Abstract

Several studies have been conducted on the importance of knowledge management within organizations. In addition to the significance of implementing agile project management methodologies on a wide scale and across various industries, not just limited to information technology and software applications. The importance of agile project management lies in the successful outputs and results it has generated. The aim of this master's thesis is to investigate the impact of agile project management on knowledge sharing within a project team. The study was conducted at Bader Al-Qahtani Factory for Industry, where the researcher employed a descriptive-analytic methodology, in addition to using a questionnaire as the main tool for data collection from individuals within the study population, which consisted of 90 individuals with experience in working within traditional and agile project management. After collecting and analyzing data, the study obtained a set of results, including a positive statistically significant relationship between agile methodology and knowledge sharing among project team members. The study confirms that implemented agile project management methods at the study's factory positively affect knowledge sharing, with explicit knowledge sharing being enabled, but not tacit knowledge sharing within the project team. The positive impact of agile project management methods is reflected in project transparency, team collaboration, and effective communication through knowledge sharing within the project team. The research concludes that organizations seeking to transition to agile project management must first form agile teams, which requires effective knowledge management. The study highlights that agile project management methods encourage experts and multi-disciplinary individuals to share explicit knowledge due to the required inputs. This allows

organizations to maintain their stored knowledge and avoid losing their interests and project stagnation when these experts and multi-disciplinary individuals leave for some reason, which applies to similar organizations.

Keywords: Project Management, Agile project management, APM, knowledge Sharing, Badr Factory.





Midocean University
College of Management
Master of Project Management

The Influence of Agile Project Management on Knowledge

Sharing in a Team

A study conducted at Bader Al Qahtani Factory 2023

Yasser Al Harbi	213000900
Bader Al Qahtani	20223006366
Nawaf Al Mutairi	2021206448

Supervisor/ Dr. Waleed Abdelgawwad

Spring Semester

2022 -2023