ISSN: 2706-6495

دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

(دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض)

The Role of Knowledge Management in Project Management

(A field study on a group of small and medium-sized companies in the city of Riyadh)

إعداد: الدكتور/ فهد أحمد بستاني

دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: fahdboustani@gmail.com

الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي

دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: mwbedo@hotmail.com

ملخص البحث:

تناول الباحثان في هذه الدراسة دور إدارة المعرفة (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة)، على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكُتاب والباحثون بخصوص أثر دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع ليتم الاعتماد عليها كمصدر رئيسي للبيانات بجانب الملاحظة والمقابلات، واستهدف الباحثان 145 مبحوثا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج التي بموجبها تم تقديم مجموعة من التوصيات المهمة التي من أبرزها: ضرورة التوعية بأهمية إدارة المعرفة ضمن الاقتصاد السعودي، وأن يتم اعتماد الأسلوب العلمي في التخطيط والإدارة بما يعزز فرص النجاح للشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات البيئية وشدة المنافسة، وعلى إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من الإمكانات المتاحة لديها في مجال الاتصالات والمواقع الإلكترونية للاقتداء بتجارب ومشاريع ناجحة سواء كانت محلية أو خارجية، لتقليل احتمالات الخطأ في العمل واعتماد أسلوب ومنهج علمي سليم، ونشر المعرفة بين بعضها البعض للارتقاء بمستوى المنظمة وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إدارة المشاريع، قطاع الإنشاءات، إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة الجودة

ISSN: 2706-6495

The Role of Knowledge Management in Project Management

(A field study on a group of small and medium-sized companies in the city of Riyadh)

Dr. Fahd Ahmad Boustani

Doctor in Business Administration, Lincoln University, Malaysia

Dr. Mohamed Salaheldien Mohamed Ali

Doctor in Business Administration, Lincoln University, Malaysia

Abstract:

In this study, the researchers addressed the role of knowledge management (knowledge storage, knowledge application, knowledge generation, knowledge distribution) on project management (project scope management, project integration management, project time management, project cost management, project quality management) within a group of small and medium-sized companies in Riyadh, Saudi Arabia. In the study, we relied on the descriptive analytical approach. A special questionnaire was developed related to the study hypotheses and the research model based on what the writers and researchers reported regarding the impact of the role of knowledge management in project management to be relied upon as a primary source of data in addition to observation and interviews. The researchers targeted 145 respondents who were selected using a simple random sample method from stakeholders, decision-makers, and employees at administrative levels (general manager, director, department head, employee) in the Kingdom of Saudi Arabia within a group of small and medium-sized companies in Riyadh, the subject of the study. The researchers reached a set of results based on which a set of important recommendations were presented, the most prominent of which are: the necessity of raising awareness of the importance of knowledge management within the Saudi economy, and adopting the scientific method in planning and management in a way that enhances the chances of success for small and medium-sized companies in light of environmental changes and intense competition. The managements of small and medium-sized companies should benefit from the capabilities Available in the field of communications and websites to follow successful experiences and projects, whether local or foreign, to reduce the possibility of errors in work and adopt a sound scientific method and approach, and spread knowledge among each other to raise the level of the organization and improve performance.

Keywords: Knowledge management, project management, construction sector, scope management, time management, quality management

1. المقدمة:

يعرف العالم اليوم موجة من التغيرات والتجديدات في البنية الاجتماعية، التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وضحت هذه التغيرات في كافة المجالات سواء (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية)، وهذه التغيرات لم تمس البنية المجتمعية فقط بل مست البنية المعرفية كذلك، وتقتضي مواجهة هذه التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات.

أن إدارة المعرفة تعتبر إحدى الموضوعات الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متسارع ومتنام في عالم الإدارة، وأصبح لها تطبيقات في مختلف المنظمات على مستوى العالم كله، باعتبارها تشكل مدخلا لتطوير المنظمات المعاصرة وتمكينها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية في الألفية الجديدة. تعد إدارة المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي إذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات، كما أنها تعد أهم الموارد اهتماما، إذ أصبحت واحدة من القوى الدافعة لنجاح الإدارة التي تتمتع بكثافة عالية بالمعرفة، وإيمان أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بمقدار امتلاكهم للمعرفة، لذلك يعتمدوا على العقول أكثر من اليدين، وتزداد الحاجة إلى الاستفادة من قيمة المعرفة لذلك يتم التعامل مع المعرفة بشكل منتظم واعتبارها مصدر مهم تساعدهم لتحقيق الأهداف المرجوة وتحافظ على تميز المنظمة بين مثيلاتها (عواد، 2018).

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كإطار ومداخل جديدة في دراسة وفهم العمل، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملاءمة للتغيرات الجديدة والمتسارعة في مجال العمل، وأن الهدف من هذا المورد هو زيادة وتوسيع حصيلة المعرفة للمنظمة وإدارتها ومرؤوسيها وتنمية المعرفة والخبرة لديهم بحيث تحقق مستويات تعلم تنعكس على مقدراتهم في إيجاد وإبداع وابتكار حلول جديدة لمواجهة أي تحد طارئ وتحقيق الأهداف (نورالدين، 2010).

وتعد إدارة المعرفة أداة المنظمة الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تمكين الوصول إلى المعرفة للأشخاص المحتاجين لها من خلال عملية سهلة وممكنة، فهي أداة تحفيز المنظمة لتشجيع المقدرات الإبداعية لمواردها البشرية نحو إيجاد معرفة جديدة، والكشف المسبق عن الفجوات في التوقعات، كما أنها توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، عبر إسهامها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتوجات علمية جديدة (العلي، 2009).

كما تتضمن إدارة المعرفة جملة من العمليات التي تستجوب من أصحاب المصلحة أو المديرين تعلمها وتنميتها لكي يتمكن من إدارة المعارف التي لديه، والتي من خلالها يستطيع إتقان العمل وإخراجه بجودة وكفاءة عالية، فجودة العمل هي معرفة العمل الذي يؤديه وكيفية أدائه، فالمعرفة هي الوصول إلى الجودة، أي أنه كلما كانت المعرفة شاملة كان العمل متميز (قيزان، 2014).

وقد أدت العديد من العوامل إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية في المنظمة وأهمها العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية بفعل انتشار التجارة الإلكترونية وزيادة حدة المنافسة وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة، الأمر الذي دفع بالعديد من الشركات إلى توجيه استثمارها باتجاه الاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية (عليان، 2008).

1.1. مشكلة الدراسة:

يتطلب تحليل تأثير إدارة المعرفة على نتائج المشاريع اتباع مقاربة شاملة لفهم كيفية تكامل المعرفة بحيث يمكن أن يؤثر على الأداء الشامل للمشروع. حيث يؤثر توفير المعلومات والمعرفة بشكل فعّال على قدرة المديرين في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر

تأثيراً في إدارة المشروع، كما يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بفاعلية أكبر، ويمكن أن يعزز تبادل المعرفة والخبرة بين أعضاء الفريق من سرعة التعلم التنظيمي والتكيف مع التحولات داخل وخارج المشروع، يمكن أن يعزز تبادل المعرفة والخبرة بين أعضاء الفريق من سرعة التعلم التنظيمي والتكيف مع التحولات داخل وخارج المشروع، ويمكن أن تقوم إدارة المعرفة بتحسين فعالية استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أكبر، وعليه فإن تحليل تأثير إدارة المعرفة يجب أن يشمل تقييماً للعوامل المحتملة التي تحدد نجاح المشروع وكيف يمكن أن تلعب المعرفة دوراً في تحقيق تلك العوامل بشكل فعّال، وبالتالي يبرز السؤال الرئيسي للدراسة:

- **ما هو دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة؟**، ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
  - ما هو المقصود بإدارة المعرفة؟ وما هي طبيعتها وأهميتها داخل المنظمة؟
  - ما هي متطلبات ومقومات تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة؟
  - ما هي درجة تطبيق إدارة المعرفة داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة؟
  - كيف يمكن لإدارة المشاريع استخدام إدارة المعرفة في تحقيق النجاح في إدارة المشروع؟
  - ما هو مستوى ممارسة إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة؟

2.1. أهمية الدراسة:

1.2.1. الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية للدراسة من أهمية اعتماد إدارة المعرفة كنمط إداري مما قد يحدث تطورا سريعا وجذريا في الجوانب التنظيمية لإدارة المشاريع، كون أن جميع بيئات الأعمال اليوم تتسارع نحو الحصول على أفضل المزايا التي تمكنها من التفوق التميز في هذا المجال، وعليه، صار من الواجب الاهتمام بإدارة المعرفة من أجل تعزيز مكانة المنظمة في بيئة الأعمال من خلال تبنيها لتلك المفاهيم للوصول إلى النجاح المنشود. ويمكن تلخيص الأهمية النظرية في النقاط التالية:

- التعرف على دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحاليّة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تخص إدارة المعرفة وإدارة المشاريع التي من الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

2.2.1. الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية بما يلي:

- تفيد هذه الدراسة متخذي القرار وأصحاب المصلحة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية من إظهار أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع.

- قد تدفع نتائج هذه الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة في قطاعات أو أنشطة مختلفة لإلقاء الضوء على أهمية إدارة المعرفة ومحاولة ربطها ببعض المتغيرات الأخرى.
- تفيد هذه الدراسة متخذي القرار وأصحاب المصلحة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.
- تزويد الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في إدارة المشاريع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية ولمحاولة بلوغ هذا الهدف تم تسطير الأهداف التالية:

- نقص الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية باللغة العربية المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة المشاريع.
- تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وما يتعلق به.
- التعرف على درجة استيعاب متخذي القرار وأصحاب المصلحة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية لمفاهيم الدراسة.
- الوقوف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التوجه السليم نحو إدارة المشاريع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- محاولة ضبط بعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية في الموضوع.
- اهتمام وانجذاب الباحث لدراسة هذا الموضوع.
- إضافة إسهامات جديدة للموضوع من حيث الجانب المعرفي والتطبيقي في مما يثرى المكتبة السعودية والعربية.

4.1. فرضيات الدراسة:

وفقا لمشكلة الدراسة وأسئلتها، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:**
- **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة)، على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)**، ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة، على إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع)، داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

➢ **الفرضية الرئيسية الثانية:**

➢ **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع) داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

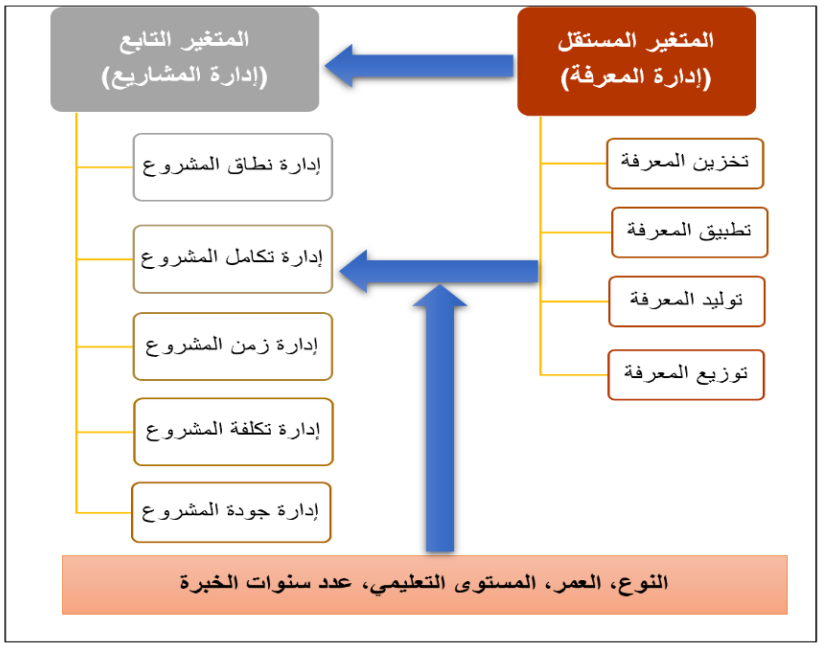
5.1. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغيرين التاليين:

1. **المتغير المستقل- إدارة المعرفة:** والذي يشمل (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة).
2. **المتغير التابع- إدارة المشاريع:** والذي يشمل (إدارة نطاق المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع).

6.1. حدود الدراسة:

1. **البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة.
2. **المكانية:** تم إجراء الدراسة على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، داخل المملكة العربية السعودية.
3. **الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2024 م.
4. **الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية، تطبيقا على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، كما تحددت الدراسة بالأدوات التي تم التأكد من صدقها وثباتها وملائمتها للعينة وأهداف الدراسة.



شكل توضيحي - 1 – نموذج الدراسة بالاعتماد على فرضيات الدراسة

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

1.1.2. إدارة المعرفة:

مفهوم وأهمية المعرفة:

تنامى دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها (الزطمة، 2011).

وتعد القدرة على التجميع إحدى الخصائص المعرفية فيما يتعلق بسياق الأعمال التجارية، مما يعني أن لكل فرد قدرة محدودة على اكتساب المعرفة ونتيجة لهذه الحقيقة، عادة ما يكون هناك أخصائيون محددون داخل المنظمة يكون لديهم درجة عالية من المعرفة فيما يتعلق بمجال محدد. ويمكن القول بأن اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، وهذا يعني أن المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية (Hernandez, 2015).

وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإن خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلاً بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضاً وبهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضاً استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها (Hernandez, 2015).

وقد عرف (ياسين، 2007)، المعرفة بأنّها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.

بينما عرف (قواسمة واخرون، 2008)، المعرفة بأنها معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها.

2.1.2. صفات المعرفة:

لابد من معرفة الصفات الواجب توافرها في المعرفة المطلوبة. ونذكر منها ما يلي:

- التمامية: ويقصد بها المعرفة التامة الكاملة عن موضوع معين، ويتوجب علينا وضع معيار يحدد درجة التمامية الخاصة بقاعدة المعرفة.
- الترابط: أي أن تكون ذات علاقة أو ارتباط بموضوع معين.
- الانسجام: يفترض أن تكون المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو الفرد أو الموجودة في قاعدة المعرفة تتصف بالانسجام فيما بين مكوناتها، بحيث تكون جميع الحقائق والمفاهيم ووجهات النظر والقيم والأحكام في حالة اتساق وتطابق.
- المنظور والهدف: من المنطقي أن نمتلك المعرفة لهدف معين، وبغية استخدامها استخداما محددا.
- المعرفة النوعية: أغلب المعارف التي تمتلكها المنظمات والأفراد هي معارف نوعية وليست ذات طابع كمي.

3.1.2. أنواع المعرفة:

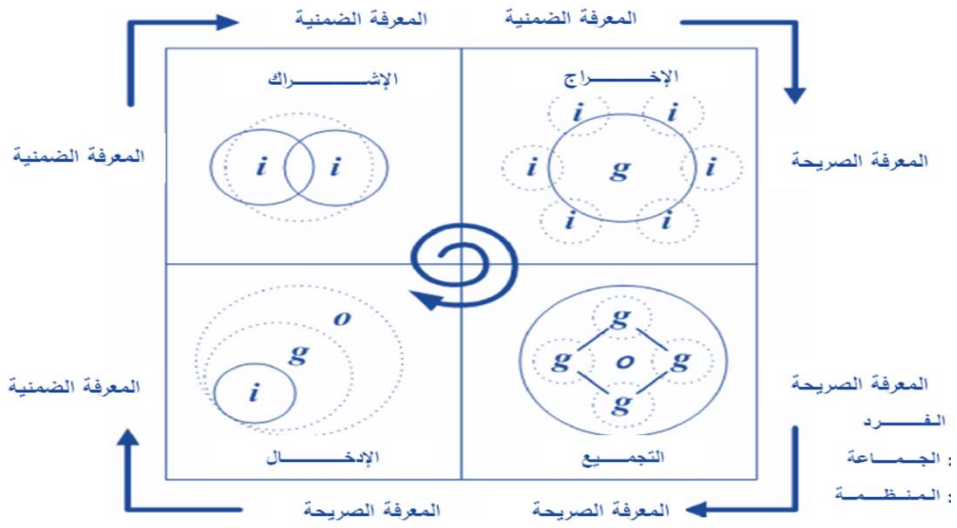
صنّف (بوركوة، 2012) المعرفة إلى:

- **المعرفة الضمنية (الكامنة):** وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنّها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة. وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها

بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

- **المعرفة الظاهرة (الصريحة):** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.. الخ



شكل توضيحي - 2 – طرق تحويل المعرفة

4.1.2. خصائص المعرفة:

تملك المعرفة العديد من الخصائص التي تجعلها مصدرا للثروة، **وسنحاول من خلال السطور الموالية التطرق لأهم هذه خصائص (عليان، 2006):**

- إمكانية توليد المعرفة: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويلها إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.
- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة (ضمنية، صريحة....).
- إمكانية تخزين المعرفة: كانت تخزن في السابق عن طريق الورق أما الآن فيتم استخدام الطرق الإلكترونية.
- إمكانية استهلاك المعرفة: المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد وعكس ذلك فإنها تموت.

- **تعريف إدارة المعرفة:**

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم تعترف بها منظمات الأعمال إلا من جراء تلبية حاجات العملاء ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، ولاسيما تلك المتعلقة بالسوق وإن الاستخدام المتزايد لتقنية المعلومات والاتصالات هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصراً على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوافرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة (الزطمة، 2011).

- **أهمية إدارة المعرفة:**

تبرز أهمية المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها، وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، **ويمكن تلخيص تلك الأهمية وفقاً إلى (العجرفي، 2017)، بما يلي:**

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

- **أهداف إدارة المعرفة:**

يرى (العجرفي، 2017) أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل بالنقاط التالية:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

- **عناصر إدارة المعرفة:**

يمكن ذكر أهم عناصر إدارة المعرفة بالنقاط التالي (حلاق، 2014):

- التعاون: تؤثر إشاعة ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

- الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك.
- التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.
- المركزية: تشير إلى صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.
- الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.
- الخبرة الواسعة العميقة: أي أنّ خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

- **مراحل إدارة المعرفة:**

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل هي (حلاق، 2014):

1- مرحلة المبادرة:

يتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطا اجتماعيا يتطلب مشاركة كل الأفراد، وبالتالي لابدّ من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها عبر قنوات الاتصال المفتوحة، وترتكز هذه المرحلة على ما يلي:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآة، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2- مرحلة النشر:

يتم في هذه المرحلة البدء باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ويركّز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، ويكون التركيز على النقاط التالية:

- تبرير الأفكار، ووضع سياسات وإجراءات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3- مرحلة التكامل الداخلي:

في هذه المرحلة ينظر إلى أنشطة المعرفة على أنّها أنشطة يومية لدى المنظمة، وينصب اهتمام المديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات عمليات خاصة بالمعرفة، وتلعب التقنية دورا مهما في مراقبة تدفق المعرفة، ويكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلة المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.

- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4- مرحلة التكامل الخارجي (مرحلة التداخل):

حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين مثل المؤسسات البحثية، وفي هذه المرحلة توفر المنظمة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، ويكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

5.1.2. تخزين المعرفة:

تمثل جسرا بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، و هي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا (شعباني، 2016).

6.1.2. توزيع المعرفة:

تمثل هذه العملية المتشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابد من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولا سيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهّل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة (Hernandez, 2015).

7.1.2. تطبيق المعرفة:

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أنَّ عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفوء لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعد بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعدُّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت (الطيط والعايد، 2017).

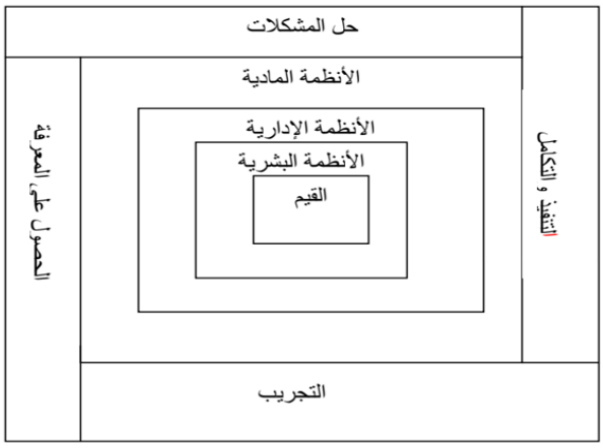
8.1.2. نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجيتها وافتراضاتها الأساسية، **وفيما يلي بعض هذه النماذج:**

أولا: نموذج (ليونارد بارتون) لإدارة المعرفة (عبود، 2008):

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وإن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي:

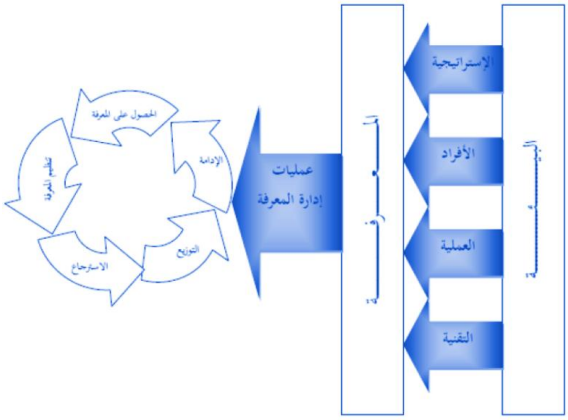
- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون متمثلة في براءات اختراع.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة، أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة..
- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوها آخرون بالثقافة التنظيمية



شكل توضيحي 3 – نموذج ليونارد لإدارة المعرفة

ثانيا: نموذج (دوفي) لإدارة المعرفة:

اقترح دوفي نموذجه حول إدارة المعرفة ويعبر عنه من خلال الشكل التالي:



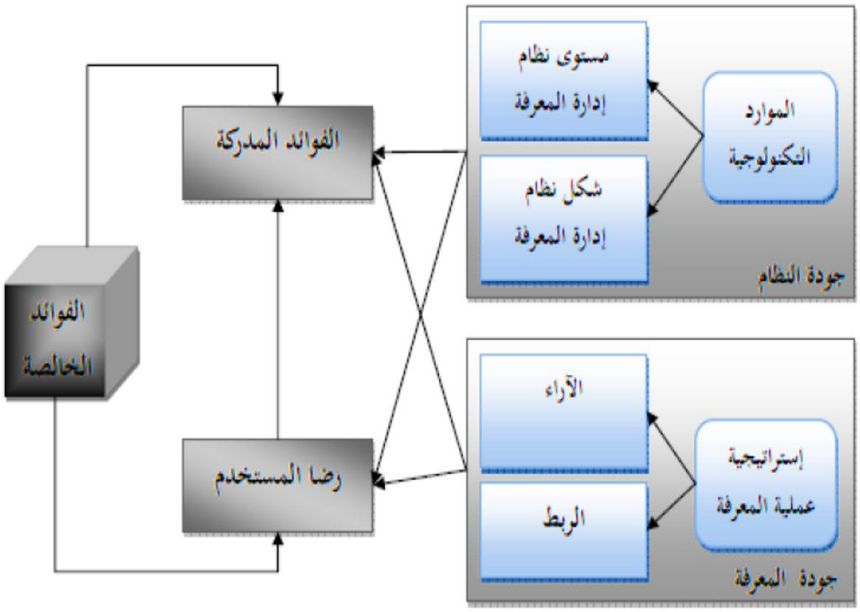
شكل توضيحي 4 – نموذج "دوفي" لإدارة المعرفة

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان (دوفي) انطلق في نموذجه من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية، تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل تنتج السلع والخدمات وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، كما تعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على المورد البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة (دحماني، 2018).

ثالثا: نموذج (جينكس و أولفمان) لإدارة المعرفة:

قدم كل من (جينكس و أولفمان) نموذجهما سنة 2004م، ويستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا الأنموذج ما يلي (قاري، 2007):

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة على حد السواء.



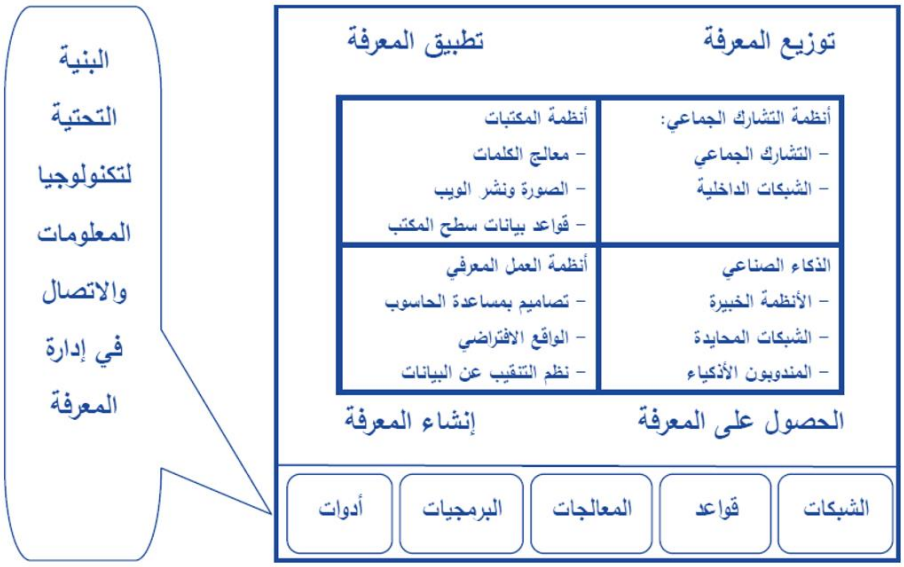
شكل توضيحي 5 – نموذج "جينكس و أولفمان" لإدارة المعرفة

2.2. قيادة المعرفة:

لقد بدأ استخدام مصطلح قائد المعرفة أو ضابط المعرفة في المنظمات ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المنظمات (حجازي، 2005) ويعتبر قادة المعرفة أفراد مهمين في منظمات المعرفة مهما كانت مواقعهم الوظيفية في التنظيم فهم في غالب الأحيان شخصية خبيرة مبدعة تعمل على تدعيم وتشجيع إبداعات وابتكارات الأفراد الآخرين في المنظمة، فقائد المعرفة فرد متميز يمارس تأثيرا إيجابيا قويا على أعضاء الجماعة التي تتبعه في سبيل إنشاء المعارف، تخزينها، توزيعها، وكذا نشر وترسيخ القيم الداعمة لإدارة المعرفة لدى الأفراد في المنظمة (عاشور، 2012).

وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بجملة من المهام التي تتمثل في (داسي، 2007):

- ✓ الدفاع عن المعرفة.
- ✓ تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة.
- ✓ تقديم المدخلات المهمة في عملية إنشاء المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة
- ✓ قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال أساليب القياس المختلفة.
- ✓ إدارة مديري المعرفة والإشراف على وظائفهم ووضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة.



شكل توضيحي 6 – إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

1.2.2. أهمية وأهداف إدارة المشاريع:

يعد مدخل إدارة المشاريع من المداخل الهامة في علم الإدارة الحديثة، والتي تتسم بالتطور والتغير المستمر، حيث أنه في العقود الماضية أولى الباحثين أهمية في علم إدارة المشاريع بسبب التزايد في نمو المشاريع سواءً كانت مشروعات حكومية أو مشروعات خاصة، ولذلك تم القيام بالعديد من الدراسات لمعرفة آليات عمل مثل هذه المشروعات والتطور الحاصل بها (الدليمي، 2019م).

ومن جهة أخرى تمثل إدارة المشاريع أحد وسائل تطوير المجتمعات والمنظمات بشكل متوازن سواءً كانت هذه المشاريع ربحية أم خدمية وتأتي فلسفة المشروع انطلاقاً من التنمية الشاملة للأفراد بالطاقات والمنظمات للارتقاء، لذلك فإنه من الضروري أن يتمتع العاملين في المشاريع بالمهارات الأساسية المتعلقة باختيار المشروع وإدارته وتوجيه موارده، وامتلاك المعلومات الأساسية المرتبطة بغرض المشروع ومراحله وكيفية تخطيطه وتنظيم عناصره وتقييم أنشطته، ففي ظل ندرة الموارد والمخصصات أصبح دور إدارة المشاريع أكثر أهمية، حيث أنها تساعد بشكل كبير في نجاح المشاريع ومتابعتها وتفعيل استخدام الموارد والوصول إلى حالات استخدام أمثل لها من خلال المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع (ابن هداية، 2018م، ص2).

وفقاً لدراسة (الحلو، 2015)، فأن أهمية إدارة المشاريع تتمثل في النقاط التالية:

1. تساعد إدارة المشاريع على إنجاز عمل أكثر وبوقت أقل وبعنصر بشري أقل.

2. ترفع من مستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.
3. تدعم المديرين بمجموعة فعالة من الوسائل لحل المشاكل التي تواجههم خلال تنفيذ المشاريع.
4. ترفع من مستوى جودة العمليات والخدمات الخاصة بالمنظمة.
5. تخفض من مستوى الصراعات داخل المنظمة.
6. تساعد على معرفة العمل التقني المطلوب أداؤه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
7. تبسط وتُسهل عملية تحديد وقت التسليم لكل مرحلة من مراحل المشروع.
8. توضح كيفية الرقابة على كل مرحلة من مراحل المشروع، والمصادقة عليها.
9. تساعد الإدارة والعاملين في المشروع على اتخاذ قرارات سليمة تساهم في نجاحه وتميزه.

2.2.2. المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع:

وفقاً لدراسة (الحلو، 2015)، ودراسة (Young, 2013)، فقد استخلص الباحث أبرز المعوقات التي تواجه إدارة المشاريع:

1. محدودية مصادر وموارد المشروع، ومحدودية سلطات وصلاحيات مدير المشروع.
2. عدم التزام المنظمات بمواعيد وبرامج العمل المقررة، وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على خطط المشروع طويلة الأمد.
3. ضعف مستوى التطور في مستوى التدريب المتخصص للعاملين في المشروع نتيجة عدم ثباتهم في المشروع بسبب نقلهم من مشروع لآخر.
4. التنافس الشديد على المهارات والمتطلبات والاحتياجات الجديدة للمشروع، وهذا من شأنه أن يؤثّر سلباً على استقرار المشروع ونموه.
5. التحديد الهزيل وغير الواضح لأهداف المشروع في بدايته.
6. عدم القدرة على بناء فريق عمل متكامل، وذو مهارات وخبرات متخصصة في مجال عمل المشروع.
7. القيادة الضعيفة للمشروع وعدم قدرتها على التنبؤ بالمشاكل.
8. التخطيط والتنظيم والرقابة الضعيفة في المشروع، والمقاومة للتغيير.
9. ضعف مستوى فاعلية عملية الاتصال والتواصل بين أعضاء المشروع، فضلا عن تداخل الأدوار والمسؤوليات فيما بينهم.
10. التفاؤل المفرط بخصوص وقت التسليم الفعلي للمشروع، وذلك نتيجة الاستخفاف واللامبالاة بمعايير وأسس ومؤشرات المشروع فضلاً عن أن إدارة الجدول الزمني للمشروع غير دقيقة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وجود جدول زمني مطاط وغير منضبط.

3.2.2. علاقة إدارة المشروع بالمعرفة:

اقترح (ليفن)، مجموعة من المبادئ التوجيهية للمنظمات، لكي تقوم بتعزيز قدراتها في تحقيق الفعالية المبتغاة من دمج المعرفة مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، ولتحقيق ذلك على النحو التالي (Levin, 2010):

- تحديد إدارة المعرفة بحيث يُكن للجميع في المنظمة فهمها.
- جعل إدارة المعرفة حزمة عمل في هيكل توزيع العمل لكل مشروع.
- تأسيس نقطة اتصال لإدارة المعرفة في كل برنامج ومشروع يعمل مع مكتب إدارة مشروع المؤسسة.

- استخدام مصفوفة مسؤولية المساءلة، لتحديد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة لإدارة المعرفة.
- إيصال أهمية إدارة المعرفة لجميع أصحاب المصلحة في جميع أنحاء المنظمة.
- تقديم التوجيه والتدريب المناسب في إدارة المعرفة لجميع أصحاب المصلحة.
- إنشاء نظام عملي لإدارة المعرفة وتقدير المكافآة.
- تتبع فائدة إدارة المعرفة باستخدام المقاييس.
- ينبغي أن تركز المنظمة على التحسين المستمر.

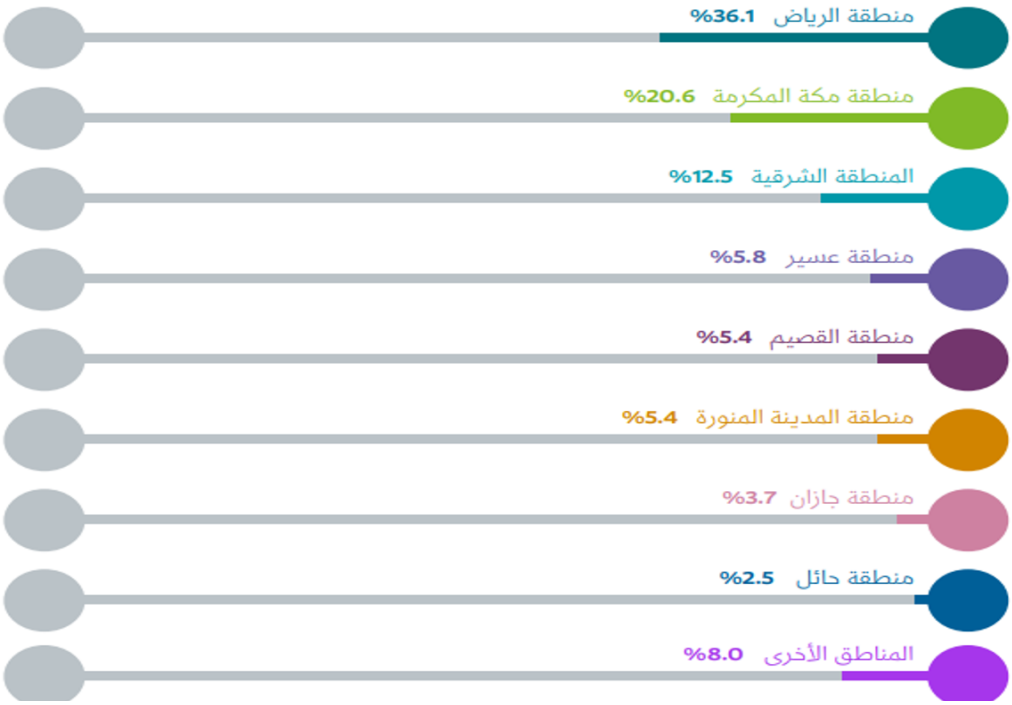
تستمد المعرفة في المنظمات أهميتها من كونها أهم مورد من موارد المنظمة وعامل حاسم من عوامل كسب المنافسة وهذه الأهمية أكدتها نظرية "النظرة المؤسسية القائمة على الموارد" والتي تؤكد على أن الفرق في الأداء بين المؤسسي راجع بالأساس إلى قدرة المؤسسة المتفوقة على الحصول على الموارد المعرفية وتوظيفها بطريقة استراتيجية تضمن لا الحصول على ميزات تنافسية لا تتوافر لغيرها (Wernerfelt, 1995).

إن إدارة معرفة المشروع الفعالة هي واحد من عناصر النجاح الرئيسية للمشروعات، وهي تسهم في تحسين كفاءة المنظمات وزيادة التنافسية وتطوير رأس المال الفكري عبر التطبيق الفعال لإدارة المشروع بما يخدم الأهداف المنظمة (PMAJ,2004).

ولكي تكون إدارة معرفة المشروع عنصراً فعالاً من عناصر نجاح المنظمة، ينبغي أن تدعم الثقافة المنظمية إدارة المعرفة وتوفر حوافز مجزية للموظفين الساعين قي مشاركة المعرفة (Polyaninova, 2011).

غير أن تطبيق إدارة معرفة المشروع يتطلب أن تدمج ممارسات وعمليات إدارة المعرفة بشكل عميق في ثقافة المنظمة وثقافة المشروعات (Hanisch al et, 2008).

4.2.2. نظرة على توزيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية:



شكل توضيحي 7 – التوزيع الإقليمي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة للربع الثالث من عام 2022 (المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية)

تقع أغلب المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة في مناطق الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، حيث استحوذت الرياض على نسبة 36.1% من 978,445 منشأة صغيرة ومتوسطة في المملكة في نهاية الربع الثالث من عام 2022م، استضافت مكة المكرمة والمنطقة الشرقية، ثاني أكبر تجمعات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، بنسبة 20.9%، 12.8% من الإجمالي على التوالي (منشآت، 2022).

5.2.2. المساهمات المجتمعية للشركات الصغيرة والمتوسطة:

توفر الشركات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وظائف لـ 9,073,953 شخصاً يعمل غالبيتهم في مناطق الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية.

شكل توضيحي 8 – نسبة العاملين في القطاع الخاص حسب مناطق المملكة خلال الربع الثالث للعام 2022

3.2. الدراسات السابقة

1.3.2. الدراسات العربية

1.1.3.2. دراسة (نصر، 2023)، بعنوان: إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع.

نتيجة مواجهة إدارات المشاريع في عملها بالسوق حالة مستمرة من المنافسة مع المشاريع الأخرى وما يقابلها أيضًا من تسارع في التكنولوجيا والمتغيرات البيئية المرافقة الأخرى، الأمر الذي يعني بأن إدارة المعرفة هي تدفق مستمر في المجالات المعرفية المختلفة لتطبيقها في عمل المشروع لبلوغ النجاح المستهدف، هدفت هذه الدراسة في البحث عن ماهية المجالات المعرفية التي يمكن اعتمادها لتحقيق التأثير على تحقيق المشروع للنجاح المستهدف، عبر اعتماد العوامل التنظيمية في إدارة المشروع،

حيث كمنت أهمية البحث في تسليط الضوء على ماهية مضامين متغيرات جوهر المشكلة لاعتمادها من قبل إدارات المشاريع لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها وهو ما يؤشر أهداف البحث. وتم اعتماد استمارة استبيان وزعت على عدد من مدراء المشاريع الصغيرة في مدينة مصراتة لقياس نتائج العلاقة التأثيرية. وخلص البحث إلى وجود علاقة تأثيرية لمجالات المعرفة على عوامل النجاح للمشروع وبوجود تأثير إيجابي لعوامل التنظيم ويوصي البحث بضرورة اعتماد المعرفة كمنهج موضوعي وعلمي في عمل إدارة المشاريع لتقليل حدة المخاطرة في العمل وبلوغ الأهداف المخططة.

2.1.3.2. دراسة (بابطين، 2023)، بعنوان: عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة – تحليل محتوى.

نظراً لأهمية حوكمة المشاريع لتحقيق الهدف المنشود من تلك المشاريع، ولوجود العديد من مشاريع إدارة المعرفة التي إما أن تفشل أو لا تحقق المطلوب منها، سعت هذه الدراسة إلى استخلاص عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة. وذلك من خلال تحليل محتوى عدد من الدراسات والأدبيات والنماذج في الحوكمة وحوكمة المشاريع وحوكمة مشاريع إدارة المعرفة. خلصت الدراسة إلى استنتاج 16 عنصراً لحوكمة مشاريع إدارة المعرفة مقسمة إلى ثلاث سمات: الهيكلة، العاملين في المشروع، ومعلومات المشروع. قامت الدراسة كذلك بتحليل نماذج لحوكمة المشاريع وحوكمة مشاريع إدارة المعرفة باستخدام العناصر المستخلصة.

3.1.3.2. دراسة (القللي، 2020)، بعنوان: أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات القومية - دراسة تطبيقية على مشروعات العاصمة الإدارية الجديدة.

هدفت الدراسة لبيان أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المشروعات، وبيان أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء مدير المشاريع والإدارات المعاونة لهم مع تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركتين (أحدهم قطاع عام والأخرى قطاع خاص - عالمية). توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الحقيقي لدى المنظمات والشركات ليس رأس المال المادي فقط، بل إن إدارة المعرفة والتي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية تعتبر أهم من رأس المال المادي، كما أنه على الشركات والمؤسسات الاجتهاد والبحث المتواصل لكي تتمكن من تحويل الإمكانيات المعرفية والإدارية المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها لتحسين أدائها وتمكنها من التغلب على منافسيها في الأسواق. وأوصت الدراسة ضرورة أن تولي الشركات والمؤسسات والحكومات اهتماما زائداً بإدارة المعرفة، دعم الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تتمتع بقدرات معرفية وإبداعية متميزة.

4.1.3.2. دراسة (فايد، 2020)، بعنوان: التجارة الإلكترونية كمدخل للتحول لاقتصاد المعرفة – دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على طريقة التحول من اقتصاد النفط إلى اقتصاد المعرفة من خلال استخدام التجارة الإلكترونية للمشاريع الصغيرة، وقامت الدراسة على توضيح دور التجارة الإلكترونية للمشاريع الصغيرة في التحول من اقتصاد النفط إلى اقتصاد المعرفة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى أن التجارة الإلكترونية قادرة على تحقيق الفرص التسويقية للمشاريع الصغيرة، وتوصلت أيضا إلى أن المشاريع الصغيرة بحاجة إلى اعادة هندسة عملياتها التسويقية حتى تستطيع تطبيق التجارة الإلكترونية وأخيرا أوضحت الباحثة أن التجارة الإلكترونية قادرة على التحول لاقتصاد المعرفة.

5.1.3.2. دراسة (الحارثي، 2020)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع.

هدفت الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في إدارة المشروع، حيث أن إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال فكري، والتي تعد أحد أركان تنمية وتطور المجتمعات، وهذا يمثل أحد التحديات التي تواجه مدراء المشاريع في تبني استراتيجيات إدارة المعرفة وممارستها. توصلت الدراسة الحالية إلى أن إدارة المشاريع هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وأن هناك تفاعل جيد بين تدفقات المشاريع وتدفقات المعرفة داخل المنظمات، وأن لدى المنظمات أهمية في تطوير الموارد البشرية وخاصة مدراء المشاريع لتعزيز مفهوم مشاركة المعرفة.

كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها، وإعطاء صلاحيات أكثر لمدراء المشروع للاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة.

وأوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة، وتثقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة، والعمل على دمج استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع، وإنشاء مستودعات معرفية لكل مجال من مجالات المشروع.

6.1.3.2. دراسة (الغامدي، 2019)، بعنوان: أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

توصلت الدراسة البحثية إلى أن النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال إتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة المعرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع، من خلال عقد الورش والممارسات المهنية التدريبية الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة، وتثقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة المعرفة والتي يمكن توظيفها في إدارة المشاريع.

2.3.2. الدراسات الأجنبية

2.3.2.1. Study (Pereira, 2021) , entitled: Knowledge Management in Projects.

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر دور إدارة المعرفة في المشاريع، وتقييم كيفية إدارة المنظمات الحديثة من مختلف قطاعات الأعمال لمعارفها ومشاركتها من خلال اتباع دورات حياة إدارة المعرفة ونقلها عند تطوير مشاريعها. تم إجراء المسوحات التنظيمية لمديري المشاريع العاملين في إدارة المشاريع في العديد من الصناعات البرتغالية من قطاعات أعمال متعددة ويشغلون مناصب هرمية مختلفة. كشفت الدراسة أن معظم الشركات يمكنها تحديد المعرفة ذات الصلة والتقاطها والاحتفاظ بها وتطبيقها على تطوير مشاريع أخرى. وبالتالي، فإن أهمية تنفيذ نقل إدارة المعرفة إلى مشاريع أخرى أمر بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ المشروع وإدارته.

2.3.2.2. Study (Fernandes, 2021), entitled: Knowledge Management Maturity Contributes to Project-Based Companies in an Open Innovation Era.

أوضحت الدراسة أن المعرفة هي أحد الأصول الحاسمة لأي منظمة في الوقت الحاضر، على الرغم من الطبيعة المؤقتة للمشاريع، فإن الإدارة السليمة للمعرفة يمكن أن تحسن النتائج وتفيد المساعي المستقبلية. ومع ذلك، يجب تصميم نظام فعال لإدارة المعرفة ليناسب كل منظمة. لذلك، من المهم للغاية تقييم مرحلة نضج إدارة المعرفة للمنظمة. قامت الدراسة الحالية بتحليل مستوى النضج العام للمنظمات الأوروبية القائمة على المشاريع، حيث تم إجراء التحليل لفهم مدى نضج مراحل دورة إدارة المعرفة وكان من الممكن التمييز بين المراحل الأكثر تطوراً وما هي الخطوات الرئيسية لإنشاء تعلم تنظيمي فعال في منظمة قائمة على المشاريع، توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الموجهة نحو المشاريع الموجودة في أوروبا هي في منتصف الطريق من خلال تنفيذ أنظمة إدارة المعرفة، وعلى الرغم من الاعتراف بالفعل بالحاجة إلى نظام مناسب، إلا أن البنية التحتية لدعمه لا تزال بحاجة إلى التطوير حتى يمكن وضع التدابير المناسبة موضع التنفيذ.

2.3.2.3. Study (Sokhanvara, 2014), entitled: Importance of Knowledge Management Processes in a Project-based organization: a Case Study of Research Enterprise

هدفت الدراسة الحالية على مناقشة أهمية عمليات إدارة المعرفة في المنظمة القائمة على المشاريع، ودراسة الفجوة الموجودة لمعالجة ممارسات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع، انتهجت الدراسة الأساليب النوعية كمنهجية للبحث (المنهج الاستكشافي والاستقرائي)، تكون مجتمع الدراسة من ثلاث شركات من صناعات مختلفة (البحث، التعدين، والمنظمات الحكومية)، وذلك بهدف توفير فئات واسعة للبحث. توصلت الدراسة إلى إن إدارة المعرفة بالمشروع لم تتم معالجتها على مستويات مختلفة من النضج، ونظرا للطبيعة الاستكشافية والاستقرائية لهذا البحث أظهرت النتائج أن إنشاء المعرفة والتقاطها هما العمليتان الأكثر أهمية، في حين أن نقل المعرفة وإعادة استخدامها ليس بنفس أهمية العمليتين الأخريين. بالإضافة إلى ذلك، تم الكشف عن أن توفير "المعرفة حول العميل" و"المعرفة المتعلقة بإدارة المشاريع" هما أهم أنواع المعرفة المطلوبة في هذا المستوى من النضج. وفي النهاية أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات والإرشادات لمكاتب إدارة المشاريع عند أدنى مستوى من النضج من وجهة نظر إدارة المعرفة.

2.3.2.4. Study (Favoretto1, 2018), entitled: An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على المواضيع الرئيسية لإدارة المعرفة في سياق المشروع، واستكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المشروع. ولهذا الغرض، تم إجراء مراجعة للأدبيات، باعتماد التحليل الببليومتري والتدوين وتحليل المحتوى. تم إجراء عملية البحث وأخذ العينات في قاعدة بيانات (Web of Knowledge - Web of Science Core Collection).

حددت النتائج الاستراتيجيات الرئيسية للتعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة، وهي اكتساب المعرفة للخبراء وتوثيق المشروع من خلال النماذج المشفرة على التوالي ويرتبط كلا النوعين من المعرفة الضمنية والصريحة بقوة باثنين من أبعاد نجاح المشروع: كفاءة المشتري العام، ونجاح المنتج/الخدمة.

2.3.2.5. Study (Tomomitsu, 2018), entitled: The evolution of the relationship between project management and knowledge management: a bibliometric study

هدف البحث لدراسة العلاقة بين إدارة المشروع وإدارة المعرفة. لفهم التقاطع بين هذين المجالين من البحث، كان النهج المنهجي الذي تم اختياره هو مراجعة الأدبيات المنهجية. تم اعتماد المنهج متعدد المراحل، بدءًا من التحليل الببليومتري مع التحليل الإحصائي الوصفي لمجتمع الأوراق المدروسة، يليه الاستشهاد المشترك وتحليل الشبكة، وأخيرًا تحليل المحتوى من أجل تحديد الاتجاهات والفجوات البحثية. أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع وإدارة المعرفة ترتبط بالقضايا التي تنطوي على مهارات مديري المشاريع والمنظمة، وإدارة المعرفة بين المشاريع من خلال مجال مكتب إدارة المشاريع، والجوانب المتعلقة بالعوامل الحاسمة للنجاح والنجاح نفسه للمشروع. وكتوجه تبرز الدراسات الهادفة إلى تكوين فرق افتراضية تشكلها منظمات موزعة، وكثغرة تبرز أهمية المعرفة للمشاريع التي تتعلق بقضايا الاستدامة، حيث لم يتم تحديد سوى القليل من الدراسات حول هذا الموضوع. توصلت الدراسة أن هذه البنى ضرورية للأداء التنظيمي، وأنها مجتمعة لديها تآزر قد يسهم في تمكين الشركات من تمييز نفسها عن منافسيها وتحقيق الميزة التنافسية.

2.3.2.6. Study (Arnetz, 2013), entitled: Use of Knowledge Management in Project Environments - A Cross-Case Analysis of Five Organizations.

هدفت الدراسة على استخدام أساليب إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في بيئات إدارة المشاريع، حيث أن هذين المجالين من الدراسة هما عاملان مهمان للشركات التي تهدف إلى اكتساب المزايا من خلال التعلم والتحسين المستمر. في هذه الدراسة، تم تقسيم المنظمات والمشاريع إلى فئات حيث تم تسليط الضوء على أساليب إدارة المشاريع وأساليب إدارة المعرفة. كانت الأسئلة الرئيسية التي تم طرحها في هذه الدراسة هي ما إذا تم دمج أي أنشطة لإدارة المعرفة في العمل في المشاريع وكذلك ما هي الأبعاد التي تؤثر على استخدام إدارة المعرفة في بيئات المشاريع. الأبعاد المفترضة للتأثير على إدارة المعرفة في بيئات المشاريع والتي تمت دراستها في هذه الدراسة هي فئة المشروع، واستخدام منهجيات إدارة المشاريع، والتنظيم ومنهجيات إدارة المعرفة. وفي مجال إدارة المعرفة تمت دراسة الأوضاع المتعلقة بالمنظمات والمشاريع. تظهر هذه الدراسة أنه من بين خمس منظمات، هناك اثنتان فقط تستخدمان منهجيات إدارة المعرفة بشكل فعال لالتقاط ما تم تعلمه من خلال المشاريع. وتظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة كذلك أنه على الرغم من عدم إمكانية صياغة نموذج قابل للتطبيق بشكل عام، إلا أن هناك اتجاه في المنظمات التي لديها نهج نشط لجمع المعلومات وتستخدم منهجيات إدارة المشاريع، لاستخدام المزيد من منهجيات إدارة المعرفة في المشاريع، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الوضع التنظيمي واستخدام منهجيات إدارة المعرفة وإدارة المشاريع. وكمساهمة عملية، توضح هذه الدراسة أهمية تصنيف المعرفة وتنظيمها قبل تخزينها، لأنه فقط عندما يتم إعادة استخدام المعرفة، فإن أنشطة إدارة المعرفة تجلب قيمة للمنظمة.

3. منهجية البحث

1.3. منهج الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

2.3. مصادر البيانات:

البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكُتاب والباحثون بخصوص أثر دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

البيانات الثانوية:

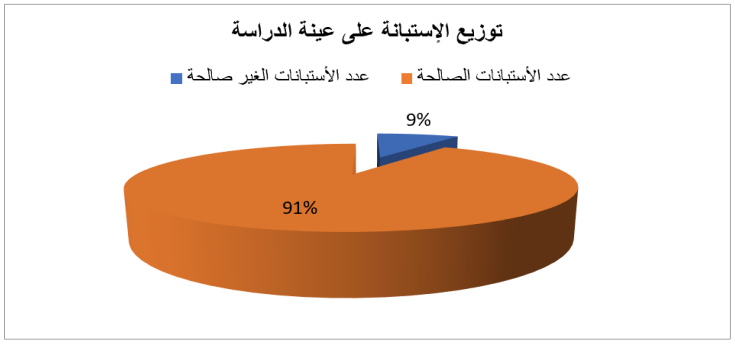
بالإضافة إلى البيانات التي تم جمعها من المصدر الأولي والتي هي أساس عملية التحليل، تم أيضا استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

استهدف الباحث 145 مبحوثا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف) في المملكة العربية السعودية داخل مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض محل الدراسة.

	عدد الأستبانات الموزعة	عدد الأستبانات المستردة	عدد الأستبانات الغير صالحة	عدد الأستبانات الصالحة
العدد	145	126	11	115
%	%100	%86.90	%8.73	%91.27

جدول 1 - يوضح توزيع الإستبانة على عينة الدراسة



شكل توضيحي - 9 – يوضح توزيع الإستبانة على عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة والبالغ عددهم (145) مبحوثا حيث تم استرداد (126) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (5) منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (115) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (91.27%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

4.3. أداة الدراسة:

- **المقابلات الشخصية**
- **الملاحظة**
- **الاستبانة**

صدق أداة الدراسة وثباتها

وفقًا لـ (Sekran, 2013)، تتعلق الصلاحية بما إذا كنا نقيس المفهوم الصحيح، بينما تتعلق الموثوقية بالاستقرار والاتساق في القياس.

الصلاحية:

تم استخدام طريقتين لاختبار الاستبانة من أجل الوضوح وتقديم استبيان دراسة متماسك على درجة عالية من الدقة.

- أولا، تم استخدام مصادر متعددة للبيانات مثل (المجلات، والأبحاث، والأطروحات، وشبكة الإنترنت العالمية، والمقالات) لتعيين وصقل النموذج والمقاييس.
- ثانيا، تم إجراء مراجعة شاملة تغطي جميع هياكل الدراسة بشكل شامل من قبل المحكمين الأكاديميين من جامعة لينكولن والممارسين المتخصصين في إدارة الأعمال لتصبح الأداة أكثر دقة لتحسين وتعديل أداة الدراسة.

الموثوقية

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. يشير هذا الاختبار إلى المدى الذي يكون فيه بدون تحيز أو خطأ وبالتالي يضمن قياسًا متسقا عبر العناصر المختلفة في الأداة. بعبارة أخرى، يمكن وصفها ببساطة بأنها الدقة في القياس التي تتضمن الاستقرار والاتساق.

تشير أغلب الدراسات إلى اعتبار الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في حول تجاوز المعدل قيمة 0.6، استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
.826	2

جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	المتغير		معامل كرونباخ الفا
5	إدارة المعرفة	تخزين المعرفة	0.920
5		تطبيق المعرفة	
5		توليد المعرفة	
5		توزيع المعرفة	
5	إدارة المشاريع	نطاق المشروع	0.891
5		تكامل المشروع	
5		زمن المشروع	
5		تكلفة المشروع	
5		جودة المشروع	

جدول 3 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

4. النتائج والتوصيات

1.4. المقدمة:

من خلال البيانات التي تم جمعها من الاستبانة المُعدة بهذا الخصوص، ومن خلال مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، يستعرض هذا أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتكوين فكري وتحقق عملي، وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات وما يعتقده الباحث صوابا، سيعرض هذا الفصل النتائج التي توصل إليها الباحث وكذلك أهم التوصيات.

2.4. النتائج:

1.2.4. النتائج النظرية:

- لا بد على التعامل مع إدارة المعرفة على أنها وظيفة من وظائف المنظمة الرئيسية مثلها مثل إدارة الإنتاج، التسويق...الخ.
- توفر إدارة المعرفة في المنظمة بالشكل اللازم يمثل المناخ الملائم وحجر الأساس لوجود إدارة تنظيمية قوية ومستمرة.
- توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وابداع المنظمة، حيث أنّ الإبداع هو ترجمة المعرفة إلى سلع، خدمات وعمليات جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة الميزة التنافسية.
- تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة من أكثر الشركات التي يمكنها استعمال إدارة المعرفة في إدارتها نظرا للخصائص التي تتميز بها مثل مرونتها، قربها من المحيط الخارجي، هيكلها التنظيمي البسيط...الخ.
- تعاني الشركات الصغيرة والمتوسطة من العديد من العوائق فيما يتعلق باستعمالها لإدارة المعرفة كوسيلة إدارة حديثة، حيث يعتبر ارتفاع التكلفة وضعف الثقافة التنظيمية داخل الشركة.

2.2.4. النتائج العملية:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المعرفة (تخزين المعرفة)، حيث كان متوسطا، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشكل عام مدى أهمية محور إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة)، حيث كان مرتفعا، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المعرفة (توليد المعرفة)، حيث كان متوسطا، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المتوسطة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المعرفة (توزيع المعرفة)، حيث كان مرتفعا، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع)، حيث كان مرتفعا، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة

لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- أكدت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع)، حيث كان مرتفعا، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- بشكل عام أظهرت نتائج التحليل الإحصائي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة زمن المشروع)، حيث كان مرتفعا، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة تكلفة المشروع)، حيث كان مرتفعا، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مدى أهمية محور إدارة المشاريع (إدارة جودة المشروع)، حيث كان مرتفعا، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية المرتفعة لهذا المتغير في دعم وتحسين إدارة المشاريع داخل مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

3.4. التوصيات:

- ضرورة التوعية بأهمية إدارة المعرفة ضمن الاقتصاد السعودي، وأن يتم اعتماد الأسلوب العلمي في التخطيط والإدارة بما يعزز فرص النجاح للشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل التغيرات البيئية وشدة المنافسة.
- على إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من الإمكانات المتاحة لديها في مجال الاتصالات والمواقع الإلكترونية للاقتداء بتجارب ومشاريع ناجحة سواء كانت محلية أو خارجية، لتقليل احتمالات الخطأً في العمل واعتماد أسلوب ومنهج علمي سليم.
- على إدارات الشركات الصغيرة والمتوسطة نشر المعرفة بين بعضها البعض للارتقاء بمستوى المنظمة وتحسين الأداء.
- العمل على استقطاب الأشخاص المبدعين عند توظيف العاملين الجدد نظرا لتأثيرهم الفعال في التأثير على فاعلية أداء المنظمة.
- ضرورة الحرص على مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصول العاملين في المنظمة على المعرفة من زملائهم.
- الاهتمام بتطوير البنية التحتية الداعمة لتنمية إدارة المعرفة.
- العمل على تعزيز مفهوم مشاركة المعرفة والمعلومات في المشاريع.
- تعزيز عمل إدارة المعرفة في بيئة المشاريع.
- محاولة تحويل المعرفة داخل المشروع إلى ميزة تنافسية للمنظمة.

5. المراجع

1.5. المراجع العربية:

- الفضة، جميلة وعقباوي، لالة. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل توجه التميز التنظيمي: الدراسة الميدانية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- الأفندي، أحمد ومحمد، بسام. (2019)، ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية في محافظة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، 25(110)، ص 190-208.
- الجبوري، زيد. (2019). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة مشاريع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- الدليمي، سعد. (2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية (دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- الغامدي، عبد السلام محمد. (2019). أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع. شبكة المؤتمرات العربية (المؤتمر العلمي العاشر)، تركيا.
- محمد، بسام. (2019)، ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية في محافظة أربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، 25(110)، ص 190-208.
- بوركوة، عبد الملك. (2018). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات ت، رسالة ماجستير، جامعة منثوري، الجزائر.
- حسن، عمر ويعقوب، فيحاء. (2018). توظيف أدوات إدارة التكلفة في أسلوب التنفيذ المتسارع للمشاريع الإنشائية لغرض ترشيد الكُلف- بحث تطبيقي في مشروع تحويلة شط الديوانية - الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح - العراق، مجلة دراسات محاسبية، 13 (43). ص 27-44
- دحماني، زهيرة. (2018). إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص65.
- عواد، أحمد. (2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المفرق: جامعة آل البيت، الأردن.
- العبد، عبد الصاحب وحسن، أمال (2018). تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية – بحث تطبيقي لمشاريع مديرية الأبنية المدرسية – العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 3 (43)، ص: 1-14.
- الباشا، إبراهيم. (2017). تأسيس وإدارة المشروع الصغير: دليل عملي لأصحاب المشاريع، دار البيروني للنشر والتوزيع.
- دهليز، خالد وعنبر، هشام. (2017). (أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للإدارة والاقتصاد، 25 (2): ص 1-21.
- العايد، سرى، والطيط، أحمد. (2017)، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 العدد 1.

- العجرفي، فلاح، (2017)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 35
- مهدي، صالح، (2017)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات، الجامعية الإدارة والأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- كبرو، رغد (2017). مدخل إلى إدارة المشاريع: المنهجية، المهارات، التنفيذ، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية 14(28).
- العلي، عبد الستار. (2016)، إدارة المشروعات العامة (ط 3)، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- عنبر، هشام. (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شعباني، مريم، (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر –بسكرة -، الجزائر.
- أبو غزال، عبد الله. (2015). إدارة المشاريع الصغيرة، (ط١)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2015)، إدارة الجودة الشاملة، (ط1)، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الأردن: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- الناصر، عامر عبد الرزاق عبد المحسن. (2015)، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- حسن، شفاء. (2015)، تقييم جودة المشروع وفق المواصفة الدولية (ISO 10006: 2003)، دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية / مشروع الأبنية الجامعية في الجادرية، مجلة كلية التراث بجامعة بغداد، 1(18)، ص 358-401.
- الحلو، نورهان (2015)، واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- الأشوح، زينب. (2015)، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، (ط1)، الأردن، دار المنهل للنشر والتوزيع.
- قيزان، مالك علي. (2014). درجة ممارسة إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مدراء المدارس في إربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- محمد، أحمد علي الحاج. (2014). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، عمان: دار المسيرة.
- الميناوي، أيمن (2014)، الوجيز العلمي لإدارة المشاريع، (ط ١)، فلسطين: دار الأرقم للنشر والتوزيع.
- خير الدين، موسى. (2014). إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حلاق، ريما. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق.
- الحوري، نضال والعتيبي، ضرار. (2013)، إدارة المشاريع الإنمائية، دراسة وتقرير الجدوى، (ط 1)، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العيساوي، كاظم. (2013)، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، (ط1)، الأردن، دار المنهل للنشر والتوزيع.

- همشري. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر.

2.5. المراجع الأجنبية:

- Kerzner, H. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, (12th.Ed), John Wiley: Canada.
- Larson, W. and Clifford, F. (2017). Project Management: The Managerial Process, (7th.Ed), McGraw-Hill Education: USA.
- Mantel, J. Jack, R. and Scott M. (2016), Project management in practice, (7th.Ed), Wiley: Canada.
- Jui-Sheng, and Jung-Ghun Yang. (2016). "Project management knowledge and effects on construction project outcomes: an empirical study." Project Management Journal 43.5, 47-67.
- Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School.
- Chauhan, D. and Prabhat, S. (2014), Important Project Management Knowledge Areas for Successful Delivery of Projects in Pharmaceutical Industry, International Journal of Current Research in Chemistry and Pharmaceutical Sciences, 1 (5), pp: 56-60.
- Project Management Institute – PMI (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Edition 2013 by PMI.
- Wysocki, R. (2013). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, (7th.Ed), Wiley: Canada.
- Young, T. (2013). Successful project management, (4th.Ed), Kogan Page: UK.
- Heagney, Joseph (2012). Fundamentals of project management, (4th ed.), American Management Association.
- Auman, D. (2012). An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector, Hospira Adelaide - SA - Australia, 2 (7), pp: 1-9.
- Wysocki, Robert K. (2011). Effective project management: traditional, agile, extreme. John Wiley & Sons.
- Richman, L. (2011). Successful Project Management, (3th.Ed), American Management Association: USA.
- Polyaninova, T. (2011). Knowledge Management in a Project Environment: Organisational CT and Project Influences. Dublin Institute of Technology. Vine, vol:41, iss:3.

- Hornok, C. and Koren, M. (2011). Administrative Barriers and the Lumpiness of Trade, CEU Working Papers, Department of Economics, Central European University.
- Meredith, J. and Mental, J. (2011). Project management: a managerial approach, (6th.Ed), John Wiley and Sons Inc.: USA.
- Larson, Erik W., and Clifford F. Gray. (2011). "Project management: The managerial process."

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الدكتور/ فهد أحمد بستاني، الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (CC BY NC)

Doi: https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.64.8