



Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

The 11th International Scientific Conference

Under the Title

“The role of humanities, social and natural sciences in supporting
sustainable development”

المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر

تحت عنوان "دور العلوم الانسانية والاجتماعية والطبيعية في دعم التنمية المستدامة"

10-9 ديسمبر 2020 - اسطنبول - تركيا

<http://kmshare.net/isac2020>

The role of knowledge management in project management

Al-Harithi, Ghazi and Al-Faidi, Yasser^a

KAU University, Jeddah, Saudi Arabia"

Abstract: Knowledge management and the intellectual capital it contains which is one of the pillars of the development and evolution of societies, and this represents one of the challenges facing project managers in adopting strategies Knowledge management and practice.

The current study found that project management is the basic pillar for the success of the organization, and that there is good interaction between project flows and knowledge flows within organizations, and that organizations have importance in developing human resources, especially project managers, to enhance the concept of knowledge sharing.

The results also confirmed the existence of a strong relationship between knowledge management and project management and their integration in many aspects, which reinforces the necessity of implementing projects of all kinds in the light of knowledge management in its various processes, and giving more powers to project managers to benefit from knowledge management practices.

The study recommended the need to increase the awareness of project workers about the importance of knowledge management, educate workers and managers in effective means, methods and practices for managing, and work to integrate knowledge management strategies with project management practices, and establish knowledge repositories for each project area.

Key words: knowledge management, project management, project knowledge management.



دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع

إعداد الباحثان

غازي الحارثي

ياسر الفايدي

جامعة الملك عبدالعزيز

المستخلص:

إن إدارة المعرفة وما تتضمنه من رأس مال فكري، والتي تعد أحد أركان تنمية وتطور المجتمعات، وهذا يمثل أحد التحديات التي تواجه مدراء المشاريع في تبنى استراتيجيات إدارة المعرفة وممارستها.

توصلت الدراسة الحالية إلى أن إدارة المشاريع هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وأن هناك تفاعل جيد بين تدفقات المشاريع وتدفقات المعرفة داخل المنظمات، وأن لدى المنظمات أهمية في تطوير الموارد البشرية وخاصة مدراء المشاريع لتعزيز مفهوم مشاركة المعرفة.

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

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



الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إدارة المشاريع، إدارة معرفة المشروع.

1. مقدمه :

شهدنا في العصور المنصرمة والعصر الحالي تغيرات تمكنت من التأثير على مختلف مجالات الحياة، حيث أثرت على المنظمات و مشاريعها، وبالتالي سعت العديد من الإدارات المسؤولة عن المشاريع إلى محاولة تحسين جودة مشاريعها وضمان نجاحها، فقد أكد عنبر (2016) على أن تحقيق جودة المشروعات يسهم بالضرورة في خفض تكاليف الإنتاج وفي ضمان رضا المستهلك عن الخدمات المقدمة، كما أنه يمنح الثقة للجهة المسؤولة عن المشروع ويحسن من مستواها التنافسي.

و أن ضمان نجاح المشاريع واستمرارها يستلزم بالضرورة وجود معايير وأدوات مناسبة تقدم المساعدة لمدراء المشاريع في كيفية إدارة المشاريع وتخطيطها وتنظيمها. (دهليز وعنبر، 2017)

حيث تعتبر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع الصادرة من المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMAI)، من أبرز هذه المعايير، حتى أن هذه المجالات المعرفية أصبحت من أهم المواضيع التي تمسهم في تحقيق الجودة للمشاريع. ولقد أشارت العديد من الأدبيات إلى دور تلك المجالات في تحقيق نجاح المشاريع وتقوم مستوى أدائها.

إن إدارة المشروع تشير في الأساس إلى تطبيق المعرفة المناسبة في كامل تفاصيل ومراحل دورة حياة المشروع باعتبار أن الهدف الأساسي من وجود عمليات ومهارات وأدوات ونظم وتقنيات إدارة المعرفة هي المساهمة في التأثير بفاعلية على نجاح المشروع. (الغامدي، 2019)

فقد أكد حمود (2010) على أن المعرفة تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الثروة والإبداع بعدما شهدته العالم من تطور تكنولوجي متسارع وواسع،

و أن إدارة المعرفة تمثل مصدراً رئيسياً لتمكين المنظمات من تخفيض التكاليف ورفع مستوى الانتاجية من خلال توليد الإيرادات الجديدة. (دهليز وعنبر، 2017)

و إن إدارة المعرفة والتحديات المختلفة التي تواجهها تفرض على بيئة المشاريع التي تعتبر من أهم البيئات المساهمة في دعم تنمية المجتمعات أن تقوم ببذل جهد أكبر في مجال إدارة المعرفة، حيث أنها وما تتضمنه من رأس مال فكري تمثل



الأساس الذي تركز عليه تقدم الأمم وتطورها، كما أنها تمثل الأصول المعرفية غير الملموسة، وهذا يعد تحدياً بالنسبة للمدراء المشاركين من أجل إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها وعملياتها في مشاريعهم. (الغامدي، 2019)

و يتبين لنا من ذلك دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع في دعم أهدافها وتكوين ثقافة المنظمة وخلق القيمة المضافة وتعزيز الميزة التنافسية. ومن هنا تحاول دراستنا إلى توضيح دور و أهمية إدارة المعرفة في إدارة المشاريع .

2. مشكلة الدراسة:

إن التطورات الحديثة والتطورات المتسارعة في عالمنا وما نشاهده من تغيرات نوعية في كافة مجالات الحياة، أدت إلى التصدي للتحديات التي تواجهنا في شؤوننا الشخصية أو ما نمارسه من أعمال في المنظمات، و الأخذ بزمام المبادرات للحفاظ على ديمومتها واستمراريتها.

وعلى الرغم من اعتبار إدارة المعرفة أحد أبرز الحلول التي يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء وتطويره، ومن خلال الرجوع للعديد من الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية تبين لنا مستوى الاهتمام بإدارة المعرفة باعتبارها منهجاً حديثاً ومبتكراً لإدارة المنظمات ولأثرها على تحسين مستوى أداء العمل والانتاجية والخدمات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العلمية العربية التي ركزت على دور وأهمية استخدام إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وخاصة في إدارة المشاريع، وكما أنه على حد علم الباحثين أن دراستهم من أوائل الدراسات العربية التي تبحث في هذا المجال ونظراً لأهمية بيئة المشاريع وما تتضمنه من عناصر بشرية وتقنية عديدة وبما تسهم به في تحقيق عجلة التنمية الاقتصادية؛ تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في توضيح

دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع من خلال جزئين وهما الجزء الأدبي والدراسات السابقة، ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: دور إدارة المعرفة في نجاح إدارة المشاريع؟

3. منهج الدراسة:



استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراسة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة وتحليلها، في مجال إدارة المعرفة و إدارة المشروع، ويقوم المنهج الوصفي على وصف ظاهرة أو موضوع ما، ومن خلال جمع المعلومات حول الظاهرة أو الموضوع وتحليلها وتفسيرها وفق منهجية علمية، كما اعتمادا على الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الاصدار السادس من معهد ادارة المشاريع.

4. الاطار النظري:

1.4 المشروع Project :

المشروع هو مجهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة ، ويمكن القول أن المشروع هو أداة أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق. الفرق بين المشروع Projects و العمليات Operations حيث أن العمليات تستمر وتكرر بينما تكون المشاريع منفردة ومتكررة ، ويرى بعض متخصصي إدارة المشاريع أن المشاريع تحكمها ثلاث قيود وهي :

- 1- النطاق.
- 2- التكلفة .
- 3- الوقت.
- 4- رضاء العميل.
- 5- درجة المخاطرة.
- 6- الجودة. (رضوان،2012)

2.4 دورة حياة المشروع :

هي تلك المراحل التي يمر بها المشروع من بدايته حتى نهايته من البداية ثم التخطيط ثم التنفيذ ثم الرقابة ثم المتابعة و أخيرا مرحلة الاغلاق.

وقد أوجز الغامدي(2019) دور إدارة المعرفة في دورة حياة المشروع، ومساهمتها في تعزيز نجاح المشروع، وتعزيز تطوير فريق المشروع، ومعرفة العملاء، والعلاقات من خلال ممارسات إدارة المعرفة المناسبة وتطبيقها في دورة حياة المشروع، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- إن تطبيق المعرفة المناسبة والتي تتضمن الأدوات والتقنيات والعمليات والمهارات تؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع.
- إدارة المعرفة تواجدت في المنظمات ومختلف قطاعات الأعمال لأن لها تأثير كبير في دعم ثقافة المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية.



- إدارة المعرفة تمثل الممارسات المنطقية التي يمكن من خلالها تحسين طريقة إدارة المشروع، وهذا يعني أنه سواء كانت المعرفة ضمنية أو صريحة فإنه يمكن الحصول عليها ومشاركتها ونقلها بين أفراد المنظمة.
- إن المنظمات التي تعتمد في إدارتها للمنظمات البشرية على إدارة المعرفة من المحتمل أن تحقق درجة عالية من التميز، حيث أنها تعتمد على أدوات وطرق وأساليب يمكن من خلالها نشر المعرفة وتوزيعها وتوليدها.
- يتضح التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع في تعزيز نجاح المشروع، وهذا يتضح من العملية التي يتم من خلالها انشاء المعرفة ونقلها بين أعضاء الفريق.
- يوجد العديد من العناصر المشتركة بين إدارة المعرفة وإدارة المشروع والتي لها تأثير كبير على نجاح المشروع، مثل الثقافة التنظيمية والعمليات والتكنولوجيا.

3.4. إدارة المشروع Project Management :

هي تطبيق من المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لتحقيق متطلبات وأهداف أي مشروع، لأي مشروع خمسة مراحل وهي :

- 1- مرحلة الاستهلال
- 2- مرحلة التخطيط
- 3- مرحلة التنفيذ
- 4- مرحلة المراقبة والتحكم
- 5- مرحلة الإغلاق أو إنهاء المشروع.

4.4. إدارة المعرفة :

تعريف إدارة المعرفة : إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها ، تنظيمها واستخدامها ونشرها ، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي .

إدارة المعرفة تتضمن العناصر الرئيسية التالية:



- 1- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- 2- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة .
- 3- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
- 4- اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
- 5- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 6- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة .
- 7- استخدام مخرجات المعرفة لدعم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

5.4. عمليات إدارة المعرفة :

تختلف عمليات إدارة المعرفة باختلاف مداخلها، واختلفت آراء الكتاب والباحثين كذلك حول العمليات الرئيسية في إدارة المعرفة، إلا أن دراسة نقلها المحيّميد (2017) عن Heisig & Vorbeck حول عدد من الشركات الأوروبية أكدت فيها على أن هناك ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيعها، وأخيراً تطبيقها :

- 1- تشخيص المعرفة: يقصد بعملية تشخيص المعرفة جميع الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتحديد نوعية وطبيعة وماهية المعرفة التي تريدها، ولأي غرض تريدها، بالإضافة إلى تحديد معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها، حيث أن من أهم العوائق التي تواجهها المنظمات في تعاملها مع المعرفة، صعوبة الوصول إلى المعرفة، فأى خطأ في التعامل يؤدي بالضرورة إلى النقص وعدم الدقة في العمليات اللاحقة، ونجاح إدارة المعرفة يتوقف على دقة عملية التشخيص، وتستخدم عملية التشخيص أليات الاكتشاف وأليات البحث والوصول، وتعد عملية التشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج إدارة المعرفة، وعملية جوهرية تساهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.
- 2- اكتساب المعرفة: تمثل مجموعة من النشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة (الضمنية والصريحة) من مصادرها المختلفة داخل المنظمة أو خارجها، حيث استخدم الباحثون العديد من المصطلحات لوصف هذه العملية متمثلة: في التقاط وخلق والتشارك بالمعرفة، حيث أن تراكم المعرفة هو الهدف الأساسي لهذه



- العمليات ، وتكمن عملية اكتساب المعرفة في استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية عند الخبراء والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة .
- ٣- توليد المعرفة: تشير كلمة توليد المعرفة إلى ابتكار، اكتشاف، امتصاص، شراء، وتزداد أهمية توليد الأفكار الجديدة عندما تتغير الأسواق، فالمؤسسة الناجحة هي التي توحد المعرفة الجديدة باستمرار وهناك اربع طرق تتولد من خلالها المعرفة وذلك بالتفاعل والتحول بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية .
- ٤- خزن المعرفة: عمليات الخزن تشتمل على الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع، وتولي الكثير من المؤسسات عملية الخزن أهمية كبيرة نتيجة مغادرة بعض الأفراد للمنظمات لسبب أو لآخر فإن هذه المؤسسات سوف تخسر الكثير من معرفتها بمجرد رحيل هؤلاء الأفراد لأنهم يحملون معرفتهم الضمنية داخل عقولهم (معرفة غير موثقة)، أما المعارف الموثقة فأما ستبقى مخزنة في قواعدها.
- ٥- توزيع المعرفة: تشير عملية التوزيع الي نشر ومشاركة ونقل المعرفة وتدفعها، ومن بين الشروط المطلوب توافرها لكي تكتمل عملية نقل وتوزيع المعرفة: أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وان تكون مدركة ومتفهمة من قبل العمال، مع توفر الحافز المطلوب لنقلها وأخيرا أن لا تكون هناك أية عوائق تحول دون نقل المعرفة .
- ٦- تطبيق المعرفة: هذه العملية تشير في مضمونها الى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والاستثمار، وان تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة المتاحة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة الي تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تصبح مجرد كلفة ضائعة وان نجاح اي منظمة في تطبيق إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه يعد أحد اهم معايير التقييم في هذا المجال. (الحميميد، 2017)

6.4. أهمية المعرفة في إدارة المشاريع:

هناك أهمية للبيانات والمعلومات والمعرفة في إدارة المشاريع، حيث أشير في دراسة Ritchie, P. & Jorgensen, K. (2007) , حينما يعمل سياسة لمعلومات المشروع القياسية والمعايير، تحدد هذه السياسة الحد الأدنى من المعلومات التي سيتم الاحتفاظ بها حول مشروع ما، وبالتالي يمكن تطبيقها لاحقا على جميع المشروعات، والغرض من هذه السياسة هو ضمان الحصول على الحد الأدنى من معلومات المشروع وتخزينها من أجل:



- تقديم معلومات المشروع لمساعدة ممارسي إدارة المشروع في إدارة المشروع.
 - توفير معلومات المشروع لصناع القرار في الإدارة الاستشارية وغيرهم من أصحاب المصلحة والأطراف المعنية في المشروع.
 - تقدم معلومات المشروع لتلبية المتطلبات القانونية.
 - تقدم معلومات المشروع لتلبية متطلبات إعداد لوحة وخارطة المعلومات.
 - تقدم معلومات المشروع دعم لإدارة المعرفة.
- ولدعم إدارة المعرفة، تحدد سياسة الحد الأدنى لمعلومات المشروع متطلباته بشيء من التفصيل. وهذا الوضوح يعيد في الواقع وضع التوقعات بشأن المعلومات التي يجب على مديري المشاريع إنتاجها وتخزينها وحفظها في مشاريعهم .
- بالإضافة إلى ذلك، تميز هذه السياسات أيضاً بين ثلاثة أنواع من البيانات أو المعلومات التي يجب على مديري المشاريع إنتاجها وتخزينها وحفظها، وهي:
- المعلومات الهيكلية : هي سمات المشروع المخزنة في قواعد البيانات (Structured information).
 - المعلومات شبه المنظمة : هي وثائق المشروع التي يُكن الوصول إليها كمرجع (Semi-Structured information).
 - المعلومات الضمنية : هي المعلومات المستندة إلى الخبرة أو الممارسة (Tacit information).
- حيث يشير هذا التقسيم إلى أهمية المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge)، المتوفرة في المعلومات الموثقة والمدونة في وثائق وسجلات وقواعد بيانات عمليات المشروع الرئيسية وجوانبه المعرفية العشرة، هذا بالإضافة إلى المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)، المتواجدة في عقول الخبراء والمستشارين والمدراء وأصحاب المصلحة والأطراف المعنية ذات المهارات والخبرات والمعرفة المتخصصة، والتي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتوثيق والتحويل إلى معارف صريحة يمكن الاستفادة منها في إدارة المشاريع المستقبلية. (Ritchie, P. & Jorgensen, K. 2007)

7.4. علاقة إدارة المشروع بالمعرفة:



- اقترح ليفن مجموعة من المبادئ التوجيهية للمنظمات, لكي تقوم بتعزيز قدراتها في تحقيق الفعالية المبتغاة من دمج إدارة المعرفة مع المجالات المعرفية لإدارة المشاريع, ولتحقيق ذلك على النحو الآتي:
1. تحديد إدارة المعرفة بحيث يُكن للجميع في المنظمة فهمها.
 2. جعل إدارة المعرفة حزمة عمل في هيكل توزيع العمل لكل مشروع.
 3. تأسيس نقطة اتصال لإدارة المعرفة في كل برنامج ومشروع يعمل مع مكتب إدارة مشروع المؤسسة.
 4. استخدام مصفوفة مسؤولية المساءلة, لتحديد الأدوار والمسؤوليات والمساءلة لإدارة المعرفة.
 5. إيصال أهمية إدارة المعرفة لجميع أصحاب المصلحة في جميع أنحاء المنظمة.
 6. تقديم التوجيه والتدريب المناسب في إدارة المعرفة لجميع أصحاب المصلحة.
 7. إنشاء نظام عملي لإدارة المعرفة وتقدير المكافآت.
 8. تتبع فائدة إدارة المعرفة باستخدام المقاييس.
 9. ينبغي أن تركز المنظمة على التحسين المستمر. (Levin, 2010)

8.4. المجالات المعرفية في إدارة المشروع

المجالات المعرفية لإدارة المشروع هي عشرة مجالات, على النحو التالي :

- 1- إدارة تكامل المشروع : وهي العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى اغلاق المشروع (Wysocki,2014) ،
وتعرف أيضا أنها عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة ، بمعنى أنه يمكن القول بأن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة شامله لجميع أنشطة المشروع بشكل متوازي من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من أجل أهداف المنظمة. (Heldman,2009)
- 2- إدارة نطاق المشروع : وهي كل العمليات المتعلقة في انجاز المشروع وتحديد أي المهمات تتعلق بالمشروع وأبها التي ليس له علاقة بالمشروع، ويشمل إدارة نطاق المشروع على عدة نشاطات منها تحديد الاحتياجات و تحديد النطاق و



انشاء هيكل تجزئة العمل و تحقيق النطاق ، ويذكر أن من أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع. (خير الدين، 2012)

3- إدارة زمن المشروع : وتعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد ، وأن هناك العديد من أساليب جدولة المشروعات مثل أسلوب المسار الحرج و أسلوب pert بمعنى أن إدارة زمن المشروع تهتم بتقدير مدة أنشطة المشروع وبناء جدول للأنشطة ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني. (العلي، 2013)

4- إدارة تكلفة المشروع : وتبدأ بتخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع وتسمى بالدراسة الأولية في دراسة جدوى المشروع ، أيضا تعرف بأنها تكلفة المشروع مجموعة من العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف وعمل موازنة وتمويل المشروع وتدير الموارد المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمام المشروع وفق ما تم التخطيط له .

5- إدارة جودة المشروع : وتعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري. ويعرفها المعهد الأمريكي أنها عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والإجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف المصلحة.

6- إدارة موارد المشروع : ويقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الاعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة ، فإن إدارة الموارد تشمل إدارة العمالة و إدارة المعدات والمواد بمعنى أن إدارة موارد المشروع تشمل العمليات والأنشطة المطلوبة لتنظيم و إدارة فريق المشروع وتشمل تخطيط الموارد البشرية وإدارة فريق المشروع بالشكل الجيد.

7- إدارة اتصالات المشروع : ويمكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع و إدارة وضبط معلومات المشروع وضمان ايصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب ، تتضمن إدارة اتصالات المشروع تخطيط الاتصالات وتوزيع وايصال المعلومات و إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة واعداد تقارير الأداء ،بمعنى أن هذا المجال يشمل على العمليات



والأنشطة اللازمة لضمان انتقال معلومات المشروع بالشكل المناسب وفي الزمن المناسب وكذلك تخطيط الاتصال وتوزيع المعلومات وتقرير الأداء وإدارة أصحاب المصالح.

- 8- إدارة مخاطر المشروع : وهي مهمة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار ، وتعرف أيضا بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة، وعدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروع والتي تتمثل في استراتيجية استباق المخاطر واستراتيجية المنع واستراتيجية التسكين واستراتيجية الحلول وبالتالي فإن إدارة المخاطر معنية بتحديد وتقليل التهديدات الموجودة في المشروع وفي بيئة المشروع .
- 9- إدارة المشتريات في المشروع : وهي عملية الحصول على اللوازم من سلع وخدمات اللازمة لإنجاز أعمال المشروع بالزمن والجودة المناسبة ، وتتضمن تنفيذ عدد من العمليات الفرعية المرتبطة بتخطيط وإدارة الشراء وإجراءات الشراء وضبط عملية الشراء وإغلاق عملية الشراء، هناك أيضا عوامل تبرز نجاح إدارة المشتريات مثل وجود علاقة طيبة مع الموردين والقدرة على الشراء بكميات كبيرة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث وتعدد مصادر التوريد وتوفير فريق تفاوضي جيد .
- 10- إدارة المعنيين بالمشروع : وتمثل العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع والقيام بتحليل توقعاتهم وتلبية متطلباتهم من خلال إعداد استراتيجيات ملائمة للتواصل معهم وجذبهم ومن ثم خلق الثقة لديهم اتجاه المشروع .

9.4 . إدارة معرفة المشروع

عرفت إدارة معرفة المشروع أنها إدارة المعرفة في حالة المشروع، وهي بذلك تمثل الرابط بين مبادئ إدارة المعرفة ومبادئ إدارة المشروع، و هناك تشابه كبير في مكونات إدارة المعرفة و مكونات إدارة المشروع، التي تسمح بهذا التشابه لهذه المكونات بالاقتران والاندماج، وهي :

- مكونات إدارة المعرفة (الأشخاص - النظم - العوامل المنظمة).

- مكونات إدارة المشروع (الأشخاص - النظم - الأدوات). (Polyaninova ,2011)



إن الاعتماد المتزايد على القوى العاملة المتنقلة والمؤقتة يتطلب عمليات أكثر صرامة فيما يتعلق بتحديد ونقل المعرفة إلى المنتفعين بها في كل مرحلة من مراحل حياة المشروع، وبالتالي ضمان حفظها، بينما يذكر أن المنظمات توظف المشاريع لتنفيذ برامجها الاستراتيجية والتحولية. (Owen, 2008)

وبالتالي تحتاج المنظمات إلى استخدام المعرفة المكتسبة من المشروعات السابقة أو تلك المتولدة من مراحل مشروع قائم للحيلولة دون تكرار الأخطاء، وقد استنتج أن كل مشروع يمثل فرصة لاكتساب معرفة جديدة للأفراد والمنظمات. (Terzieva, 2014)

وهذا الاستنتاج يستند إلى كون المشروعات أياً كانت درجة تعقيدها تولد كميات ضخمة من المعرفة بشقيها الصريح والضمني.

كما أن إدارة معرفة المشروع لا تشتمل على المعرفة المكتسبة في مشروع واحد فقط، بل تمتد إلى المعرفة المشاعة بين عدة مشاريع تديرها المؤسسة الواحدة. (Lindner & Frey, 2009)

ووفقاً للمصدر السابق، فإن معرفة المشروع يمكن أن تكون:

1. معرفة الخبر. 2. المعرفة الإجرائية. 3. المعرفة المنهجية. 4. المعرفة الخبراتية

و تأكيد على أن إدارة معرفة المشروع هي حلقة الوصل بين إدارة المعرفة وإدارة المشروع، وهي بذلك تشتمل على منظورين أساسيين:

1- منظور داخل المشروع. 2- منظور البين-مشروعات. (Hanisch al et, 2008)

10.4. أهمية إدارة معرفة المشروع في المشروع:

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 المؤسسات راجع بالأساس إلى قدرة المؤسسة المتفوقة على الحصول على الموارد المعرفية وتوظيفها بطريقة استراتيجية تضمن لها الحصول على ميزات تنافسية لا تتوافر لغيرها. (Wernerfelt, 1995)



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

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

غير أن تطبيق ادارة معرفة المشروع يتطلب ان تدمج ممارسات وعمليات إدارة المعرفة بشكل عميق في ثقافة المنظمة وثقافة المشروعات. ويف

وحدد الباحثون في دراسة (Hanisch al et ,2008) أربعة من عناصر نجاح ادارة معرفة المشروع: (تقنية المعلومات - المنظمة - الطرق - العوامل الثقافية).

وهناك دراسة حول عناصر نجاح إدارة المشروع قامت بتقسيم عناصر نجاح ادارة معرفة المشروع إلى الفئات الآتية :

1- المنظمة والعمليات : وتشمل خمسة عناصر لنجاح إدارة المشروع, وهي:

1. عمليات إدارة معرفة المشروع.

2. تنظيم إدارة معرفة المشروع.

3. مستوى نضج منهجية إدارة المشروعات المتبعة.

4. مستوى مأسسة إدارة المعرفة وإدارة المشروع في بيئة المشروعات المتعددة.

5. التحكم في أنشطة إدارة معرفة المشروع.

2- النظم وتقنية المعلومات والاتصالات: وتشمل عنصرين من عناصر النجاح , وهي:

1. استخدام النظم لدعم الاتصال.

2. استخدام النظم لدعم التخزين

3- الثقافة والقيادة : وتشمل خمسة عناصر لنجاح إدارة المشروع, وهي:

3. ثقافة المعرفة. 2. التزام الإدارة. 3. ثقافة المشروع.

4. التغاضي عن الأخطاء. 5. الشبكات غير الرسمية. (Waled & Lindner ,2010)



5. الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية

1.5. فايد، عبير السيد (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 ، وقمت 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 ايضا إلى أن المشاريع الصغيرة بحاجة إلى اعادة هندسة عملياتها التسويقية حتى تستطيع تطبيق التجارة الإلكترونية واخيرا اوضحت الباحثة أن التجارة الإلكترونية قادرة على التحول لاقتصاد المعرفة.

2.5. الغامدي, عبدالسلام محمد (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 أنّ النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال اتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين اصحاب المصلحة 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 العرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع Project lifecycle من خلال عقد الورش



والممارسات المهنية التدريبية الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة، وتنقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة المعرفة والتي يمكن توظيفها في إدارة المشاريع.

3.5. الغامدي, عبدالله و آل جابر, علي (2018) بعنوان : عناصر التكامل والنجاح في ادارة معرفة

المشروعات مع نموذج مقترح الدارة المعرفة في بيئة المشروعات.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف منطقة التقاطع بين إدارة المعرفة وإدارة المشروعات عبر عدة محاور تمثلت أهدافا شملت تعريف مصطلح ادارة معرفة المشروعات ، وكيف تسهم في نجاح المشروعات والنماذج الشائعة الدارة معرفة المشروعات مع تقديم نموذج مقترح لإدارة معرفة المشروعات. وتم استخدام المنهج الوصفي الوثائقي قام الباحثان بتحليل العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة معرفة المشروعات ، كما قاما بتحليل عدد من النماذج المقترحة لإدارة معرفة المشروعات في الأدبيات، معتمدين بشكل أساسي على الادلة المعرفية الصادرة من قبل معهد ادارة المشروعات و جمعية ادارة المشروعات.

خلصت الدراسة إلى أن المعرفة مورد رئيس من موارد المنظمة يلزم ادارته بشكل فعال, وحيث تمثل معرفة المشروع عنصرا حامساً في جناحه، وأكدت على الندرة النسبية للبحوث المنهجية في هذا المجال والتي تركز على الجانب التطبيقي عن الإطار المفاهيمية التي تنفصل عن الدراسة, . كما قدمت نمودجا مقترحا لإدارة المعرفة في بيئة المشروعات يدمج ما بين العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة مع دورة حياة المشروع العامة. كما أوصت الدراسة باجراء المزيد من البحوث التي تركز على الجانب التجريبي في مجال ادارة معرفة المشروعات.

4.5. عنبر، هشام (2016) بعنوان دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات

الأهلية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ايضا التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها المؤسسات ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على مجموعة من المدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات



دلالة بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة مشتريات المشروع ، إدارة اتصالات المشروع) وزيادة جودة المشروع ،ايضا توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على زيادة جودة المشروع ، وأن أكثر المعايير تأثيرا على زيادة جودة المشروع هو إدارة موارد المشروع ، واخيرا اوصت الدراسة بضرورة الحصول على موارد بشرية مدربة بشكل جيد ولديها القدرة على عمل خطة لتحديد قنوات التواصل بين جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع .

5.5. زيدان، عبدالسلام (2013) بعنوان : العوامل المؤثرة في جودة التصميم في مشاريع التشييد

ذكر الباحث في هذه الدراسة التصميم ذات أثر كبير في أداء المشروع وإذا انخفضت جودة التصميم ينخفض أداء المشروع ،تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من المشكلات التي يعاني منها قطاع التشييد حيث تبين أن مشكلات التصميم تحوز الدرجة الأولى من حيث الأهمية والأثر في أداء المشروع .وذكر الباحث أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في التصميم والمتعلقة بالجهة المسؤولة عن إدارة المشروع ويبرز دور إدارة المشروع في تلافي العديد من المشكلات ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات من أهمها تخصيص وقت وكلفة أكبر لمرحلة التخطيط والتصميم واشراك جميع الأطراف بدء من المراحل المبكرة للمشروع ، استخدام تكنولوجيا المعلومات وانشاء نظام إدارة وثائق المشروع إذ توفر هذه الحلول أداة تواصل فعالة بين أطراف المشروع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

6.5 Kam Jugdev (2012) بعنوان: Learning from Lessons Learned

: Project Management Research Program

في هذه الدراسة تم مناقشة الدروس المستفادة السابقة كطرق مهمة لجمع وتبادل المعرفة الرسمية وغير الرسمية للمشروع، من خلال عرض نتائج ثلاث دراسات من البرامج البحثية، وذكر الباحث أن الدراسة تسهم في مجالات إدارة المشاريع وإدارة المعرفة والتعلم في مكان العمل، وأنه غالباً ما تجبر الأحداث السلبية للشركات على إضافة ممارسات الدروس المستفادة لعمليات إدارة المشاريع الخاصة بهم، بالإضافة إلى أنه يجب أن يكون هناك دعم من الإدارات العليا، ويجب إشراك أصحاب المصلحة المناسبين ويجب أن تكون المعرفة مشتركة بطريقة مقننة وغير مقننة، وأشار الباحث أن تكون



الدروس المستفادة من الأخطاء السابقة هي عمليات تنطوي على الرسمية والتعلم غير الرسمي وممارسات مشاركة المعرفة

Integrating : بعنوان (2010) Anthony Yeong & Thou Than Lim .7.5 knowledge management with project management for project success

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين نجاح المشروع في المنظمة من خلال دمج استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع في مشروع نموذجي في دورة حياة المشروع النموذجية، ذكر الباحثان وفقاً للتقرير الصادر عن مجموعة Standish Group لعام 2009 ، فإن 32٪ فقط من جميع المشاريع التي شملتها الدراسة تعتبر ناجحة ويتم تسليمها في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية مع المميزات والوظائف المطلوبة. قد يكون هذا مؤشراً على أن ممارسي إدارة المشاريع لم يستفيدوا من ممارسات المعرفة المكتسبة من المشاريع السابقة لضمان معدل نجاح أعلى للمشاريع الحالية والمستقبلية. اقترح الباحثان في هذه الدراسة نموذجاً متكاملًا يجمع بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع لتحسين نجاح المشروع وبالتالي المساهمة في القدرة التنافسية والاستدامة في المنظمات، خصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب أن هناك تكامل بين إدارة المعرفة مع إدارة المشروع لتعزيز نجاح المشروعات في المنظمات وأنه من المهم فهم كيف يمكن انشاء المعرفة من خلال المشاريع وكيف يتم نقل المعرفة إلى أعضاء فريق المشروع في شكل معرفة ضمنية وصریحة، ويفترض من التغذية الراجعة والمستمرة في دورة حياة المشروع أمر ضروري لتعزيز نجاح المشروع، اقترحت الدراسة أن هناك عوامل تؤثر في نجاح المشروع، وهي الثقافة والتكنولوجيا والعمليات فهي تؤثر على كل من إدارة المعرفة و إدارة المشاريع، أخيراً اوصت الدراسة بالاهتمام مستقبلاً بإجراء مزيد من الدراسات حول أهمية التقاط وتبادل المعرفة الحالية والجديدة في جميع مراحل دورة حياة المشروع .

.8.5 Robert F. Cope III& Rachelle F. Cope& Teri L. Root (2007) بعنوان:

Effective Project Management: A Knowledge Management And Organizational Citizenship Behavior Approach

أشارت الدراسة أن في بيئة العمال الحالية ينظر إلى المشاريع على أنها ركيزة بناء أساسية للنجاح التنظيمي وأن هناك تفاعلاً قوياً بين تدفق المشروع وتدفق المعرفة في المنظمة، وعليه يؤدي هذا التفاعل إلى اكتشاف مفهوم استراتيجيات



إدارة المعرفة الفعالة لإدارة المشاريع على أساس المبادئ التوجيهية لسلوك المواطن في المنظمة، وأشار الباحثون أن معظم بيئات الأعمال يتوفر لها الإمكانيات ولكن دون تعزيز لمشاركة المعلومات، الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع إدارة المعرفة في سياق الأعمال الموجهة نحو المشاريع، وكيفية استخدام مديري المشاريع لإدارة المعرفة لتعزيز أو انشاء بيئة مشروع أكثر فعالية، تطرقت الدراسة إلى ذكر فوائد إدارة المعرفة ومعوقاتها أيضا في إدارة المشاريع، توصل الباحثون في نهاية هذه الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها تطوير الاستراتيجيات التي يمكن أن تعزز عمل إدارة المعرفة في بيئة المشاريع، دعم وتزويد الأشخاص العاملين بأدوات تساعد على أداء أعمالهم وحل المشكلات ليروا أنهم يمتلكون المعرفة اللازمة في بيئة المشروع .

9.5 Robert F. Cope & Rachelle F. Cope & Daniel G. Hotard (2006), بعنوان: ENHANCING PROJECT MANAGEMENT WITH KNOWLEDGE MANAGEMENT PRINCIPLES

أشار الباحثون في هذه الدراسة إلى أن المشاريع تتطلب وظائف ذات معايير خاصة و أنه في الغالب لا يمتلك مديرو المشاريع في الإدارة الوسطى أي مزايا تمنحهم من إجراء تحليلات للمشروع، وأنه هذا المكان المناسب الذي يمتلك في مديرو المشاريع القدرة على الاستفادة بشكل كبير من ممارسات إدارة المعرفة (KM)، وذكر الباحثون أن الهدف من هذه الدراسة البحث عن القضايا التي كانت عائق أمام ممارسات إدارة المعرفة لمديري المشروع، والفوائد الصريحة والضمنية لإدارة المعرفة لمدير المشروع والعوامل المحفزة لذلك، وأشار الباحثون على تطبيق المعرفة في المشروع يتمثل في الجانب الكثر عمقا في إدارة المعرفة وتكمن هن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة في ما يعرفه الموظفون وكيف يمكن تطبيق هذه المعرفة على مشكلات العمل وإضافة هذه المعارف إلى مستودع المعرفة للمشروع لتعزيز ورفع قدرات المنظمة، خلصت الدراسة إلى أنه نظام إدارة المعرفة الجيد يجب أن يكون له ثلاث خصائص وهي أولا يحتاج إلى معالجة مشكلة عمل حقيقية يتفق عليها الجميع على أنها مشكلة، ثانيا لا يمكن للمنظمة الحفاظ على نظام إدارة المعرفة بدون الاهتمام أو الممارسة المجتمعية التي توفر المحتوى وتحمل المسؤولية في انشاء المحتوى ومشاركته، ثالثا يجب أن تجعل أنظمة إدارة المعرفة الحصول على المحتوى للأشخاص الراغبين بكل سهولة، بالإضافة إلى الاستمرار في تقديم الأبحاث مجال إدارة المشاريع وإدارة المعرفة .

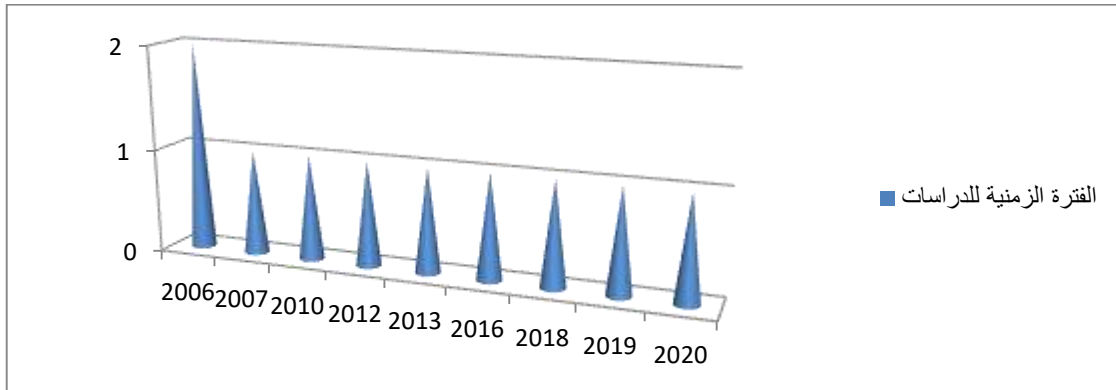


Sue Newell & Mike Bresnen & Linda Edelman & Harry Scarbrough & Jacky Swan (2006), بعنوان : Sharing Knowledge Across Projects Limits to ICT-led Project Review Practices.

أشارت هذه الدراسة إلى أن أحد أهم الاستراتيجيات الشائعة لنقل المعرفة من المشاريع إلى فريق المشروع هي استراتيجية (الدروس المستفادة) و تخزينها في قاعدة بيانات ليتمكن الآخرون من الوصول إليها في الوقت المناسب، وأشار الباحثون أن هذه الاستراتيجية معتمدة على نطاق واسع ولكن قواعد البيانات لا تستخدم على نطاق واسع، ومن نتائج هذه الدراسة أن الاستراتيجيات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحصول على المعرفة ونقلها عبر المشاريع التي قد تم تنفيذها لم تكن جميعها مفيدة، هناك استخدام محدود للاستراتيجيات القائمة على التكنولوجيا والاتصالات وأهمية الشبكات الاجتماعية لنقل المعرفة عبر المشاريع من قبل الآخرين .

6. النتائج :

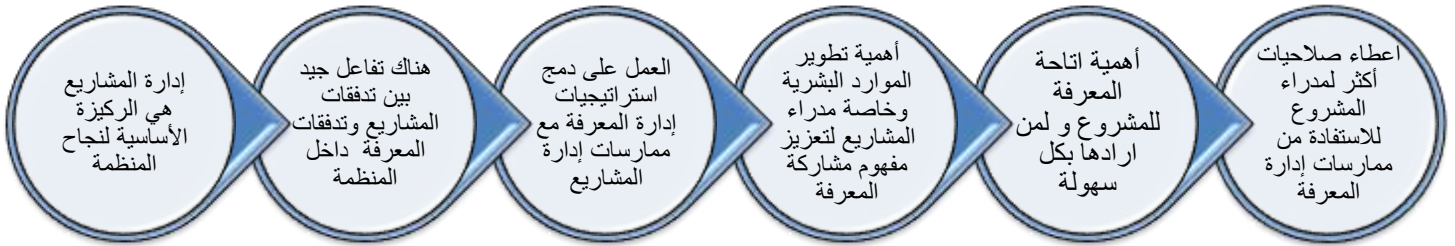
توصلنا في دراستنا إلى عدة إجابات لتساؤلات المشكلة، على النحو التالي :
■ تم فحص (10) دراسات من الفترة الزمنية 2006-2020، متمثلة في الشكل التالي :





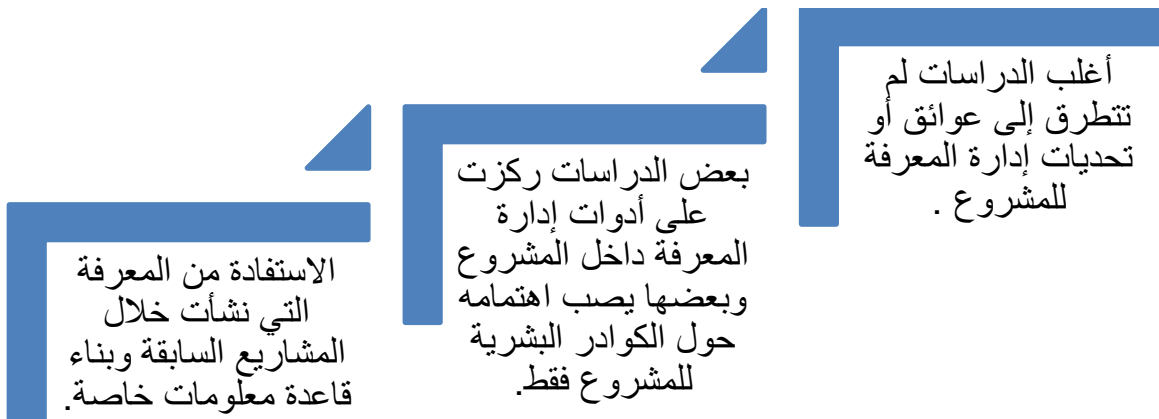
Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

■ أن هناك تشابه في أغلب الدراسات السابقة حول الرؤى التالية, وهي:



أبرز الرؤى في الدراسات السابقة

■ أيضا هناك نقاط عدم اتفاق بين الدراسات ويعود ذلك إلى طبيعة وهدف كل دراسة وبرز الاختلافات ونقاط الضعف, وأبرزها في التالي:



أبرز الاختلافات ونقاط الضعف

7. الاستنتاج:



هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع والاطلاع على بعض

الدراسات التي تناولت ذلك المجال, وقد توصلنا إلى ما يلي :

- العمل على تعزيز مفهوم مشاركة المعرفة والمعلومات في المشاريع.
- تعزيز عمل إدارة المعرفة في بيئة المشاريع.
- تحويل المعرفة داخل المشروع إلى ميزة تنافسية للمنظمة.
- لقلة الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع والمعرفة, نوصي بالاستمرار في تقديم الدراسات التي توضح طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة المعرفة.
- العمل على وضع تقنين قانوني ملزم لإدارة أي مشروع على وضع إدارة المعرفة ضمن الخط الاستراتيجي للمشروع.
- دعم الإدارة العليا للمشروع وتعزيز مفهوم إدارة المعرفة.
- انشاء مستودعات معرفية لكل مجال من مجالات المشروع .

المراجع

المراجع العربية

- حمود، خضير. (2010). منظمة المعرفة. دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- خير الدين، موسى. (2012). إدارة المشاريع المعاصرة. دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.



- رضوان، محمود عبدالفتاح. (2012). إدارة المشروعات، مجموعة العربية للنشر، القاهرة.
- زيدان، عبدالسلام. (2013). العوامل المؤثرة في جودة التصاميم في مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، مج29، ع2.
- دهليز، خالد و عنبر، هشام. (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.
- العلي، عابد. (2013). دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي. رسالة ماجستير، جامعة أوبكر بلقايد، الجزائر.
- 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.
- الغامدي، عبدالله و آل جابر، علي. (2018). عناصر التكامل والنجاح في إدارة معرفة المشروعات مع نموذج مقترح الدارة المعرفة في بيئة المشروعات. شبكة المؤتمرات العربية (المؤتمر العلمي التاسع). تركيا.
- الغامدي، عبدالسلام محمد. (2019). أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع. شبكة المؤتمرات العربية (المؤتمر العلمي العاشر). تركيا.
- فايد، عبير السيد، (2020)، التجارة الإلكترونية كمدخل للتحويل لاقتصاد المعرفة - دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج4، ع11
- الحميميد، ناصر إبراهيم، (2017)، إدارة المشاريع الإحترافية وفق منهجية PMI، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.



Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

Frey, P., Lindner, F., Müller, A and Wald, A. (2009). Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors, an Empirical Study in Germany. Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences 2009.

Hanisch, B, Linder, F., Muller, A. and Wald, A. (2008). Project knowledge management: status quo, organizational design, and success factors. Paper submitted at PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Heldman, K. (2009). PMP: Project Management Professional Exam Study Guide (5 ed.). Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.

Levin, G. (2010). Knowledge management success equals project management success. Paper presented at PMI® Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Lindner, F. and Wald, A. (2010). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, vol. 29(7), pp. 877-888.

Owen, J. (2008), Integrating knowledge management with programme management, Jennex, M.E. (ed.), *Current Issues in Knowledge Management*, IGI Global, New York, 132-148.

PMAJ. (2004). *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation - Volume II. Project Management Professionals Certification Centre*, Project Management Association of Japan.

PMI. (2017). *A Guide to Project Management Body of Knowledge, 6Th Edition*. Project Management Institute.

Polyaninova, T. (2011). Knowledge Management in a Project Environment: Organisational CT and Project Influences. *Dublin Institute of Technology. Vine*, vol:41, iss:3.

Richman, L. (2011). *Successful Project Management (3 ed.)*. New York, NY: AMACOM, a division of the American Management Association International.

Ritchie, P. & Jorgensen, K. (2007). Project management knowledge management: moving from standards to leadership. Paper presented at PMI® Global Proceedings Repository American Research Foundation ISSN 2476-017X .

Terzieva, M. (2014). Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience. *Procedia Technology* 16 (2014), pp. 1086-1095.



Global Proceedings Repository
American Research Foundation

ISSN 2476-017X

شبكة المؤتمرات العربية
<http://arab.kmshare.net/>

Available online at <http://proceedings.sriweb.org>

Wernerfelt, B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, vol. 16(3), pp. 171-174.

Wysocki, R. K. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme* (7 ed.). USA: John Wiley & Sons.