

Knowledge management strategy in the general administration of projects in King Abdulaziz University

Maher Mohsen Saleh Faqiha^a

Prof. Mohammed Jafar Mohammed Aref^b

^a Faculty of Arts and Humanities - Department of Information Science - King Abdul Aziz
University

^b Faculty of Arts and Humanities - Department of Information Science - King Abdul Aziz
University

mfakeha@kau.edu.sa

Abstract: The study presents a proposed knowledge management strategy for the general management of projects at King Abdulaziz University through analyzing the internal and external work environment, defining management objectives and identifying the procedures that will help achieve these objectives. The study relied mainly on the use of the quadratic analysis method (SOWT) Selection of experts from the general administration of projects and monitoring their views through a questionnaire to identify the main objectives and procedures that assist in proposing a strategy for knowledge management. The study showed a number of conclusions and recommendations, The study recommended the establishment of a center of thought that contributes to the achievement of the objectives and aspirations of management. The study adopted some initiatives within the proposed strategy for knowledge management, which calls for benefiting from them and applying them during the two years Arrivals.

استراتيجية إدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز

ماهر محسن صالح فقيها^a

أ.د. محمد جعفر محمد عارف^b

كلية الآداب والعلوم الانسانية- قسم علم المعلومات- جامعة الملك عبدالعزيز^a

كلية الآداب والعلوم الانسانية- قسم علم المعلومات- جامعة الملك عبدالعزيز^b

mfakeha@kau.edu.sa

المستخلص

تقدم الدراسة استراتيجية مقترحة لإدارة المعرفة للإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز وذلك من خلال تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحديد أهداف الإدارة، والتعرف على الاجراءات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على استخدام منهج التحليل الرباعي (SOWT) حيث تم اختيار خبراء من الإدارة العامة للمشاريع ورصدت آرائهم من خلال استبانة للتعرف على أهم الأهداف والإجراءات التي تساعد في اقتراح استراتيجية لإدارة المعرفة، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج والتوصيات أبرزها العمل على تضمين إدارة المعرفة ضمن وحدات أو أقسام الهيكل الاداري لوكالة الجامعة للمشاريع، وتوفير الدعم الكافي لإنجاح هذه الإدارة من خلال توفير الامكانيات البشرية والتقنية والبنية التحتية كما أوصت الدراسة بإنشاء مركز للفكر المعرفي يساهم في تحقيق أهداف وتطلعات الإدارة وتبنت الدراسة بعض المبادرات ضمن الاستراتيجية المقترحة لإدارة المعرفة تدعو إلى الاستفادة منها وتطبيقها خلال العامين القادمين.

المقدمة:

أصبحت المعرفة تلعب دوراً مهماً وعنصراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مما دعا المنظمات إلى الاهتمام بها، ومن هنا جاءت فكرة موضوع الدراسة ببناء استراتيجية لإدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز يكون الهدف منها تسهيل حصر وتوليد المعرفة ومن ثم خزنها وتوزيعها والمحافظة عليها وإدامتها.

إن الغالب على المشاريع الحكومية تعرضها للتعثر وعدم إنجازها في المدة الزمنية المحددة ويأتي هذا التعثر نتيجة عوامل كثيرة منها: الإشراف السيء، وعدم المتابعة الجادة للمقاولين، وعدم إتباع المنهجية الاحترافية في إدارة هذه المشاريع، وعدم وضع الخطط المتكاملة المبنية على المعايير العالمية.

ولكي تنجح الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز في إنجاز مشاريعها على أكمل وجه وفي المدة الزمنية المحددة دون تعثر، كانت الفكرة ببناء نموذج تطبيقي لإدارة المعرفة يساعد على تطوير العمل وجودته ورفع من مستوى العاملين بها.

مشكلة الدراسة

تعثر المشاريع هي السمة الغالبة على المشاريع الحكومية، وهو ما يتطلب المراجعة والدراسة في أسباب هذا التعثر من خلال تكوين لجان متعددة لدراسة هذا الأمر، ومن أهم أسباب التعثر هو سوء الإعداد لتفادي العوائق والعوامل المؤثرة على سير العمل لتنفيذ المشاريع، مما يقود إلى تأخرها عن وقتها أو عدم استيفائها لنطاق العمل المطلوب، أو ارتفاع التكاليف التعاقدية لإنجازها.

لذلك ظهرت الحاجة لبناء استراتيجية لإدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز لتحسين وتطوير مهامها ورفع من مستوى العاملين لديها، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: ماهي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بالجامعة؟

أهداف الدراسة وتساؤلاتها

تهدف الدراسة إلى وضع استراتيجية لإدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز، وسيكون الوصول إلى ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على بيئة العمل الداخلية والخارجية للإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز لتحديد الاحتياجات.
 2. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في إدارة المعرفة.
 3. وضع الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف.
- وحتى تتمكن من تحقيق أهداف الدراسة واقتراح استراتيجية لإدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز لابد لنا من الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ماهي بيئة العمل الداخلية والخارجية للإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز؟
2. ماهي الأهداف المطلوب تحقيقها عبر تطبيق إدارة المعرفة؟
3. ماهي الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الجهة المدروسة، حيث تعمل الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز في أداء مهامها على توفير وتهيئة العوامل المؤثرة إيجابياً على سير العمل لتنفيذ المشاريع بالجامعة وعدم تعثرها وتأخرها عن وقتها، واستيفائها لنطاق العمل المطلوب، وعدم ارتفاع التكاليف التعاقدية لإنجازها، وتفادي العوائق الناتجة عن سوء الإدارة والإعداد. لذا نجد أن هذه الدراسة ستضاف للإنتاج الفكري المتعلق بموضوع إدارة المعرفة والذي أضحى الاهتمام به متزايداً في الفترة الأخيرة.

منهج الدراسة وأدواته

بناءً على أهداف الدراسة فإن المنهج المقترح لتطبيقه في الدراسة هو منهج التحليل الرباعي SWOT Analysis حيث يعتبر طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنشآت، مستندين في ذلك إلى آراء وأفكار عدد من القيادات الإدارية الخبيرة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذه المنهج، وقد انطلق الباحث في إجراء دراسته من خلال تطبيق منهج الدراسة على النحو التالي:

- تم اختيار (8) من الخبراء القياديين العاملين بالإدارة العامة للمشاريع والذين يمثلون القيادات العليا للإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز وهم:
 1. وكيل الجامعة للمشاريع
 2. المشرف العام على الإدارة العامة للمشاريع
 3. مدير إدارة الإشراف على مشاريع الجامعة برابغ
 4. مدير إدارة الإشراف على مشاريع المدينة الجامعية
 5. مدير إدارة الإشراف على مشاريع الجامعة داخل جدة
 6. مدير قسم مشاريع شطر الطلاب
 7. مدير قسم مشاريع شطر الطالبات
 8. مدير قسم مشاريع كلية علوم البحار
- تصميم الاستبانة باحتوائها على ستة أسئلة بصيغة مفتوحة تعتمد على تساؤلات الدراسة الأسئلة الأربعة الأولى كانت عن تحليل بيئة العمل، والسؤال الخامس والسادس عن الأهداف والاجراءات واللذان اعتمدا على إجابات الأسئلة الأربعة الأولى.
- تحليل بيئة العمل بتطبيق منهج التحليل الرباعي (SOWT) باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي المكونة من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر والتهديدات.

شكل رقم (1): مصفوفة التحليل الرباعي (SOWT)

| عناصر الضعف | عناصر القوة | البيئة الخارجية البيئة الداخلية |
|--|---|------------------------------------|
| توفير العلاج لعناصر الضعف والاستفادة من الفرص المتوقعة | استخدام عناصر القوة في الاستفادة من جميع الفرص | الفرص |
| الحد من عناصر الضعف والمساهمة في معالجة تأثير التهديدات | استخدام عناصر القوة في السعي إلى الحد من تأثير التهديدات | التهديدات |

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: الإدارة العامة للمشاريع التابعة لوكالة الجامعة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز.
- الحدود الزمانية: تم البدء بهذه الدراسة اعتباراً من الفصل الدراسي الثاني من عام 1439هـ.

مصطلحات الدراسة

- **إدارة المعرفة:** هي تنسيق وتوليف المعرفة والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها.
- **استراتيجية إدارة المعرفة:** خطة بعيدة المدى تأخذ في الاعتبار المتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية وتستهدف استخلاص الخبرات وتوثيقها والحفاظة عليها والاستفادة منها وفق رؤية مستقبلية للمنظمة .
- **الإدارة العامة للمشاريع:** وتمثل في الإدارة العامة للمشاريع التابعة لوكالة جامعة الملك عبدالعزيز للمشاريع.

الاستراتيجية

المفهوم:

تعد الاستراتيجية هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمات في المستقبل فالاستراتيجية هي نتاج أنشطة إنسانية في بيئة تنافسية متغيرة وليس تصميمات إنسانية في بيئة مستقرة (H.Mentzberg et al.2003) ، وتعرف الاستراتيجية كذلك بأنها النشاط الأكثر وعياً بالجدارات الجوهرية Core Competences داخل المنظمة والمنافسة والسوق خارج المنظمة، لذا فإن المنظمات التي تكتسب رؤية استراتيجية نحو مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المنظمات الناجحة. (Garrey & Williamson, 2002)

وإذا كانت الاستراتيجية تنطبق على المنظمات التقليدية فإنه وبدرجة كبيرة تنطبق على المنظمات القائمة على المعرفة، وهذا يعود لأن عمل هذه المنظمات في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التغير بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو بدون تميزها بالمعرفة أي قدرتها على الإتيان بالجديد من الرؤى والأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات، وهذا يعني أن المعرفة أصبحت السلاح الاستراتيجي بمعنيين: الأول هو أن وضع وتطوير الاستراتيجية بشكل عام هو عمل معرني راقى من

الدرجة الأولى من حيث أنها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الامد، والثاني هو أن المعرفة كموضوع بات يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزة متجددة مستدامة في السوق (نجم، 2008).
ويذكر (H.Mentzberg, 2003) أن للاستراتيجية سمتين جوهريتين: الأولى أنها متقدمة على الأنشطة التي تضيفها (أي أن البعد المعرفي فيها أسبق من النشاط)، والثانية أنها تطور بشكل واعي وهادف (أي أن المضمون المعرفي الواعي هو الأبرز خلافاً للاستجابة العفوية).

العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية:

تعتبر الاستراتيجية هي الموجه أو المرشد طويل الأمد لكل أعمال وإدارات ووظائف المنظمة فمن أجل ضمان وحدة عمل المنظمة لا بد أن تعمل على استراتيجية واحدة، فلا يمكن لمنظمة أن تعمل على مزيج من استراتيجيات غير متجانسة، وبالتالي نجد أن إدارة المعرفة شأنها شأن باقي الإدارات الوظيفية تتبع الاستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بما (Kotler&Armstrong, 1996) أما (M.W.McElroy, 2000) فيرى أن العكس هو الصحيح معتمداً في ذلك على:

- من الأخطاء القتالة للجيل الأول (الذي يركز على تقاسم المعرفة في إدارة المعرفة) هو الأساس الهرمي في التنظيم حيث أن الاستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا وإدارة المعرفة تكون خاضعة لها.
- منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول تبدأ من خطوة تحديد استراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة ومنها تستنتج مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة.
- الاستراتيجية هي منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة، وهذا ما يركز عليه الجيل الثاني (الذي يركز على إنشاء المعرفة بما يربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار)، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدراً فعالاً للميزة التنافسية التي تركز عليها الاستراتيجية، ومع ذلك فإن الاستراتيجية رغم ارتكازها على المعرفة الخلاقة إلا أنها تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة أي أن الاستراتيجية تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الاستراتيجية الجديدة، في حين تكون الاستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية التي تقوم بأدوار التقاسم والتعلم.

أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة:

اقترح (Wiig, 1994) ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، وهي:

- استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً وذلك حينما تكون أو ضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة وتميز هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها يكون قليلاً بالنسبة للمنظمات محدودة الموارد.

- **استراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً والتي تشعر بحاجة ملحة لتطبيق إدارة المعرفة ببناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكاسب تنافسية.
- **استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** وتعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسع تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة. كما أشار (Hansen, et al.,1999) إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، وهي:
- **الاستراتيجية الترميزية Codification Strategy:** وهي التي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها، وتعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحدي والقياس والنقل والتفاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية يمكن من خلال شبكة المنظمة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة، وتعمل هذه الاستراتيجية التي تسمى (بنموذج مستودع المعرفة) على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المنظمة وجعله متاحاً للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع ومن المستودع إلى الفرد.
- **الاستراتيجية الشخصية Personalization Strategy:** وترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد وتعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهاً لوجه، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة ولا تقوم هذه الاستراتيجية التي تسمى (بنموذج شبكة المعرفة) بمحاولة ترميز أو استخراج المعرفة من الأفراد وإنما يتقاسمها الأفراد الذين يمتلكون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

خصائص استراتيجية إدارة المعرفة:

- تتميز استراتيجية إدارة المعرفة بخصائص جوهرية تميزها عن استراتيجيات الأعمال الأخرى في المنظمات الحديثة، ومن هذه الخصائص (الزيادات، 2014):
- تعبر عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري.

- تعكس الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال.
- تمثل قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
- تساعد في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

إدارة المشاريع

المفهوم:

تعرف إدارة المشاريع بأنها "الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد الأهداف والتنظيم والتخطيط والجدولة والميزانيات التقديرية والتوجيه والرقابة لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع" (الفضل، مؤيد، 2005).

كما تعرف إدارة المشاريع بأنها "المعارف المرتبطة بمجموعة من الأدوات، والمبادئ، والتقنيات المستخدمة في عمليات المراجعة، والرقابة، والرصد، والتخطيط" (Project Management, Business Dictionary, 2017).

وتعرف كذلك بأنها "تطبيق التخطيط والتنظيم لكافة الموارد الخاصة في الشركة من أجل تنفيذ مشروع معين لمرة واحدة فقط، وتشمل تلك الموارد كل من رأس المال، والقوى البشرية، وتساعد إدارة المشاريع على تحديد أهداف المشاريع والعناصر الخاصة بها" (Project Management, Investopedia, 2017).

من التعريفات الأخرى لإدارة المشاريع أنها "عبارة عن مجموعة من المهمات وتشمل تنسيق، وتنظيم الموارد المالية والبشرية؛ من أجل إنهاء العمل على المشروعات" (Winston, 2017).

عناصر إدارة المشاريع:

من أهم عناصر إدارة المشاريع (تعامرة، 2017):

1. الوقت: حيث يعتبر من أهم عناصر إدارة المشاريع، فإنجاز المشاريع المطلوبة في الوقت المحدد يزيد ثقة العملاء، بالإضافة إلى توفيره الكثير من المصروفات المكلفة على الشركة.
2. التكاليف: والمقصود بها مراقبة التكاليف والأمور المالية من أجل زيادة إنتاج الربح.
3. الموارد البشرية: من أهم عناصر إدارة المشاريع متابعة عمل الموظفين لتقييم الأداء وعملية الإنتاج بصورة منتظمة ومستمرة.
4. المهام: وتعني متابعة المهام الخاصة بإنجاز المشروع في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة حيث يجب متابعة جميع خطوات المشروع من الأمور الصغيرة الأولية وحتى الوصول إلى النقطة النهائية، والعمل قد يكون بسيطاً أو معقداً.

أهداف إدارة المشاريع:

- لا تعتبر أهداف المشاريع متشابهة في كل مشروع، حيث إنها متنوعة ومتعددة حسب ميزانية وطبيعة كل مشروع، إلا أن أهداف إدارة المشاريع العامة هي (تعامرة، 2017):
1. زيادة الانتاجية.
 2. تقليل التكاليف.
 3. الحد من المصاريف.
 4. إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه.
 5. إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة.
 6. تنفيذ جميع المتطلبات مثل: ضمان الجودة.
 7. إرضاء جميع أطراف المشروع من العميل إلى فريق المشروع

أنواع إدارة المشاريع:

- تعتمد المشاريع على استخدام مجموعة من أنواع الإدارات المتخصصة في إدارتها، وتتنوع أشكال إدارات المشاريع وفقاً لطبيعة كل مشروع، ومن أهم أنواع إدارة المشاريع (علي، 2011):
1. **إدارة المشروع الأساسية:** هي من أكثر أنواع إدارة المشاريع انتشاراً، وتعتمد على دور مدير المشروع الذي يمتلك السلطة في تطبيق الوظائف الإدارية للمشروع، وتشمل التوجيه، والتنظيم والرقابة، والتخطيط، ويستطيع مدير المشروع العمل بشكل مباشر مع أي مستوى في المنشأة؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة في المشروع.
 2. **إدارة البرنامج:** هي من المصطلحات الإدارية التي تُستخدم بشكل متزامن مع إدارة المشاريع وذلك نتيجةً للتشابه بين المشاريع والبرامج، وفقاً للأمور الآتية: تسعى كلٌّ منهما إلى تحقيق أهداف يترتب عليهما إنجازها. تحتّم كلٌّ منهما في المدة الزمنية المخصصة لتحقيق الأهداف تعتمد كلٌّ منهما على وجود خطط عمل وميزانيات مالية لتحقيق أهداف معينة.
 3. **إدارة المخاطر الجديدة:** هي نوعٌ من إدارات المشاريع المطبقة في المنشآت وتهتمّ بالمستهلكين عن طريق تقديم منتجات جديدة لهم، وتمّ الاتفاق على هذا المصطلح من خلال دور فريق إدارة المخاطر في المنشأة، والذي يسعى إلى إيجاد أسواقٍ جديدة تتناسب مع مصادر وقدرات المنشأة.

الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات على أهمية وأثر استراتيجيات إدارة المعرفة على المنظمات في زيادة الانتاج والقدرة التنافسية، وضمان تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، والتركيز على المبادرة لاغتنام الفرص والتوسع فيها والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، وإنشاء والتقاط المعارف ونشرها ودمجها مع منتجات وخدمات جديدة، واتسمت الدراسات بتوضيح الاستراتيجيات والنماذج لإدارة المعرفة في إدارة المشاريع وتوضيح دورها في تعزيز جودة ونجاح المشاريع، والتقليل من تكاليفها، وحل العقبات والقضايا المختلفة من خلال الخبرات والمعرفة من المشاريع السابقة، وتوفير معلومات موثقة لأصحاب المصلحة عن كل مشروع تم تنفيذه، وتسليم نتائج المشاريع بطريقة أكثر كفاءة، والاستفادة من المعارف الضمنية والصريحة لذوي الخبرة وأصحاب المعرفة، والوصول إلى الممارسات الحسنة للمشاريع والتي تساعد على تحسين تنفيذ المشاريع المستقبلية وعلى سد الفجوات المعرفية وتوفير أنظمة لمساعدة أعضاء فريق المشروع في التعرف على كل ما يتعلق بإدارة المشروع لاتخاذ قرار أفضل توفيراً للوقت وترشيداً للموارد في المشاريع، كما أكدت الدراسات السابقة على ضرورة التبنى لاستراتيجيات إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء، وإنشاء إدارة مستقلة مسؤولة عنها، واستحداث فريق عمل لديه المهارات المناسبة للقيام بمتطلبات هذه الإدارة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات ونتائجها وتوصياتها في تصميم نموذج لإستراتيجية إدارة المعرفة في الإدارة العامة لإدارة المشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز، ومن هذه الدراسات:

- دراسة (عرفة، 2015) تطرقت هذه الدراسة إلى مجال إدارة المعرفة في عقود الهندسة والمشتريات والبناء في مشاريع صناعة النفط والغاز الليبية، وهدفت إلى اعتماد نظام عملي " إدارة المعرفة " في بيئة المشروع ليكون وسيلة لزيادة الكفاءة، وقد تكونت الدراسة من ثلاث مراحل: المرحلة الأولى: المقابلات مع مدراء المشاريع وكبار المديرين من ثلاث شركات نفط وغاز وتم خلالها تحديد العديد من الفجوات من خلال التحقيق في القضايا المتعلقة بإدارة المعرفة، وقد اتضح أن هناك احتفاظ ضمني للمعرفة من قبل الأفراد داخل المنظمة ، والمرحلة الثانية: دراسة حالة (أ): بعد مراجعة وتحليل مبادرة إدارة المعرفة التي قام بها مدير المشروع مع فريقه، تبين الدور المهم والضروري لإدارة المشاريع في صياغة إدارة المعرفة بين المشروع والتنظيم، والمرحلة الثالثة: دراسة الحالة (ب): قام الباحث برصد الملاحظات وتنظيم المقابلات وتحليل دورة حياة المعرفة التي تم إنشاؤها، وتبين مدى أهمية المعرفة في التطوير الفني للأعمال المشروع خلال مراحل إنشاؤه اللاحقة والمشاريع الجديدة داخل المنظمة، وأكدت الدراسة على أن القيمة المضافة تكمن في تطوير نموذج تنظيمي عملي لإدارة المعرفة يساهم في تنفيذ المشاريع بشكل فعال.
- دراسة (هانزيك وآخرون، 2015) تطرقت هذه الدراسة إلى فكرة اقتراح نموذج يدمج بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وإدارة المشاريع بهدف تعزيز نجاح المشاريع، ويشمل هذا النموذج تطوير فريق المشروع والعلاقة مع العملاء من خلال ممارسات إدارة المعرفة المناسبة وتطبيقها في دورة حياة المشروع، وعلى ممارسات إدارة المعرفة التي تعزز من تطوير كفاءات فريق المشروع وعلاقاته مع العميل، ومن أكثر هذه الممارسات نقل المعرفة الضمنية عن طريق التوجيه والتوثيق، كما أكد النموذج كذلك على أن يقوم فريق المشروع وعمله بالتأثير المشترك في المشروع ليعززوا من جودة المشروع ونجاحه، وعلى أهمية التغذية الراجعة المستمرة من المشاريع لتكوين المعرفة المبتكرة، وقد ساهمت هذه الدراسة

في توفير الأساس القوي لفهم قيمة مخزونات المعرفة وتدفعها بشكل أفضل من أجل الأداء التنظيمي القائم على المشاريع.

• دراسة (شهرام وآخرون، 2014) تطرقت هذه الدراسة لمناقشة النتائج الأولية من مشروع بحثي يبحث في ممارسات إدارة المعارف كدراسة حالة والتي عرضت مشروع إدارة المعرفة في منظمة بحثية أنشأت مكتب لإدارة المشاريع التنظيمية بشكل مركزي، وذكرت أن دور مكتب إدارة المشروع يتركز في تحسين معدل نجاح المشروع من خلال إنشاء ممارسات مستدامة مناسبة وتسهيل استخدام هذه الممارسات لأعضاء فريق المشروع، وتحسين التقاط المعرفة، وتوفير أنظمة لمساعدة أعضاء فريق المشروع في: التعرف على كل ما يتعلق بإدارة المشروع وتطوير ممارسات إدارة المعرفة، ومعالجة ممارسات إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بأن يركز مكتب إدارة المشروع على فهم الأنظمة ليتحقق الغرض منه في إدارة المعرفة.

• دراسة (أشلي، 2012) تناولت الدراسة العلاقة النظرية والممارسة العملية في إدارة المشاريع من خلال تطبيق مفهومين هي إدارة المعرفة (KM) وإدارة الجودة (QM) والربط بينهما والعوامل المشتركة بينهم ، حيث أن العاملين في إدارة المشاريع لهم ما يقارب ثلاثة عقود وهم يطبقون إدارة الجودة، أما إدارة المعرفة يعتبر نشاطاً جديداً نسبياً بالرغم من أن إدارة المعرفة تعتبر مهمة معروفة لهم في مجال الأعمال والبحوث الأكاديمية، وقد اهتمت الدراسة بالمنظمات التي وضعت سياسات وإجراءات وجوائز في إدارة الجودة الشاملة والتميز في العمل لمعرفة مدى أهمية إدارة المعرفة لهذه المنظمات لتنمو وتصبح أكثر تكاملاً مع إدارة الجودة، وكيف سيكون تأثير تطبيق إدارة المعرفة جنباً إلى جنب مع إدارة الجودة والعاملين في مجال إدارة المشاريع والتفكير العلمي.

• دراسة (تايا، 2011) تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة المعرفة في المشروع، وأسباب تواجدها في المشروع، والفوائد التي تجنيها المنظمات من ذلك، والتحديات التي تمنع من انتشارها داخل المنظمة، وذكرت الدراسة ثلاث قواعد معرفية في المشاريع: القاعدة المعرفية الخاصة بالمنظمات والبيئات، والقاعدة المعرفية الخاصة بإدارة المشاريع، والقاعدة المعرفية الخاصة بالمشروع. وأوضحت الدراسة أن هناك استراتيجيتين لإدارة المعرفة في المشروع يمكن للمنظمات أن تتكيف معها هما: استراتيجية التخصيص: ويتم فيها تقاسم المعرفة ونقل المعرفة الضمنية مع الشخص الذي قام بتطويرها من خلال التفاعل المباشر، واستراتيجية التدوين: ويتم فيها التقاط المعرفة وتخزينها حتى يمكن الوصول إليها واستخدامها من قبل المنظمة وإنشاء الذاكرة التنظيمية لجميع الموظفين. كما تطرقت الدراسة إلى أسباب تواجدها في إدارة المعرفة في المشاريع: لإعادة استخدام المعرفة من المشروع أو مراحلها، مثل: مقترحات المشاريع والتقارير ووثائق التنفيذ، وتبادل "الدروس المستفادة" من الممارسة وتضمين المعرفة في عمليات المشروع لتعزيز معرفة جديدة للمنتجات والخدمات والعمليات، وتحديد مصادر وشبكات الخبرة لتكون أكثر وضوحاً وإمكانية وصولها للموظفين وتبادل المعرفة من مصادر خارجية. وأوضحت الدراسة أهم الفوائد والمزايا التي تجنيها المنظمات من جراء تواجدها في مشاريعها والتي تتمثل في: إضافة ميزة تنافسية والتقليل من تكاليف المشاريع، وحل العقبات والقضايا المختلفة للمشاريع من خلال الخبرات والمعرفة من المشاريع السابقة، وتوفير معلومات موثقة لأصحاب المصلحة عن كل مشروع تم تنفيذه،

وتسليم نتائج المشروع بطريقة أكثر كفاءة والوصول إلى الممارسات السيئة والحسنة للمشروع والتي تساعد على تحسين تنفيذ المشاريع المستقبلية وعلى سد الفجوات المعرفية وسهولة إمداد الأشخاص بالمعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار أفضل توفيراً للوقت وترشيداً للموارد في المشاريع، وقد ذكرت الدراسة في النهاية أهم التحديات التي تمنع إدارة المعرفة من انتشارها داخل المنظمات والتي تكمن في: ضيق الوقت وقلة الميزانية، وقلة التدريب داخل المنظمة، وتجنب الحديث عن الأخطاء، ونقص التكنولوجيا اللازمة لتخزين المعرفة داخل المؤسسة، وانخفاض مستوى الدافع لدى المشاركين في المشروع من أجل نقل المعرفة، وضعف القيادة لدى مدراء المشاريع وعدم اهتمامهم بنقل المعرفة داخل المنظمة، وعدم قدرة الأشخاص المشاركين في المشروع للتواصل بنجاح مما يؤدي إلى سوء الفهم، وعدم اهتمام أكثر الناس بالمهام التي يتم تقييم الأداء عليها وعدم تهمسهم لمهام تخزين المعرفة.

• دراسة (انتوني، 2010) تناولت هذه الدراسة مدى تحسين نجاح المشروع في المنظمات من خلال دمج استراتيجيات إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة المشاريع في دورة حياة المشروع النموذجية، فقد ذكرت أن نسبة 32% فقط من المشاريع تعتبر ناجحة ويتم تسليمها في الوقت المحدد، وهذا يعتبر مؤشراً على أن ممارسي إدارة المشاريع لم يكتسبوا المعرفة المنقولة بالكامل ونقلوها من المشاريع السابقة لضمان معدل نجاح أعلى للمشاريع الحالية والمستقبلية، وقد هدفت الدراسة إلى بيان مدى الفهم لفكرة دمج إدارة المعرفة مع إدارة المشاريع لتعزيز نجاح المشروع في المنظمات، وأنه من المهم فهم كيفية تكوين المعرفة من خلال المشاريع وكيفية نقلها إلى أعضاء فريق المشروع الآخرين في شكل ضمني وصريح، وقد أكدت الدراسة على أن التغذية الراجعة المستمرة ومواءمة المعرفة في دورة حياة المشروع ومشاركتها بين أعضاء فريق المشروع هو أمر ضروري لتعزيز نجاح المشروع، وأن عوامل إدارة المعرفة وعوامل إدارة المشروع يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح المشروع، كما أن العوامل المشتركة مثل الثقافة والتكنولوجيا قد تؤثر بدورها على إدارة المعرفة وإدارة المشاريع واقترحت الدراسة بعض المبادئ التوجيهية لدمج إدارة المعرفة مع إدارة المشروع، منها: إيضاح أهمية وماهية إدارة المعرفة حتى يتمكن كل فرد في المنظمة من فهمها، وأهمية تواجد إدارة المعرفة في الهيكل العملي لكل مشروع، والتواجد الهام لإدارة المعرفة في كل مشروع يشرف عليه مكتب إدارة المشاريع في المؤسسة، والتأكيد على أهمية إدارة المعرفة لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة، والاهتمام بتوجيه وتدريب وتوعية أصحاب المصلحة بأهمية إدارة المعرفة، وتتبع فائدة إدارة المعرفة باستخدام المقاييس والمعايير، وتركيز المنظمة على التحسين المستمر.

• دراسة (محمد زين وآخرون، 2010) تناولت هذه الدراسة مقدمة أساسية لإدارة المعرفة، وأبرزت بعض الفوائد الرئيسية لإدارة المعرفة لمؤسسات قطاع البناء، مثل: الابتكار، وتحسين الأداء والبناء، وزيادة رأس المال الفكري والاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، وتقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن، وتحسين الدعم للعاملين في مجال المعرفة، والمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات التنظيمية، وتسهيل نقل المعرفة عبر مجموعة متنوعة من واجهة المشروع، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، والعوامل الخارجية الأخرى. كما اقترحت الدراسة استخدام المعرفة كمحفز لتحسين عمل المنظمة، وأوصت ببعض المبادرات التي تثق في أن يكون لها تأثير واضح وقابل للقياس على المنظمة، مثل: إنشاء خطة لإدارة التغيير تحدد كيفية الحصول على القبول لإدارة المعرفة داخل المنظمة، والاهتمام بثقافة تبادل المعرفة وأن

تكون لدى المنظمة ثقافة مفتوحة للقبول في تبادل وتقاسم المعرفة، ودعم والتزام الإدارة العليا التي لديها القدرة على تمكين ثقافة المعرفة، ونشر رسالة المشاركة والاستفادة منها، وتشجيع التعاون من أجلها، وتوفير البنية التحتية والدعم، والترويج لنظام المكافأة لمن يمارس التبادل والتقاسم المعرفي وتأسيس نظام مكافأة للتشجيع على تقاسم وتبادل المعرفة، وتأسيس منصة إلكترونية لتقديم أدوات مختلفة لإدارة المعرفة والتميز بين تقنيات المعرفة وتقنيات الإدارة للاختيار من بينها في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة، والاهتمام بالتدريب الذي ينمي المسؤولية في الموظفين ليكونوا أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة للبناء والصناعات في استخدام استراتيجية إدارة المعرفة وأن تكون استراتيجية إدارة المعرفة جزءاً من جهد الموارد البشرية للاندماج في عملية التوظيف والاختيار وتعلم الموظفين وتطوير وإدارة الأداء ونظام المكافآت والتنقل وإعادة التعيين، ومراقبة التدخل في البناء والتجسيد والنشر واستخدام المعرفة من قبل الموظفين.

- دراسة (بول وآخرون، 2009) تطرقت الدراسة إلى أهمية تحقيق دور إدارة المعرفة في تمكين إدارة المشروع لتحقيق أهداف المشروع والسرعة في الإنجاز، والكفاءة التشغيلية والابتكار والمعرفة الجديدة، وقد أوصت الدراسة بالتوصيات التالية: تصميم استراتيجيات كجزء من أنظمة إدارة المعرفة في منظمات إدارة المشروع، وتمكين مدراء المشاريع والموظفين من استخدام أدوات المعرفة، واعتماد وتجريب نموذج للمشاريع للحصول على الفوائد المرجوة، والتخطيط لتدوين المعرفة التي تحققت خلال عمل المشروع لتجنب فشل المشاريع المستقبلية والاهتمام والعناية بأصحاب المعرفة وذوي الخبرة للاستفادة من معرفتهم الضمنية والصریحة.
- دراسة (البرز، 2009) تطرقت الدراسة إلى خطوات تطبيق إدارة المعرفة مع العناصر الرئيسية مثل: فريق إدارة المشاريع واستراتيجية إدارة المعرفة، ودراسة الجدوى، وتقييم المعرفة، ومراجعة الحسابات، وتكنولوجيا المعلومات، والتقييم، وخطوة المشروع ونظم القياس، كما قدمت الدراسة أفضل الممارسات، والمخاطر المشتركة، والدروس المستفادة، وعوامل النجاح وأكدت الدراسة على ضمان نجاح المنظمات المعرفية عندما تقوم بتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة حتى تتمكن من التقاط المعرفة ومشاركتها ودمجها داخل بنائها، فمع التطور التكنولوجي قد تزيد المنافسة فتحث المنظمات إلى إنشاء والتقاط المعارف المؤسسية بسرعة ونشرها ودمجها مع منتجات وخدمات جديدة .
- دراسة (باتريك، 2007) تطرقت الدراسة إلى نظرية لإدارة المشاريع على أساس المعرفة، وهو مفهوم جديد يصف المشروع من حيث تكوينات المعرفة، وتهتم هذه النظرية: بوصف كل العمل من حيث المعرفة، والاقتران المباشر بين المعرفة المناسبة لعمل محدد ووصف المعرفة في نقطة زمنية، والحصول على الكم المناسب من المعرفة بشكل غير مباشر مع الأخذ في الاعتبار التكلفة ووقت الحصول عليها أو إنشائها أو تطبيقها أو نقلها. وقد هدفت الدراسة إلى تقديم نهج جديد يساعد مديري المشاريع في التقدير والجدولة والسيطرة على المشاريع التي تعتمد في غالبيتها على المعرفة، واقتربت الدراسة هذه النظرية للابتعاد عن الفهم التقليدي للمشروع الذي يدور حول هيكل اختيار العمل، وطالبت بالتركيز على: المشاريع التي تحتوي على نسبة عالية من المعرفة في المدخلات والعمل والمخرجات، والعلاقة بين المعرفة والوقت والتي ستؤدي إلى تطبيقات افتراضية في مجالات إدارة المخاطر والتعلم وطبيعة العمل.

- دراسة (استير وآخرون ، 2005) تطرقت الدراسة إلى موضوع إدارة المعرفة الشخصية لمدرء مشاريع البناء، وتم إجراء مقابلات مع مدرء المشاريع ذوي الخبرة للحصول على صورة جيدة عن كيفية إدارتهم للمشاريع، وتم اختيار خمسة مدرء يعملون في مشاريع الهندسة المدنية، وأجريت المقابلات معهم بواسطة استبانات أرسلت لهم لجمع المعلومات منهم وتحليل ممارساتهم الحالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام مدرء المشاريع للأدوات الصحيحة سيؤدي إلى تحسين النتائج في المشروع ويقلل من خطر فشلها، وأكدت على أن أكثر مدرء المشاريع على استعداد لتقاسم وتبادل المعرفة والخبرة في المجالات التقنية والإدارية، وعلى استعداد لتحسين مهاراتهم الشخصية في مجال إدارة المعرفة والالتحاق بالبرامج التي تساعدهم على ذلك.

نتائج الدراسة

تمت الإجابة على تساؤلات الدراسة كالتالي:

السؤال الأول: ماهي بيئة العمل الداخلية والخارجية للإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز؟

يوضح الجدول رقم (1) إجابات الخبراء عن تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية للإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز.

جدول رقم (1) إجابات الخبراء عن تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية

| العوامل | | |
|---|---------------------|-----------------|
| 1. توفر كم كبير من المعلومات (فنية أو مالية) غير مستفاد منها. | نقاط القوة | البيئة الداخلية |
| 2. توفر المعلومات الموثقة مثل : الاجراءات التعاقدية - نظام المشتريات الحكومي - المواصفات والمقاييس الهندسية - الرسومات التصميمية والتفصيلية - رسومات حسب التنفيذ. | المتوفرة لدى | |
| 3. توفر الانظمة الإلكترونية الذكية مثل : المعاملات الالكترونية - الارشفة الالكترونية - نظام إدارة المشاريع - نظام المعلومات الجغرافية GIS | الإدارة العامة | |
| 4. توفر الخبرات البشرية من مهندسين وفنيين وأصحاب الخبرة. | للمشاريع التي | |
| 5. توفر: كادر خبير - قاعدة بيانات المشاريع - التطور التقني. | يمكن لإدارة | |
| 6. توفر الكوادر الفنية ذات الخبرة الكبيرة في مجال إدارة المشاريع وإدارة المعرفة. | المعرفة الاستفادة | |
| 7. إمكانية الاستعانة بالمختصين المتميزين من قطاعات الجامعة وكلياتها المختلفة. | منها لأداء مهامها | |
| 8. توفر الأنظمة الحاسوبية والبنية التقنية الصلبة التي تساعد الادارة في تحقيق مهامها. | | |
| 1. عدم وجود أشخاص متخصصين في مجال إدارة المعرفة. | نقاط الضعف | البيئة الخارجية |
| 2. عدم تضمين إدارة المعرفة من ضمن وحدات أو أقسام الهيكل الاداري لوكالة المشاريع. | في الإدارة العامة | |
| 3. قلة الكفاءات التي تتعامل مع المعلومات وتجميعها واعادة تصنيفها لسهولة الوصول اليها. | للمشاريع التي قد | |
| 4. عدم تحديث المعلومات باستمرار. | تؤثر في إدارة | |
| 5. عدم صياغة الأنظمة وترجمتها لتسهيل قراءتها وفهمها. | المعرفة لمهامها | |
| 6. قلة الكفاءات التي تستطيع تطوير وتفعيل الانظمة الالكترونية الذكية. | | |
| 7. ضعف التعامل مع الأنظمة الالكترونية الذكية من قبل الإدارات الخارجية التي تتعامل مع إدارة المشاريع. | | |
| 8. الاعتماد على التعاملات الورقية كإجراءات رسمية. | | |
| 9. عدم القدرة على توثيق المعلومات والمعرفة الضمنية الموجودة لدى بعض المهندسين القدامى الذين غادروا إدارة المشاريع. | | |
| 10. عدم توفر نظام للأرشفة. | | |
| 11. انتقال الكوادر الفنية المحترفة إلى جهات أخرى لعدم توفر وظائف حكومية دائمة أو لضعف الحوافز | | |
| العوامل | الفرص | بيئة الخارجية |
| 1. التقنية وشبكات التواصل ومساحات التخزين التي تساعد في استرجاع المعلومات وحمايتها. | من خارج الإدارة | |
| 2. الخبرات من الكوادر البشرية والذين لديهم كم هائل من المعرفة والممارسة. | العامة للمشاريع | |
| 3. تكوين بيوت خبرة. | التي يمكن أن | |
| 4. عقد دورات هندسية. | تستفيد منها إدارة | |
| 5. المشاركة في المؤتمرات. | المعرفة لأداء | |
| 6. تحليل البيانات والوصول إلى أداء أفضل للمشاريع. | مهامها | |
| 7. التحول الرقمي على مستوى الوطن. | | |
| 8. تطور أنظمة إدارة المعرفة وتربطها مع الأنظمة الأخرى. | | |
| 1. عدم القدرة على رفع الكفاءة والجودة. | التحديات أو | بيئة الخارجية |
| 2. استغراق أوقات طويلة لتنفيذ المشاريع بالنوعية المطلوبة. | المخاطر | |
| 3. فقدان المعرفة والخبرات المتراكمة لوجودها في ملفات تم اتلافها بسبب سوء التخزين. | من خارج الإدارة | |
| 4. التأخر في متابعة آخر المستجدات الخاصة بالمشاريع. | العامة للمشاريع | |
| 5. صعوبة الوصول للمعلومة. | التي قد تنتج من | |
| 6. عدم مواكبة عجلة النمو. | عدم الاهتمام بإدارة | |
| 7. ضعف الأداء وتدني الجودة. | المعرفة | |
| 8. التخلف عن الركب، وضباب فرص الدخول في منافسات لتقديم الخدمة للجهات الخارجية. | | |

السؤال الثاني: ماهي الأهداف المطلوب تحقيقها عبر تطبيق إدارة المعرفة؟

السؤال الثالث: ماهي الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف؟

يوضح الجدول رقم (2) إجابات الخبراء عن الأهداف والإجراءات لتطبيق إدارة المعرفة بالإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز.

جدول رقم (2) إجابات الخبراء عن الأهداف والإجراءات

| الإجراءات | الهدف |
|--|---|
| تقدم مقترح يوضح فعالية ادارة المعرفة في رفع كفاءة العمل بوكالة الجامعة للمشاريع. | 1. ادارة وترتيب المعلومات لسهولة الوصول اليها والاستفادة منها في إعداد الدراسات والأبحاث التطويرية |
| تكوين لجنة خبيرة في إدارة المعرفة للنظر في إجراءات الإدارة وتطويرها ووضع الخطط اللازمة بالتنسيق الإدارات والجهات الخارجية ذات العلاقة. | 2. التأكد من توفر المعلومة الصحيحة |
| نشر الوعي بين الموظفين عن أهمية المعلومات والمعرفة ومدى مشاركتها والوصول اليها. | 3. التحديث الدوري للمعلومات |
| مشاركة ونشر المعرفة (مكتوبة أو مسموعة أو مرئية) مع الجهات المستفيدة. | 4. مشاركة المعلومات مع الجهات الخارجية |
| عقد الدورات والتدريب المستمر وحضور المعارض الهندسية والمؤتمرات. | 5. تنمية خبرات الكوادر البشرية على آخر المستجدات الهندسية |
| إلزام جميع الموظفين بمشاركة المعلومات والمعرفة الخاصة بإدارة المشاريع ووضع نظام لقياس الاداء. | 6. سهولة الوصول للمعلومات |
| وجود كادر متمرس وآلية محددة وواضحة. | |
| وضع برنامج زمني ورصد الموارد المالية اللازمة لتحقيق كل هدف. | 7. تحديث الأنظمة المستخدمة بشكل مستمر |
| وضع برنامج زمني ورصد الموارد المالية اللازمة لتحقيق كل هدف. | 8. تحقيق التكامل الامثل بين الأنظمة المختلفة |
| وضع برنامج زمني ورصد الموارد المالية اللازمة لتحقيق كل هدف. | 9. تدريب جميع العاملين من الجامعة والاستشاريين والمقاولين العاملين مع الجامعة على الاستخدام الأمثل للأنظمة. |

المبادرات المقترحة لبناء استراتيجية لإدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع

من خلال إجابات الخبراء وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية والنظر إلى الأهداف والإجراءات المراد تطبيقها، واستناداً إلى عناصر إدارة المعرفة، تم اقتراح مبادرات لبناء استراتيجية المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع على النحو التالي:

جدول رقم (3) المبادرات المقترحة من الباحث لبناء استراتيجية المعرفة في الإدارة العامة

| إدارة المعرفة | المبادرات |
|---------------|--|
| العمليات | 1. استحداث وحدة مستقلة لإدارة المعرفة ضمن الهيكل الإداري لوكالة المشاريع بحلول عام 2020م. |
| | 2. تشكيل لجان متخصصة لوضع خطط واجراءات ومهام إدارة المعرفة مع مطلع عام 2020م. |
| | 3. وضع آلية لرفع كفاءة وجوده تنفيذ ومتابعة المشاريع مع مطلع عام 2020م. |
| | 4. عقد دورات هندسية متخصصة والمشاركة في المؤتمرات والمعارض الهندسية خلال عام 2020م. |
| | 5. صياغة وترجمة 50% من الأنظمة والإجراءات المالية والإدارية والفنية خلال عام 2020م. |
| | 6. تكوين بيت خبرة لتقديم استشارات متخصصة مع مطلع عام 2020م. |
| | 7. إنشاء مركز للفكر المعرفي لتحقيق أهداف وتطلعات الإدارة بنهاية عام 2020م. |
| | 8. استحداث برنامج تعاوني فعال مع الإدارات والجهات الخارجية ذات العلاقة سنوياً. |
| | 9. تقديم خدمات تنافسية مميزة للجهات الخارجية بنهاية 2020م. |
| الأفراد | 10. استقطاب الخبرات البشرية المتخصصة في مجال إدارة المعرفة مع مطلع عام 2020م. |
| | 11. زيادة عدد الكوادر الفنية ذات الخبرة في مجال إدارة المشاريع خلال عام 2020م. |
| | 12. تأهيل 50% من الكوادر الفنية على آخر المستحدثات الهندسية خلال عام 2020م. |
| | 13. تدريب 50% من الكوادر الفنية على الاستخدام الأمثل للأنظمة خلال عام 2020م. |
| | 14. تأهيل 50% من الكوادر الفنية والإدارية لكيفية التعامل مع المعلومات تجميعاً وتصنيفاً خلال عام 2020م. |
| | 15. إعداد آلية لنشر الوعي بين العاملين عن أهمية المعرفة ومشاركتها خلال عام 2020م. |
| | 16. استحداث نظام لقياس أداء العاملين ومدى مشاركتهم للمعرفة خلال عام 2020م. |
| | 17. استحداث نظام للحوافز يهدف إلى الاحتفاظ بالكوادر الفنية المحترفة وعدم انتقالها خلال عام 2020م. |
| المحتوى | 18. وضع آلية للتحديث الدوري للمعلومات وكيفية الحصول عليها ومشاركتها مع مطلع عام 2020م. |
| | 19. وضع آلية لحفظ وتخزين المعرفة والخبرات المتراكمة وحمايتها من التلف مع مطلع عام 2020م. |
| | 20. وضع آلية لتوثيق المعرفة الضمنية الموجودة لدى المهندسين القدامى خلال عام 2020م. |
| | 21. وضع آلية لمشاركة ونشر المعرفة المكتوبة والمسموعة والمرئية مع الجهات المستفيدة بنهاية عام 2020م. |
| | 22. استحداث نظام للأرشيف وقاعدة للبيانات خلال عام 2020م. |
| التقنية | 23. وضع آلية مناسبة لتحديث الأنظمة بشكل مستمر وتحقيق التكامل بينها بنهاية عام 2020م. |
| | 24. وضع آلية لتبسيط التعامل مع الأنظمة الذكية من قبل الإدارات ذات العلاقة خلال عام 2020م. |
| | 25. إنشاء بنية تقنية صلبة وتوفير أنظمة حاسوبية لمساعدة الإدارة في تحقيق مهامها مع مطلع عام 2020م. |
| | 26. توفير الأنظمة الإلكترونية الذكية GIS & PCM لإدارة المشاريع خلال عام 2020م. |

التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات في هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة حول استراتيجية إدارة المعرفة في الإدارة العامة للمشاريع بجامعة الملك عبدالعزيز، يقترح الباحث التوصيات التالية:

1. ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للإدارة العامة للمشاريع إذ أن ذلك سيؤدي إلى تحسين مستوى مخرجاتها، وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في محيطها، وقدرتها على تلبية احتياجاتها من الابداع والابتكار.

2. تضمين إدارة المعرفة ضمن وحدات أو أقسام الهيكل الإداري لوكالة الجامعة للمشاريع ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة بإدارة المعرفة والخلفية التقنية ومهارات التواصل.
3. تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة والمشاركة بها وبالخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لتقاسم وتبادل المعرفة.
4. وضع نظام للتحفيز مرتبط بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات والإسهام بفعالية في أنشطة إدارة المعرفة باختلاف أنواعها.
5. إيجاد قاعدة معلومات يتم فيها حفظ كل ما تم جمعه من معلومات عن جوانب الأداء المختلفة بالإدارة العامة للمشاريع ومواردها المختلفة، وكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات والعمل على تحديثها وصيانتها باستمرار.
6. تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية بالتحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق معرفي يغطي الإدارة كلها ويشارك الجميع في تكوينها.
7. الاستفادة من نتائج الدراسة وتطبيقها خلال عامين مع مراجعتها.
8. العمل على إنشاء مركز للفكر المعرفي يساهم في تحقيق أهداف وتطلعات الإدارة.
9. العمل على تنفيذ المبادرات الموضحة في نموذج الاستراتيجية المقترح لإدارة المعرفة.

المراجع

- تعامرة، يارا: (2017) http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9
- الزبادات، محمد عواد (2014) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014م.
- علي، عابد (2011) دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي (دراسة)، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، صفحة 48، 49.
- الفضل، مؤيد و العبيدي، محمود (2005) إدارة المشاريع منهج كمي، عمان: مؤسسة الوراق، ص24.
- نجم، عبود نجم (2008) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق، 2008م.
- Anthony Yeong (2010), "Integrating knowledge management with project management for project success", Journal of Project, Program & Portfolio Management Vol 1 No 2 (2010) 8-19.
- Ashly H. Pinnington (2012) Project Management and Knowledge Management Implemented Within Total Quality Management Context. 6 Quality Conference in the middle east. 30 Jan-2 Feb. Hamdan Bin Mohammed E-University: Dubai.

- Bob Garrey and B. Williamson (2002): Beyond Knowledge Management, Prentice Hall, Harlow, pp8-9.
- Emhemed Abou Baker Arafa, October (2015) " The Impact of Knowledge Management on Project Success" ,Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctorate in Business Administration>
- Esther Ly & C.J. Anumba & P.M. Carrillo (2005) "Knowledge management practices of construction project managers. In: Khosrowshahi, F (Ed.), 21st Annual ARCOM Conference, 7-9 September 2005, SOAS, University of London. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 1, 517-26.
- H.Mentzberg et al. (2003): The Strategy Process, Pearson Education, Harlow, p5.
- Hansen, M.T, of Nohria, N. and Tierney, T. (1999) what`s your strategy for managing Knowledge, Harvard business, Review Mar-Apr.
- James A. Albers (2009) "A Practical Approach to Implementing Knowledge Management", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No 1, March 2009.
- Kimberly Winston, "What is Project Management? - Definition & Examples" • Study.com:
<https://study.com/academy/lesson/what-is-project-management-definition-examples.html>
- Mcelroy, Mark, W. (2000), "Using Knowledge Management to Sustain Innovation Knowledge Management Review, Sep. Oct., Vol.3, Issue.4.
- Meliha Handzic & Nermina Durmic (2015), "Knowledge Management, Intellectual Capital and Project Management: Connecting the Dots", International Burch University, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, Suleyman Sah University, Istanbul, Turkey, www.ejkm.com.
- Mohd Zin, I.N. & Egbu, C.O. (2010) "A Review of Knowledge Management Strategies – Issues, Contexts and Benefits for the Construction Industry", School of the Built Environment, The University of Salford, Salford, Greater Manchester M5 4WT, UK.
- Onions, P.E.W. (2007), "A knowledge based theory of project management", unpublished paper, available online at <http://www.patrickonions.org/docs/academic>.
- Philip Kotler and G. Armstrong (1996): Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, pp602-603.
- Paul Oluikpe & Muhammaed Sohail & Frank Odhiambo (2009) "Towards a framework for Knowledge Management in project management", Department of Civil and Building Engineering Loughborough University, Leicestershire LE11 3TU.
- Project Management", Business Dictionary:
<http://www.businessdictionary.com/definition/project-management.html>
- Project Management", Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/p/project-management.asp>
- Shahram Sokhanvara, Judy Matthews, Prasad Yarladdac (2014) "Importance of Knowledge Management Processes in a Project-based organization: a Case Study of Research Enterprise", 12th Global Congress on Manufacturing and Management, GCMM 2014.
- Taya Polyaninova (2011) "Knowledge Management in a Project Environment: Organisational CT and Project Influences", Dublin Institute of Technology.

- Wiig, Karl M. (1994) knowledge Management, the Central management focus for intelligent Acting organization, U.S.A Schema press.