



مجلة بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية مُدكَّمة
(مُعتمدة) شهرياً

العدد الثامن والثمانون
(يونيو 2023)

السنة التاسعة والأربعون
تأسست عام 1974

الترقيم الدولي: (2536-9504)
الترقيم على الإنترنت: (2735-5233)



يصدرها
مركز بحوث
الشرق الأوسط



الأراء الواردة داخل المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها وليست مسئولية مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية : ٢٤٣٣٠ / ٢٠١٦

الترقيم الدولي: (Issn :2536 - 9504)

الترقيم على الإنترنت: (Online Issn :2735 - 5233)

شروط النشر بالمجلة

- تُعنى المجلة بنشر البحوث المهمة بمجالات العلوم الإنسانية والأدبية ؛
- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين ويتم التحكيم إلكترونياً ؛
- تقبل البحوث باللغة العربية أو بإحدى اللغات الأجنبية، وترسل إلى موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ويرفق مع البحث ملف بيانات الباحث يحتوي على عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية واسم الباحث والتايتل والانتماء المؤسسي باللغتين العربية والإنجليزية، ورقم واتساب، وإيميل الباحث الذي تم التسجيل به على موقع المجلة ؛
- يشار إلى أن الهوامش والمراجع في نهاية البحث وليست أسفل الصفحة ؛
- يكتب الباحث ملخص باللغة العربية واللغة الإنجليزية للبحث صفحة واحدة فقط لكل ملخص ؛
- بالنسبة للبحث باللغة العربية يكتب على برنامج "word" ونمط الخط باللغة العربية "Simplified Arabic" وحجم الخط 14 ولا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطر والهوامش والمراجع خط Simplified Arabic حجم الخط 12 ؛
- بالنسبة للبحث باللغة الإنجليزية يكتب على برنامج word ونمط الخط Times New Roman وحجم الخط 13 ولا يزيد عدد الأسطر عن 25 سطر في الصفحة الواحدة والهوامش والمراجع خط Times New Roman حجم الخط 11 ؛
- (Paper) مقياس الورق (B5) 17.6 × 25 سم، (Margins) الهوامش 2.3 سم يمينًا ويسارًا، 2 سم أعلى وأسفل الصفحة، ليصبح مقياس البحث فعلي (الكلام) 13×21 سم. (Layout) والنسق: (Header) الرأس 1.25 سم، (Footer) تذييل 2.5 سم ؛
- مواصفات الفقرة للبحث: بداية الفقرة First Line = 1.27 سم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 6pt (تباع بعد الفقرة = 0pt)، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- مواصفات الفقرة للهوامش والمراجع: يوضع الرقم بين قوسين هلاكي مثل: (1)، بداية الفقرة Hanging = 0.6 سم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 0.00، تباعد بعد الفقرة = 0.00، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- الجداول والأشكال: يتم وضع الجداول والأشكال إما في صفحات منفصلة أو وسط النص وفقًا لرؤية الباحث، على أن يكون عرض الجدول أو الشكل لا يزيد عن 13.5 سم بأي حال من الأحوال ؛
- يتم التحقق من صحة الإملاء على مسئولية الباحث لتفادي الأخطاء في المصطلحات الفنية ؛
- مدة التحكيم 15 يوم على الأكثر، مدة تعديل البحث بعد التحكيم 15 يوم على الأكثر ؛
- يخضع تسلسل نشر البحوث في أعداد المجلة حسب ما تراه هيئة التحرير من ضرورات علمية وفنية ؛
- المجلة غير ملزمة بإعادة البحوث إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر ؛
- تعتبر البحوث عن آراء أصحابها وليس عن رأي رئيس التحرير وهيئة التحرير ؛
- رسوم التحكيم للمصريين 650 جنيه، ولغير المصريين 155 دولار ؛
- رسوم النشر للصفحة الواحدة للمصريين 25 جنيه، وغير المصريين 12 دولار ؛
- الباحث المصري يسدد الرسوم بالجنيه المصري (بالفيزا) بمقر المركز (المقيم بالقاهرة)، أو على حساب حكومي رقم : (9/450/80772/8) بنك مصر (المقيم خارج القاهرة) ؛
- الباحث غير المصري يسدد الرسوم بالدولار على حساب حكومي رقم : (EG71000100010000004082175917) (البنك العربي الأفريقي) ؛
- استلام إفادة قبول نشر البحث في خلال 15 يوم من تاريخ سداد رسوم النشر مع ضرورة رفع إيصالات السداد على موقع المجلة ؛
- تحصيل قيمة العدد من الباحث (نقدًا)، ويستلم الباحث عدد 6 مستلآت من بحثه 5 منها (مجانًا) و (15) جنيه للمستلة السادسة الإضافية ؛
- المراسلات : توجه المراسلات الخاصة بالمجلة إلى: merc.director@asu.edu.eg
- السيد الدكتور/ مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية، ورئيس تحرير المجلة جامعة عين شمس-العباسية- القاهرة - ج.م.ع (ص.ب 11566)
- للتواصل والاستفسار عن كل ما يخص الموقع : محمول / واتساب: (+2) 01555343797
- (وحدة النشر merc.pub@asu.edu.eg) (وحدة الدعم الفني technical.support@asu.edu.eg)
- ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: www.mercj.journals.ekb.eg
- ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر .



مجلة بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية مُدكَّمة متخصصة في شؤون الشرق الأوسط

مجلة مُعتمَدة من بنك المعرفة المصري



موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

www.mercj.journals.ekb.eg

- معتمدة من الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية (ARCI). المتوافقة مع قاعدة بيانات كلاريفيت Clarivate الفرنسية.
- معتمدة من مؤسسة أرسيف (ARCif) للاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية ومعامل التأثير المتوافقة مع المعايير العالمية.
- تنشر الأعداد تبعاً على موقع دار المنظومة.



العدد الثامن والثمانون - يونيو ٢٠٢٣

تصدر شهرياً

السنة التاسعة والأربعون - تأسست عام 1974



مجلة بحوث الشرق الأوسط
(مجلة معتمدة) دورية علمية مكمّمة
(اثنا عشر عددًا سنويًا)
يصدرها مركز بحوث الشرق الأوسط
والدراسات المستقبلية - جامعة عين شمس

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. غادة فاروق

نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

ورئيس مجلس إدارة المركز

رئيس التحرير د. حاتم العبد

مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

هيئة التحرير

أ.د. السيد عبد الخالق، وزير التعليم العالي الأسبق، مصر

أ.د. أحمد بهاء الدين خيرى، نائب وزير التعليم العالي الأسبق، مصر؛

أ.د. محمد حسام لطفي، جامعة بني سويف، مصر؛

أ.د. سعيد المصري، جامعة القاهرة، مصر؛

أ.د. سوزان القبيني، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. ماهر جميل أبوخوات، عميد كلية الحقوق، جامعة كفر الشيخ، مصر؛

أ.د. أشرف مؤنس، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. حسام طنطاوي، عميد كلية الآثار، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. محمد إبراهيم الشافعي، وكيل كلية الحقوق، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. تامر عبد المنعم راضي، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. هاجر قلديش، جامعة قرطاج، تونس؛

Prof. Petr MUZNY، جامعة جنيف، سويسرا؛

Prof. Gabrielle KAUFMANN-KOHLER، جامعة جنيف، سويسرا؛

Prof. Farah SAFI، جامعة كليرمون أوفيرني، فرنسا؛

إشراف إداري

أ/ سونيا عبد الحكيم

أمين المركز

سكرتارية التحرير

أ/ ناهد مبارز رئيس وحدة النشر

أ/ راندانوار وحدة النشر

أ/ زينب أحمد وحدة النشر

أ/ شيماء بكر وحدة النشر

د/ امل حسن رئيس وحدة التخطيط والمتابعة

المحرر الفني

إسلام أشرف وحدة الدعم الفني

أ/ رشا عاطف

تنفيذ الغلاف والتجهيز والإخراج الفني للمجلة

وحدة الدعم الفني

تدقيق ومراجعة لغوية

د. هند رافت عبد الفتاح

تصميم الغلاف أ/ أحمد محسن - مطبعة الجامعة

ترجمة المراسلات الخاصة بالمجلة (إلى: د. حاتم العبد، رئيس التحرير) merc.director@asu.edu.eg

• وسائل التواصل: البريد الإلكتروني للمجلة: technical.support.mercj2022@gmail.com

البريد الإلكتروني لوحدة النشر: merc.pub@asu.edu.eg

جامعة عين شمس - شارع الخليفة المأمون - العباسية - القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.ب: 11566

(وحدة النشر - وحدة الدعم الفني) موبايل / واتساب: 01555343797 (+2)

ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: www.mercj.journals.ekb.eg

ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر

الرؤية

السعي لتحقيق الريادة في النشر العلمي المتميز في المحتوى والمضمون والتأثير والمرجعية في مجالات منطقة الشرق الأوسط وأقطاره .

الرسالة

نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة في مجالات الشرق الأوسط وأقطاره في مجالات اختصاص المجلة وفق المعايير والقواعد المهنية العالمية المعمول بها في المجالات المُحكَّمة دولياً.

الأهداف

- نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة .
- إتاحة المجال أمام العلماء والباحثين في مجالات اختصاص المجلة في التاريخ والجغرافيا والسياسة والاقتصاد والاجتماع والقانون وعلم النفس واللغة العربية وآدابها واللغة الانجليزية وآدابها ، على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي .
- نشر أبحاث كبار الأساتذة وأبحاث الترقية للسادة الأساتذة المساعدين والسادة المدرسين بمختلف الجامعات المصرية والعربية والأجنبية .
- تشجيع ونشر مختلف البحوث المتعلقة بالدراسات المستقبلية والشرق الأوسط وأقطاره .
- الإسهام في تنمية مجتمع المعرفة في مجالات اختصاص المجلة من خلال نشر البحوث العلمية الرصينة والتميزة .



مجلة بحوث الشرق الأوسط

- رئيس التحرير د. حاتم العبد

- الهيئة الاستشارية المصرية وفقاً لترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم عبد المنعم سلامة أبو العلا
- أ.د. أحمد الشربيني
- أ.د. أحمد رجب محمد علي رزق
- أ.د. السيد فليفل
- أ.د. إيمان محمد عبد المنعم عامر
- أ.د. أيمن فؤاد سيد
- أ.د. جمال شفيق أحمد عامر
- أ.د. حمدي عبد الرحمن
- أ.د. حنان كامل متولي
- أ.د. صالح حسن السلوت
- أ.د. عادل عبد الحافظ عثمان حمزة
- أ.د. عاصم الدسوقي
- أ.د. عبد الحميد شلبي
- أ.د. عفاف سيد صبره
- أ.د. عفيفي محمود إبراهيم
- أ.د. فتحي الشرقاوي
- أ.د. محمد الخزامي محمد عزيز
- أ.د. محمد السعيد أحمد
- ثواء / محمد عبد المقصود
- أ.د. محمد مؤنس عوض
- أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر
- أ.د. مصطفى محمد البغدادى
- أ.د. نبيل السيد الطوخي
- أ.د. نهى عثمان عبد اللطيف عزمي
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة الإسكندرية - مصر
- عميد كلية الآداب السابق - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الآثار - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الدراسات الأفريقية العليا الأسبق - جامعة القاهرة - مصر
- أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر - كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر
- رئيس الجمعية المصرية للدراسات التاريخية - مصر
- كلية الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس - مصر
- عميد كلية الحقوق الأسبق - جامعة عين شمس - مصر
- (قائم بعمل) عميد كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- أستاذ التاريخ والحضارة - كلية اللغة العربية - فرع الزقازيق
- جامعة الأزهر - مصر
- عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة
- كلية الآداب - جامعة المنيا،
- ومقرر لجنة الترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات - مصر
- عميد كلية الآداب الأسبق - جامعة حلوان - مصر
- كلية اللغة العربية بالمنصورة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الآداب - جامعة بنها - مصر
- نائب رئيس جامعة عين شمس الأسبق - مصر
- عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الجلالة - مصر
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء - مصر
- كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان
- قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات ورئيس لجنة ترقية الأساتذة
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة المنيا - مصر
- كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر

- الهيئة الاستشارية العربية والدولية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم خليل العلاف جامعة الموصل- العراق
- أ.د. إبراهيم محمد بن حمد المزيني كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- السعودية
- أ.د. أحمد الحسو جامعة مؤتة- الأردن
- أ.د. أحمد عمر الزييلي مركز الحسو للدراسات الكمية والتراثية - إنجلترا
- أ.د. عبد الله حميد العتابي جامعة الملك سعود- السعودية
- أ.د. عبد الله سعيد الغامدي الأمين العام لجمعية التاريخ والآثار التاريخية
- أ.د. فيصل عبد الله الكندري كلية التربية للبنات - جامعة بغداد - العراق
- أ.د. مجدي فارج جامعة أم القرى - السعودية
- أ.د. محمد بهجت قبيسي عضو مجلس كلية التاريخ، ومركز تحقيق التراث بمعهد المخطوطات
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة الكويت- الكويت
- أ.د. محمد بهجت قبيسي رئيس قسم الماجستير والدراسات العليا - جامعة تونس ١ - تونس
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة حلب- سوريا
- أ.د. محمود صالح الكروي كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد- العراق

- *Prof. Dr. Albrecht Fuess* Center for near and Middle Eastem Studies, University of Marburg, Germany
- *Prof. Dr. Andrew J. Smyth* Southern Connecticut State University, USA
- *Prof. Dr. Graham Loud* University Of Leeds, UK
- *Prof. Dr. Jeanne Dubino* Appalachian State University, North Carolina, USA
- *Prof. Dr. Thomas Asbridge* Queen Mary University of London, UK
- *Prof. Ulrike Freitag* Institute of Islamic Studies, Belil Frie University, Germany

محتويات العدد 88

عنوان البحث

الصفحة

LEGAL STUDIES

الدراسات القانونية

1. الإصلاح الجهل بالقانون وأثره على المسؤولية الجنائية والمدنية 42-3
الباحثة/ هيا محمد شاهين طوق البوعيين
2. حالات انتفاء المسؤولية التقصيرية عن وسائل الإعلام الإلكتروني عند 80-44
المساس بالحق في السمعة
الباحثة/ ريم حسن خضر نصره

ARABIC LANGUAGE STUDIES

دراسات اللغة العربية

3. الصورة الاستعارية في ديوان جعفر بن شمس الخلافة «دراسة أسلوبية» 99-82
أماني حسن السيد

GEOGRAPHICAL STUDIES

الدراسات الجغرافية

4. الإمكانيات الطبيعية للمحاجر ومشتقاتها وآثارها على البيئة وخلق فرص 132-101
الاستثمار (محافظة القاهرة نموذجًا)
د. محمود سامي محمود لاشين

SOCIAL STUDIES

الدراسات الاجتماعية

5. الكمالية الأكاديمية وعلاقتها باحتمالية الانتحار لدي عينة من طلاب 194-134
الجامعة المتفوقين دراسياً والعاديين «دراسة ارتباطية مقارنة»
الباحثة/ نبيلة سعيد أحمد مصطفى

• دراسات مكتبات ومعلومات

STUDIES OF LIBRARIES AND INFORMATION

- 234-196 2035 دور نظام ذاكرة الكويت الوطنية في خطة التنمية المستدامة
(دراسة تحليلية)
أبرار وليد الشباك
- 264-236 7. خطة مقترحة لتطبيق تقنيات أنترنت الأشياء في مكتبات المدارس
الثانوية للبنات بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت
ندى خطاب مبارك الهيفي
- 288-266 8. واقع إدارة المحتوى الرقمي في مؤسسات التراث الثقافي بإمارة الشارقة
أحمد عادل زيدان
- 308-290 9. مفاهيم أساسية في إدارة معرفة المشاريع
الباحث/ عبدالله غرم الغامدي - د. عبدالرحمن عبيد القرني

LINGUISTIC STUDIES

• الدراسات اللغوية

- 34-1 10. A Shared Breath: Vocal Performance and
Manifestations of Cultural Identity and Acts of
Survivance in Chantal Bilodeau's Sila
الباحثة/ ميادة محمود سعد الدين القشلان
- 54-36 11. The Lost Connection between Humans and Nature:
Selected Poems «An Ecopsychological Reading of
by Mary Oliver»
الباحثة/ رويدا عبد المحسن حسنين محمد

مفاهيم أساسية في إدارة معرفة المشاريع

Fundamental Concepts in Project Knowledge Management

د. عبدالرحمن عبيد القرني

أستاذ المعلومات المشارك

بقسم علم المعلومات

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

المملكة العربية السعودية

alqarni333@yahoo.com

الباحث/ عبدالله غرم الغامدي

باحث دكتوراه بقسم علم المعلومات

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الملك عبدالعزيز بجدة

المملكة العربية السعودية

ab@abgh.net



www.mercj.journals.ekb.eg



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض عدد من المفاهيم الرئيسية المتعلقة بإدارة معرفة المشروع ؛ وهو من الحقول الأكاديمية التخصصية الحديثة نسبياً والذي قلما طرقته الأدبيات العربية. تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على تساؤلين أساسيين ؛ الأول : ما هي أبرز المفاهيم السائدة في حقل إدارة معرفة المشاريع؟ الثاني : ما هو دور مكتب إدارة المشاريع في تمكين إدارة معرفة فاعلة في بيئة المشاريع ؟ .

استخدمت الدراسة منهج البحث الوثائقي كواحد من المناهج الوصفية لتحقيق أهدافها عبر تطبيقه على مجموعة من الوثائق الأكاديمية والمهنية في المجال. جاءت أبرز التوصيات في ضرورة أن يتم تبني منهجيات إدارة معرفة المشاريع كممارسة قياسية ضمن البرامج والمشاريع، وأن يتبنى مكتب إدارة المشاريع منهجية تدمج عمليات إدارة المعرفة في الإطار الحوكمي الرئيس لإدارة المشاريع ؛ أو ما يُعرف بمنهجية إدارة المشاريع.

كما أبرزت الدراسة أهمية بثّ ثقافة إدارة المعرفة بوصفها جزءاً أساسياً من الثقافة المنظومية في العموم، وأن تتبنى المنظمات عبر مكاتب إدارة المشاريع التابعة لها نماذج تطبيقية عملية موجهة بالأساس إلى المشاريع عوضاً عن المنظمة ككل.



Abstract

This study aimed to review a number of key concepts related to Project Knowledge Management (PMK), which is an interdisciplinary and relatively recent academic field that is rarely approached in the Academic literature authored in Arabic. This study seeks to answer two basic questions related to each of; 1) The most fundamental concepts in the field of Project Knowledge Management, 2) The role of the Project Management Office (PMO) in enabling effective knowledge management in the project environment. The study adapted the documentary research method as one of the descriptive approaches to achieve its objectives by applying it to a group of academic and professional literature. The most important recommendations were; 1) there is a need to adopt project knowledge management methodologies as a standard practice within programs and projects; 2) there is a need for Project Management Office to adopt a methodology that integrates knowledge management processes into the main governance framework for project management - or what is known as the project management methodology. The study also highlighted the importance of spreading a culture of Knowledge Management as an element of the organizational culture. The study further highlighted the need for Project Management Office to adopt practical Knowledge Management that are more suited for projects rather than the organization as a whole.



١. المقدمة:

تُعتبر إدارة معرفة المشاريع من المفاهيم الحديثة نسبياً التي لم تطرقها أدبيات البحث العلمي إلا مع بدايات القرن الواحد والعشرين، وهي الفترة التاريخية التي تلت بداية التراكم المعرفي في حقل إدارة المعرفة بدءاً من تسعينيات القرن الماضي. ويتضح هذا التوجه بشكل جليّ إذا عرفنا أن أكثر الدراسات المتخصصة في مجال إدارة معرفة المشاريع لم تصدر إلا في السنوات الخمس عشرة الفائتة. أما على الصعيد التطبيقيّ، فإن إدارة معرفة المشاريع كممارسة ممنهجة ومنظمة لم تنل في السابق القدر ذاته من الاهتمام الذي نالته المجالات المعرفية الأخرى في بيئة المشاريع، كإدارة النطاق وإدارة الوقت وإدارة التكلفة وإدارة المشتريات وإدارة الاتصال وإدارة اصحاب المصلحة. كما أن الاهتمام في الجانب التطبيقي انصبّ بشكل أساسي على معايير إنجاز متنوعة - كميّة أو كميّة - مثل عوامل النجاح الحرجة و مؤشرات قياس الأداء ورضا الزبون والعائد على الاستثمار، إضافة إلى عدد من أدوات قياس الإنجاز الأخرى الشائعة في إدارة المشاريع. لكن أياً من هذه الأدوات لم يعبأ بالدور الهام الذي تلعبه المعرفة وإدارتها في سبيل تحقيق المشروع لأهدافه التي بدأ من أجلها. كما أن الممارسات الكلاسيكية القديمة لإدارة المعرفة في المشاريع لم تتجاوز بأية حال من الأحوال متطلبات إقبال المشاريع مثل: تدوين الدروس المستفادة Lessons Learned وتدوين أفضل الممارسات Best Practices وتخزينها في قواعد بيانات معرفية على أنظمة المعلومات العائدة للمنظمة ومن ثم توفيرها للعاملين في المشاريع. غير أن أياً من هذه الممارسات لم يكن ليفي بالحد الأدنى من متطلبات إدارة المعرفة في بيئة المشاريع (Schindler & Eppler, 2003).

تمثل إدارة معرفة المشاريع Project Knowledge Management (PKM) منطقة تماس علمي بين تخصصي إدارة المعرفة، وإدارة المشاريع، وهو ما أكد عليه كل من (Frey & Lindner, 2009) في تعريفهما لإدارة معرفة المشاريع على أنها حلقة الوصل بين مبادئ إدارة المعرفة من جهة ومبادئ إدارة المشاريع من جهة أخرى. وهذا التوجه في تبني مفاهيم إدارة المعرفة ضمن منهجيات وأطر عمل إدارة المشاريع عزّزته المؤسسات المهنية المتخصصة في إدارة المشاريع (PMI, 2017; APM, 2013)، إذ سعت هذه المؤسسات المهنية في السنوات الأخيرة إلى توفيق مفاهيم إدارة المعرفة مع الأدلة المهنية لإدارة المشروع بطريقة تكاملية، والمقصود بالتكاملية أنها دمج عمليات إدارة المعرفة ضمن أعمال المشروع، مع التأكيد على دور إدارة المعرفة وأهميتها بجميع أنواعها في إنجاز المشاريع وتحقيق أهدافها.



٢. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

عطفاً على المقدمة السابقة، يبرز التساؤل الرئيس لهذه الدراسة وهو: ما هي المفاهيم الأساسية لإدارة معرفة المشاريع؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤل الفرعيان التاليان:

- ١.٢ ما هي أبرز المفاهيم الرئيسية في حقل إدارة معرفة المشاريع Project Knowledge Management (PKM)؟
- ٢.٢ ما هو الدور الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع Project Management Office (PMO) في تمكين إدارة فاعلة للمعرفة في بيئة المشاريع؟

٣. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١.٣ التعريف بأبرز المفاهيم الرئيسية في حقل إدارة المشاريع.
- ٢.٣ التعريف بالدور الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع في تمكين إدارة فاعلة للمعرفة في بيئة المشاريع.

٤. أهمية الدراسة

تمثل المعرفة المخلفة في المشاريع معضلة شائكة لدى العديد من المنظمات لأسباب تتعلق بتوقيت المشروع وسعيه إلى إحداث التغيير وكثرة أصحاب المصالح وتحرير الموارد بعد انقضاء المشروع، وهي أسباب تدفع إلى بروز ظاهرة الهدر المعرفي والذي يتسبب في ضياع جزء كبير من المعرفة الصريحة والضمنية التي تتخلق أثناء دورة حياة المشروع. وعلى ذلك تبرز أهمية مفاهيم إدارة معرفة المشاريع كواحدة من الأدوات التي تعمل على حفظ الأصول المعرفية للمنظمة وإعادة استخدامها في المشاريع المستقبلية بكفاءة عالية. كما أنّ هذا الحقل البحثي من النادر جداً أن تطرقه الأدبيات العربية، وأكثر المقاربات التي تناولت المجال كانت على شكل مقالات متفرقة تسعى لنشر المعلومة عوضاً عن كونها أعمالاً بحثية منضبطة بمنهجية محدّدة. وعلى ذلك تبرز أهمية هذه الورقة في كونها تسعى إلى تقديم فهم أعمق للدور الهام لإدارة المعرفة في بيئة المشاريع، كما أنّها تسعى إلى توضيح الدور المحوري الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع في تمكين ودمج إدارة المعرفة في المشاريع التي تنفذها المنظمة. وبذلك تهدف هذه الدراسة إلى إضافة شيء ولو يسير إلى جسد المعرفة الخاص بمجال إدارة معرفة المشاريع.



٥. منهج الدراسة

استخدم الباحثان منهج البحث الوصفي التحليلي بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة عبر استعراض وتحليل الأدبيات التي تناولت مجال إدارة معرفة المشاريع.

٦. مجتمع وعينة الدراسة

استعان الباحثان بنوعين من الأدبيات التي تتناول مجال إدارة معرفة المشاريع كالآتي:

١.٦ الأدبيات الأكاديمية: تمثل هذه الأدبيات الأعمال البحثية المنشورة في الدوريات العلمية الشهيرة وتشتمل على عدد من الأوراق العلمية المنشورة في مجلات علمية والمفهرسة على عدة محركات بحث علمية.

٢.٦ الأدبيات المهنية: تمثل هذه الأدبيات الأعمال المنشورة للمؤسسات المهنية المتخصصة في إدارة المشاريع وتتضمن الأدلة المعرفية التي تنشرها هذه المؤسسات.

يضمّ مجتمع الدراسة الوثائق ذات العلاقة والتي تفهرسها بعض محركات البحث العلمي. استخدم الباحثان أسلوباً غير إحصائي لسحب عينة الدراسة من كلا النوعين من الأدبيات الأكاديمية والمهنية، واستعانوا في ذلك بعدد من محركات البحث العلمي وعدد من الأدلة المعرفية الصادرة عن المؤسسات المهنية المتخصصة في إدارة المشاريع. يوضح الجدول (١) قائمة بمصادر البيانات المستخدمة في جمع عينة الدراسة.

جدول (١) - مصادر البيانات المستخدمة في عينة الدراسة

نوع الوثائق	المصدر	نوع الأدبيات
مجموعة من الأوراق العلمية وأعمال مؤتمرات باستخدام مفاتيح بحث مُقيّدة.	ويب العلوم Web of Science	أكاديمي
مجموعة من الأوراق العلمية وأعمال مؤتمرات باستخدام مفاتيح بحث مُقيّدة.	غوغل الباحث العلمي Google Scholar	أكاديمي
الدليل المعرفي لمعهد إدارة المشاريع الإصدار السادسة ٢٠١٧.	معهد إدارة المشاريع	مهني
الدليل المعرفي لجمعية إدارة المشاريع الإصدار السادسة ٢٠١٣.	جمعية إدارة المشاريع	مهني

٧. حدود الدراسة

تتخصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في نطاق الأسئلة المطروحة والمتعلقة بالمفاهيم الرئيسية في حقل إدارة معرفة المشاريع ودور مكتب



إدارة المشاريع في تمكين إدارة المعرفة في بيئة المشاريع، بينما تقتصر الحدود الزمانية لهذه الدراسة على الأدبيات المتاحة على المكتبة الرقمية السعودية أو من خلال محرك غوغل الباحث العلمي بدءاً من العام ٢٠٠٠م وحتى تاريخ إعداد هذه الدراسة.

٨. الدراسات السابقة

١.٨ دراسة Rand and Herman (٢٠١٨) عن مساهمات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع

من خلال مراجعة العديد من أدبيات إدارة معرفة المشاريع، سعت الباحثتان إلى حصر المنافع والمزايا التي يمكن لمدراء المشاريع جنيها من خلال تطبيق مفهوم أطلقت عليه الباحثتان "الإستراتيجية الإدارية القائمة على المعرفة - Knowledge Based Management Strategy"، وهي وفقاً للباحثتين : أداة يمكن للمنظمات استخدامها لغرض التمركز السوقي وخلق التميّز بين المنافسين واقتناء الميزة التنافسية. وقد طوّرت الباحثتان نموذج دورة إدارة المعرفة في بيئة المشاريع Knowledge Management Lifecycle، وهو نموذج عملياتي يتألف من أربع مراحل تتابعية هي : التحديد و المشاركة و التطبيق و التعلم ، تمرّ بها إدارة المعرفة، وأربع عمليات للمعرفة هي : التواصل و التعاون و المشاركة و التخزين. وقد خلصت الباحثتان من دراستهما هذه إلى أن المنظمات التي تعمل وفق مفاهيم إدارة المشاريع تُعتبر بيئات خصبة لخلق المعرفة الجديدة المتمثلة في : الدروس المستفادة و التعلم من الأخطاء و الممارسات الأفضل)، وهي بالتالي في حاجة ماسة لتبني نماذج عملياتية تطبيقية لإدارة المعرفة بنوعها الضمني والصريح.

٢.٨ دراسة de Carvalho and de Nadae (٢٠١٧) عن إدارة المعرفة في مكاتب إدارة المشاريع

استخدمت الباحثتان نموذج نوناكا وتاكويتشي لإدارة المعرفة والمعروف بنموذج SECI والذي يتكون من أربع عمليات معرفية هي : التواصل الاجتماعي و الاستظهار و التجميع و الاستبطان ، لتحليل العملية التحوّلية والتي من خلالها يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في مكتب إدارة المشاريع Project Management Office (PMO) باستخدام منهج دراسة الحالة Case Study لشركتين من البرازيل ، كما جمعتا كمية من البيانات باستخدام طرق الملاحظة والمقابلات الشخصية مع عدد من مدراء مكتب المشاريع ومدراء المشروعات، وجمعتا كمية من البيانات عبر تحليل عدد من وثائق المشاريع المخزنة في مكتب إدارة المشاريع. اعتنت الباحثتان في دراستهما بالكيفية التي تم بها تصميم مكتب إدارة المشاريع PMO من الناحية المنظمة وكيفية ارتباط هذا المكتب بالمستويات العليا



للإدارة في كلا الشركتين محل الدراسة. طبقت الباحثتان طريقة التحليل المتقاطع للحالتين الدراسيتين بغرض بناء مجموعة من عناصر المقارنة التحليلية، ومن ثم الخروج بقاعدة من المعلومات للمقارنة بين العملية التحولية من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة وفق نموذج SECI في مكتب إدارة المشاريع في الشركتين. وقد خلصت الباحثتان إلى عدد من النتائج ، وهي كما يلي: (١) أثرت الثقافة المنظمة بشكل مباشر على عمليات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، (٢) يستخدم مدراء مكتب المشاريع و مدراء المشاريع في كل من الشركتين طرقاً وأدواتاً لنقل المعرفة بشكل غير مخطط وغير منتظم، وذلك يرجع بالأساس إلى عدم إدراك أهمية وفعالية إدارة المعرفة ودورها في مكاتب إدارة المشاريع. وهذا اللاوعي بأهمية إدارة المعرفة يؤثر على أداء الموظفين حين يتعلق الأمر بتحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة ومن ثم مشاركتها. (٣) هناك عدم التزام من جانب مدراء المشاريع فيما يتعلق بإدارة المعرفة المخلقة من المشاريع المنفذة على المستوى المنظمي، وبالتالي عدم إهتمام لعمليات جمع ومشاركة المعرفة، خلافاً لخطر ضياع المعرفة الناشيء عن عدم الالتزام هذا. (٤) هناك أثرٌ كبيرٌ للثقافة المنظمة السائدة في عمليات التفاعل بين الأفراد، والأخيرة لها أثر كبير على عمليات تحويل المعرفة على نموذج SECI. وقد أوصت الباحثتان بضرورة قيام مكاتب إدارة المشاريع بتبني سياسيات مركزية فيما يتعلق بعمليات معرفة المشاريع Project Knowledge من حيث الجمع والتخزين ، والدروس المستفادة Lessons Learned ، بالإضافة إلى ضرورة تبني نماذج وطرق وأدوات مساندة.

٣.٨ دراسة Bell وآخرون (٢٠١٦) - مشاركة المعرفة ضمن المنظمات القائمة على المشاريع

قدم الباحثون دراستهم تحت عنوان مشاركة المعرفة ضمن المنظمات القائمة على المشاريع، عبر تحليل الأدبيات وأرشيف البيانات وعقد مقابلات مع مختصين ودراسة دلفاي لتقصّي آراء خبراء المجال. سعى الباحثون من خلال هذه الورقة إلى دراسة الآليات التي تُسهم في استخدام وتطبيق الدروس المستفادة Lessons Learned داخل المنظمات التي تعمل بشكل رئيسي على استخدام منهجيات إدارة المشاريع لإنتاج السلع والخدمات، وهي المنظمات التي تُعرف بالمنظمات القائمة على المشروع (Project Based Organization (PBO)، حيث تستخدم هذه المنظمات منهجيات إدارة المشاريع لتطوير وتحسين القدرات والمعرفة والموارد المنظمة من خلال تنفيذ المشاريع وخلق الدروس المستفادة من هذه المشاريع. واقترح الباحثون مصفوفة تشمل آليات لنقل المعرفة تجمع بين بعدين ؛ البعد الأول : يتعلق بنوع المعرفة من جهة امتلاكها وينقسم إلى المعرفة الفردية والمعرفة المؤسسية. والبعد الثاني : يتعلق بمصفوفة آليات المعرفة من حيث طبيعتها وينقسم إلى: (١) المعرفة المُشخصنة وهي في الغالب معرفة ضمنية . (٢) المعرفة المدونة وهي في



الغالب معرفة صريحة. وبناءً على هذين البعدين، اقترح الباحثون أربع آليات لنقل المعرفة هي: (١) نقل المعرفة الفردية المشخصة عبر مشاركة المعرفة كجزء من التفاعل الفردي بين الأشخاص بشكل غير رسمي كما في التواصل الاجتماعي. (٢) نقل المعرفة الفردية المدونة: عبر مشاركة المعرفة مع الفرد و توثيقها بشكل غير رسمي وغير منظم، كما في التوثيق غير الرسمي. (٣) نقل المعرفة المؤسسية المشخصة: وفيها تُنقل المعرفة بطريقة مُشخصة (مُهَيأة بطريقة شخصية)، لكن يتم تأسيس هذه المعرفة في روتينات العمل وهيكل المنظمة كما في برامج التوجيه Mentoring Programs. (٤) نقل المعرفة المؤسسية المدونة: وفيها تنتقل المعرفة ضمن روتينات العمل وهيكل المنظمة، وتوثق هذه العملية بشكل رسمي ضمن نظام لإدارة المعرفة Knowledge Management System، كما في مستودعات الوثائق.

٤.٨ دراسة Cheng و Zhang (٢٠١٥) عن أثر القيادة المعرفية على مشاركة المعرفة بين أعضاء فرق المشاريع الهندسية

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتعرض إلى مفهوم القيادة المعرفية، وأثر مدراء المشاريع والبرامج في تعزيز مستويات مشاركة المعرفة في المشروع. تُعتبر فرق مشروعات التصميم الهندسي من الفرق كثيفة الاستهلاك المعرفي، وترتبط هذه المشاريع الهندسية بعدد كبير من المهنيين القادمين من شتى التخصصات العلمية، ويملكون حجماً هائلاً من الخبرات العلمية والعملية، وعلى ذلك فإن مبدأ مشاركة المعرفة يُعتبر شرطاً مسبقاً لترجمة الأفكار والخبرات إلى عناصر تصميمية تُسهم في كفاءة أداء المشاريع الهندسية، كما أن مشاركة المعرفة ترتبط بشكل وثيق بالعلاقات الشخصية والتفاعل الاجتماعي، وتتطلب قدرًا من التعاون على إنجاز الأهداف المشتركة. غير أن التطورات السريعة في اقتصاديات الأسواق واشتداد المنافسة بين المهنيين غير من قواعد اللعبة، وحوّل العلاقة بين أفراد فريق المشروع من منطقة التعاون إلى منطقة التنافس الشديد الذي يهدف أفراد فريق المشروع من خلاله إلى الترقى في السلم الوظيفي، وهذا بدوره قد يقضي على المشروع بدلاً من إنجازه، ومن هنا تبرز أهمية وجود القائد المعرفي Knowledge Leader. ويصف الباحثان القيادة المعرفية بأنها عملية اجتماعية، يدعم القادة المعرفيون من خلالها أعضاء فريق المشروع في عمليات التعلم اللازمة لتحقيق الأهداف المنظمة، وهؤلاء القادة بالأساس يتبنون ويدعمون مبدأ مشاركة المعرفة الضمنية، ويستخدمون تأثيرهم على بقية أعضاء الفريق لدعم هذا التوجه لتحقيق أهداف مشروعات التصميم الهندسي. قام الباحثان باستعراض عدد من المفاهيم المرتبطة بالدراسة من خلال فحص الأدبيات السابقة لعناصر الدراسة ومن ثم بنيا عدداً من الإفتراضات البحثية المتعلقة بعناصر (القيادة المعرفية و رأس المال الاجتماعي و مشاركة المعرفة)، ومن ثم استخدموا عدداً من الطرق الإحصائية لتحليل البيانات التي جمعها من خلال الاستبيان. وقد توصل الباحثان إلى الآتي: (١) وجود أدلة تجريبية تدعم الفرضية القائلة بوجود عدد كبير من



الفوائد المتحصلة من القيادة المعرفية وضرورة تبني مفهوم القيادة المعرفية لتحسين عمليات مشاركة المعرفة في مشاريع التصميم الهندسي، (٢) أكدت الدراسة على الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي Social Capital بين كل من القيادة المعرفية ومشاركة المعرفة في مشروعات التصميم الهندسي.

٥.٨ دراسة Müller وآخرون (٢٠١٣) - تدفقات معرفة إدارة المشاريع في شبكات مدراء المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الطرق التي تتدفق بها المعرفة بين مدراء المشاريع بعضهم البعض، وبين مدراء المشاريع ومكتب إدارة المشاريع Project Management Office (PMO) عبر دراسة حالة لشركة صينية متخصصة في الأبحاث الصيدلانية، وهي طرق - وفق الباحثين - لا تزال مجهولة من حيث الممارسة ومن حيث الفعالية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تركز على مكتب إدارة المشاريع كعنصر حاسم في عمليات إدارة المشاريع. ومكتب إدارة المشاريع وفق الدراسة هو جزء من المنظمة مناط به تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام المتعلقة بالإدارة المنظمة للمشروعات، وهو بذلك يقوم بدور حوكمي لكل ما يتعلق بإدارة المشاريع على مستوى المنظمة، وربما احتوت المنظمة على أكثر من مكتب إدارة مشروعات كما في المنظمات ذات مكاتب إدارة المشاريع المتعددة، وهو توجه عملي بدأت الكثير من المنظمات العمل به في السنوات الأخيرة وتطبيقه على شكل هرمية منظمة، حيث يتخصص كل مكتب من مكاتب إدارة المشاريع في أداء مهام محددة، وواحدة من هذه المهام هي إدارة معرفة المشاريع Project Knowledge Management. كما أن فكرة الإدارة المركزية للمعرفة من خلال مكتب إدارة المشاريع تدعم التنافسية العالية والفعالية المنظمة من خلال إعادة استخدام أفضل الممارسات ودعم الابتكار ودرء مخاطر إعادة اختراع العجلة. وقد عالجت هذه الدراسة مفهوماً في غاية الأهمية ألا وهو مفهوم حوكمة المعرفة في المشاريع باعتباره جزءاً أصيلاً من أعمال مكتب إدارة المشاريع، كما عرّفت الدراسة مفهوم حوكمة المعرفة على أنه اختيار الهياكل المنظمة والآليات التي يمكن لها التأثير على العمليات الخاصة باستخدام المعرفة ومشاركتها وخلقها بغية تكاملها في اتجاهات مُفضلة وبمستويات مُفضلة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها:

(١) حدوث تبادل المعرفة فيما يُعرف بالعناقيد Clusters ؛ حيث يتشكل كل عنقود حول عضو أو عضوين من أعضاء مكتب إدارة المشاريع، وقد بينت الدراسة أنه خلافاً للمتوقع، فإن أعضاء مكتب إدارة المشاريع لم يشتهروا بأنهم من مزودي المعرفة في هذه العناقيد. (٢) يُعتبر الدور الذي يلعبه مكتب إدارة المشاريع PMO دوراً مفصلياً في تحقيق نتائج جيدة للمشروعات، لكن مكتب إدارة المشاريع لا يقوم بالضرورة بدور موفر المعرفة في مجتمعات الممارسة Community of Practices الخاصة بمدراء المشاريع. (٣) هناك توجه لدى مدراء



المشاريع نحو الاستعانة بالمعرفة المتوافرة لدى مدراء مشروعات آخرين عملوا معهم سوياً في مشاريع مشتركة في السابق. ٤) ينبغي أن تأخذ عمليات حوكمة المعرفة في الاعتبار العلاقات التواصلية المتوافرة على شكل عناقيد بين مدراء المشاريع وأعضاء مكتب إدارة المشاريع، وينبغي أن تدعم هيكلية حوكمة المعرفة الأنماط الطبيعية لتدفقات المعرفة وتبادلها بين مدراء المشاريع، سواء أكان ذلك على المستوى الرأسي كما في مكتب إدارة المشاريع والمشاريع التي يُشرف عليها، أو على المستوى الأفقي كما في المشاريع المختلفة في المنظمة الواحدة.

٩. إدارة المعرفة

إحدى أكثر التعريفات شيوعاً للمعرفة من وجهة نظر إبستمولوجية هي أنها اعتقاد حقيقي مُبرر (Justified True Belief JTB)، وهو تعريف منسوب إلى أفلاطون. وهذه النظرة الإبستمولوجية هي ما استند إليه عدد من رواد إدارة المعرفة (Nonaka, 1994) في تقديمهم للمعرفة في سياق مفاهيمي جديد على أنها اعتقاد مُبرر يزيد من القدرة على العمل الفاعل، والمقصود بالعمل الفاعل، العمل المؤدي لتحقيق الأهداف. أما Davenport و Prusak (1998) فقد عرفا المعرفة أنها ذلك المزيج المختلط من التجارب والقيم والمعلومات المتوافرة داخل سياق ما، وهذه المعرفة توفر أُطراً لتقييم واحتواء المعلومات والخبرات القائمة والجديدة.

لقد تطورت النظرية المنظمة القائمة على المعرفة من رحم أدبيات الإدارة الاستراتيجية، وهي نظرية تعتبر أنّ المعرفة أهم مورد تستعين به المنظمات لتحقيق غاياتها الاستراتيجية، على سبيل المثال: التميز التشغيلي و التنوع والاستثمار والميزة التنافسية، وبرامج التحوّل والشراكات الاستراتيجية و التحوّل الرقمي، إلخ... وعلى ذلك تبرز أهمية المعرفة في كونها مورداً مُدمجاً ومنتقلاً خلال عدد من الكيانات بما في ذلك ثقافة المنظمة و روتينات العمل و السياسات و الأنظمة و الوثائق بالإضافة إلى الأفراد والموظفين (Alavi and Leidner, 2001).

أما إدارة المعرفة فقد عرفها (Nonaka et al, 2000) على أنها مجموعة من العمليات والأدوات التي تمكن من النقاط المعرفة ومشاركتها بين الأفراد أو في المنظمات. بينما عرفها (Cope et al, 2006) على أنها أسلوب منظم لإدارة الأصول المعرفية للمنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى منها. ووفقاً لـ (Kamara et al, 2003) فإن إدارة المعرفة تتعامل مع التحسين المنظم للمعرفة من خلال استخدام تقنيات وأدوات وعمليات متنوعة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، كما أن إدارة المعرفة وسيلة تحول دون اختراع العجلة من جديد مع كل مشروع جديد. وبشكل كلي، فإن إدارة المعرفة وفقاً لـ (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2014) هي عمل ما يلزم لاستخراج أقصى ما يُمكن من الموارد المعرفية للمنظمة.



بينما أجرى (Gasik, 2011) مراجعة للعديد من التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة ومن ثم صنّفها إلى نوعين من التعريفات؛ النوع الأول : هو تلك التعريفات التي استندت إلى عنصر واحد من عمليات إدارة المعرفة مثل تحديد المعرفة وجمعها وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها وخلقها، النوع الثاني : هو تلك التعريفات التي تناولت المعرفة من وجهة نظر كلية يملكها الأفراد والمنظمات، ويتضمّن هذا التعريف العوائد التي يمكن للمنظمة جنيها من خلال تطبيق هذه المعرفة الكلية، وهو ما يُطلق عليه إجمالاً رأس المال الفكري Intellectual Capital.

وعلى الصعيد المهني، لم تخل أدبيات المؤسسات المهنية المتخصصة في إدارة المشاريع من التعرّض إلى مفاهيم إدارة المعرفة. وفي هذا الصدد انطلقت جمعية إدارة المشاريع Association of Project Management (AMP) في تعريفها لإدارة المعرفة من جانب معلوماتي (APM, 2013)، حيث عرفت إدارة المعرفة على أنها تلك الإدارة الممنهجة للمعلومات والتعلم، والتي تتحول من خلالها المعلومات الشخصية والخبرات المتراكمة إلى معرفة جماعية أو معرفة مشتركة Collective Knowledge يمكن مشاركتها بشكلٍ واسع في كل أنحاء المنظمة والمهنة. إن إدارة المعرفة معنيّة بإدارة كل من المعرفة الضمنية Tacit Knowledge والمعرفة الصريحة Explicit Knowledge لغرضين رئيسين ؛ الأول : إعادة استخدام المعرفة القائمة ، والثاني : خلق معرفة جديدة (PMI, 2017). ووفق التعريفات التي تقدّمها جمعية إدارة المشاريع ومعهد إدارة المشاريع، فإن المنظمات في حاجة دائمة إلى امتلاك المعرفة والخبرة ومن ثم تحسينها وتطويرها إلى أقصى مدى ممكن بغرض تجويد عملية اتخاذ القرار، كما أن إدارة المعرفة تدعم دائماً عمليات التعلم والنضج المنظمي.

١٠. إدارة المشاريع

تكمّن أهمية إدارة المشاريع في أنها تمثل منهجية شمولية توفر إطاراً مرناً ذا موثوقية عالية لإنتاج السلع والخدمات (Schindler & Eppler, 2003). وتحفل الأدبيات الأكاديمية والمهنية على حد سواء بالعديد من التعريفات التي تتناول إدارة المشاريع من عدة مدارس فكرية . يقدم الجدول (٢) عدداً من التعريفات الخاصة الخاصة بالمشروع وإدارة المشروع من الحقلين؛ الأكاديمي، والمهني.



جدول (٢) - المفاهيم الأكاديمية والمهنية لإدارة المشروع

المرجع	إدارة المشروع	المشروع	نوع المفهوم
Lockett et al, 2008	عملية تخطيط الموارد المنظمة وتوجيهها ومراقبتها وتنظيمها من أجل تحقيق أهداف محددة لمشروع مُحدد.	تنظيم الأفراد والموارد بغرض تحقيق هدف وغاية مُحددتين.	أكاديمي
Gareis, 2004	عملية التحكم بإنجاز أهداف المشروع عبر استغلال الهياكل والموارد المتوافرة في المنظمة.	تحقيق هدف معين عبر سلسلة من الأنشطة والمهام التي تستهلك الموارد.	أكاديمي
PMI, 2017	تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته.	مسعى مؤقت يُتخذ من أجل الوصول لمنتج أو خدمة أو نتيجة متفردة.	مهني
APM, 2013	استخدام العمليات والطرق والمعرفة والمهارات والخبرات لتحقيق أهداف المشروع.	مسعى متفرد يُشرع فيه لتحقيق أهداف مرسومة مسبقاً، ويمكن أن يُعرّف من حيث المخرجات أو المنافع.	مهني

والملاحظ من الاستعراض السابق للتعريفات أنها تتفق على الخصائص التي تميز المشروع دون غيره من الأنشطة الإدارية الأخرى؛ كالتوقيت حيث إنّ المشروع مُحدد بزمان بدء وانتهاء، و من أجل التفرد يسعى كل مشروع لتحقيق أهداف تختلف عما سواه من المشاريع الأخرى من حيث المنتج أو الخدمة، ومحدودية الموارد والقيود المفروضة عليها، ودرجة تعقيد المشروع الفنية والإدارية، ومتطلبات الجودة، والتنوع الثقافي والجغرافي لفرق العمل خصوصاً في ظلّ التنبؤ المتزايد لفرق العمل الافتراضية. كل هذه الصفات المميزة تجعل من المشاريع بيئة خصبة جداً فيما يتعلق بالتعلم والمعرفة.

١١. إدارة معرفة المشاريع

عرّف (Frey & Lindner, 2009) إدارة معرفة المشاريع على أنها إدارة المعرفة في حالة المشروع، وهي بذلك تمثل رابطاً أو حلقة وصل بين مباديء إدارة المعرفة من جهة ومباديء إدارة المشاريع من الجهة الأخرى. بينما ذهب (Polyaninova, 2011) إلى أن هناك وجهاً كبيراً للتشابه بين إدارة المعرفة وإدارة



المشروعات من حيث المكونات ، ومن حيث ارتكاز إدارة المعرفة على مكونات ثلاث هي : الأفراد و النظم و العوامل المنظمة ، بينما تركز إدارة المشاريع على ثلاثة مكونات مشابهة وهي : الأفراد و النظم و الأدوات، وهذا التشابه بين التخصصين يسمح لهذه المكونات بالتقارب والاندماج. وقد ذكرت (Owen, 2008) أن المنظمات تستخدم المشاريع بغرض تنفيذ البرامج الاستراتيجية والتحولية، وعلى ذلك فإن المنظمات في حاجة إلى استخدام المعرفة المكتسبة من مشاريع سابقة أو تلك المتولدة من مشاريع قائمة للحيلولة دون تكرار نفس الأخطاء. كما أن الاعتماد المتزايد على القوى العاملة المتنقلة والمؤقتة يتطلب عمليات أكثر صرامة فيما يتعلق بتحديد المعرفة ونقلها إلى المنتفعين بها في كل مرحلة من مراحل حياة المشروع ، وبالتالي ضمان حفظها (PMI, 2017).

أما (Terzieva, 2014) فقد خلصت إلى أن كل مشروع يمثل فرصة مستقلة لاكتساب معرفة جديدة للأفراد والمنظمات، وهذا الاستنتاج يعتمد على الفكرة القائلة إن كل مشروع مهما كانت درجة تعقيده فإنه يولد كميات هائلة من المعرفة الصريحة والضمنية. كما أن إدارة معرفة المشاريع لا تشتمل على المعرفة المكتسبة من مشروع واحد فقط ، بل تمتد إلى المعرفة المُشاعة بين عدة مشاريع تُديرها المؤسسة الواحدة (Frey & Lindner, 2009). وحسب المرجع السابق، فإن معرفة المشاريع تنقسم إلى : معرفة الخبير Expert Knowledge، و المعرفة الإجرائية Procedural Knowledge، و المعرفة المنتظمة Systematic Knowledge، و المعرفة الخبراتية Experiential Knowledge.

١٢ . مكتب إدارة المشاريع

يربط (Tshuma et al, 2018) بين نشأة مكتب إدارة المشاريع والحاجة إلى تنظيم وتنسيق عدد كبير من المشاريع الضخمة في صناعة الدفاع في منتصف القرن العشرين. كما ساهم نمو عدد المنظمات القائمة على المشروع Project Based Organization (PBO) في تعزيز وجود مكاتب إدارة المشاريع كوحدات منتظمة فاعلة تُسهم في تحقيق الأهداف المنظمة ككل (Loufrani-Fedida et al, 2014). ويلعب مكتب إدارة المشاريع Project Management Office (PMO) في أي منظمة دوراً في غاية الأهمية فيما يتعلق بإدارة المشاريع والبرامج، وهذا ما أشارت إليه الكثير من الأدبيات المرتبطة بالموضوع (Gajic and Riboni, 2010; Monteiro, 2017; Tshuma et al, 2018). وهناك اتفاق بين الأدبيات الأكاديمية والمهنية على مركزية دور مكتب إدارة المشاريع وأهميته من حيث كونه منطقة للإدارة و التنسيق والتنظيم من خلال مجموعة من السياسات والعمليات والتوجيهات (Arbabi et a, 2020; PMI, 2017, APM, 2013, Desouza and) (Evarista, 2006)، أو ما يُعرف بإطار الحوكمة. نسوق من خلال الجدول (٣) عدداً



من المفاهيم والتعريفات الشائعة لمكتب إدارة المشاريع في الأدبيات الأكاديمية والمهنية.

جدول (٣) – عدد من المفاهيم الأكاديمية والمهنية لمكتب إدارة المشاريع

المرجع	المفهوم	نوع المفهوم
Arbabi et a, 2020	وحدة أو تشكيل منظمي مسؤول عن الإدارة المركزية والتنسيقية للمشاريع التي تقع تحت سيطرة المنظمة.	أكاديمي
Tshuma et al, 2018	وحدة منظرية ذات نقطة ارتكاز في قسم إدارة المشاريع ، تقدم الدعم والأساليب والإجراءات والنظم والسياسات للمشاريع عبر المنظمة.	أكاديمي
PMI, 2017	هيكل منظمي يوحد عمليات الحوكمة المتصلة بالمشروع ويسهل عملية مشاركة الموارد والمنهجيات والأدوات والأساليب، وتتراوح مسؤوليات مكتب إدارة المشاريع بين تقديم الدعم للمشاريع وتقديم الدعم إلى الإدارة المباشرة للمشاريع.	مهني
APM, 2013	تشكيل منظمي مسؤول عن حوكمة البنية التحتية للإدارة الكلية للمشاريع والبرامج والمحافظ.	مهني

وفي المُجمل يمكن تلخيص الأدوار الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع في تفعيل وتمكين إدارة فاعلة للمعرفة على مستوى المشروع الواحد وعلى مستوى البرامج والمشاريع في المنظمة ككل في النقاط الآتية:

١.١٢ المساهمة في بناء نظام فاعل ومتكامل لإدارة المعرفة مع منهجية إدارة المشروع عبر تأسيس إطار متكامل لإدارة معرفة المشروع.

٢.١٢ بناء إطار متكامل لقياس مدى مساهمة إدارة المعرفة في إنجاح المشاريع عبر استخدام الأدوات والأساليب الملائمة لذلك، كاستخدام الأدوات الاستراتيجية مثل : بطاقات الأداء المتوازن ، وتأسيس مؤشرات قياس أداء رئيسية مثل : قياسالعائد على الإستثمار المعرفي، و أحجام التخزين على الشبكات، ومدى الاستفادة من قواعد المعرفة، إلخ...

٣.١٢ تبني أطر ملائمة وعملية لقياس نضج إدارة معرفة المشاريع على مستوى المنظمة ككل ووضع الإستراتيجيات الملائمة للارتقاء بمستوى النضج باستخدام مصفوفات النضج المعرفي Knowledge Management



.Maturity Matrix

- ٤.١٢ المساهمة في بناء نُظْم إلكترونية لإدارة المعرفة Knowledge Management Systems (KMS) مُدمجة ومتكاملة مع نُظْم إدارة المعلومات الأخرى في المنظمة، وبالأخصّ نظام إدارة معلومات المشروع .Project Management Information System (PMIS)
- ٥.١٢ تيسير نقل المعرفة بين المستويات المنظمية المختلفة سواء داخل المشروع الواحد، أو بين المشاريع المتعددة تحت مظلة البرنامج أو بين البرامج المختلفة تحت مظلة محافظة الأعمال الواحدة، أو بين أجزاء المنظمة ككل.
- ٦.١٢ تحويل المعرفة الضمنية المتولدة في المشاريع إلى معرفة صريحة ومدونة، لتسهيل نقلها إلى مستودعات مركزية للمعرفة على مستوى المنظمة عبر عمليات حصد المعرفة Knowledge Harvesting وعمليات تخزين البيانات Data Warehousing.
- ٧.١٢ المساهمة في تعزيز التوجه الاستراتيجي للمشاريع عبر التركيز على الأهداف بعيدة المدى لإدارة المعرفة عوضاً عن التوجه التكتيكي لأفراد المشروع المنحصر في إنجاز أهداف المشروع وتقديم المنتج أو الخدمة.
- ٨.١٢ بناء الثقافة المنظمية وتعزيزها ، حيث تُشجع على توليد ونقل ومشاركة المعرفة.
- ٩.١٢ المساهمة في تزويد المشاريع بالموارد التي تدعم عمليات إدارة معرفة المشاريع والتي تشمل الموارد البشرية والمادية.
- ١٠.١٢ تأسيس الدور الوظيفي المتخصص في إدارة المعرفة والذي تُنشط به مهام إدارة معرفة المشاريع، وربما كان هذا الدور على شكل فريق عمل متكامل ومتخصص في إدارة المعرفة أو كان على شكل شخص واحد على أقلّ تقدير حسب حاجة المنظمة وحجم أعمالها. يُعرف هذا الدور باسم ضابط إدارة المعرفة Knowledge Management Officer ، أو مدير مشاريع برامج المعرفة KM Project Manager .



١٣ التوصيات

- ١.١٣ تبني منهجيات إدارة معرفة المشاريع بوصفها ممارسة قياسية في جميع البرامج والمشاريع التي تنفذها الشركات، وبالأخص في المشاريع العملاقة والمشاريع عالية التعقيد، ويكون ذلك عبر اعتماد خطة إدارة معرفة المشروع بوصفها واحدة من الخطط الرئيسية التي يطورها فريق المشروع في مرحلة الإعداد أو مرحلة البدء.
- ٢.١٣ مراجعة السياسات والعمليات الخاصة بإدارة المشاريع ضمن الإطار الحوكمي من خلال مكتب إدارة المشاريع، ومن ثم دمج عمليات إدارة المعرفة كجزء رئيسي في الإطار الحوكمي لإدارة المشاريع، وبالتالي تصبح إدارة المعرفة متطلباً حوكمياً يلتزم به مدير المشروع وفريق عمله في عمليات المراجعة والتدقيق.
- ٣.١٣ إدراج إدارة معرفة المشروع بوصفها جزءاً من الثقافة المنظمة في العموم، وثقافة المشاريع في الخصوص، بحيث يتجلى مُصطلح إدارة معرفة المشروع كواحد من المسلمات التي ينبغي العمل عليها في المشروع، مثله في ذلك مثل إدارة المخاطر وإدارة الجدولة وإدارة الموارد.
- ٤.١٣ تبني المنظمة - عن طريق مكتب إدارة المشاريع - نماذج تطبيقية لإدارة المعرفة موجهة للمشاريع تحديداً (إدارة معرفة المشاريع) عوضاً عن تلك الموجهة للمنظمة ككل. ومع الإقرار بأهمية الأخيرة ودورها في إدارة المعرفة على المستوى المنظمي، إلا أن تلك المخصصة للمشروع تحمل قدراً كبيراً من الخصائص الدقيقة التي قد تستلزم نماذج مخصصة ومكيفة تلائم بيئة المشاريع تحديداً.



المصادر والمراجع

- 1) Alavi, M and Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1. (Mar., 2001), pp. 107-136.
- 2) APM. (2013). *APM Body of Knowledge - Sixth Edition*. Association for Project Management.
- 3) Arbabi, H., Salehi-Taleshi, M.-J. and Ghods, K. (2020), "The role of project management office in developing knowledge management infrastructure", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 27 No. 10, pp. 3261-3287. <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2019-0600>
- 4) Becerra-Fernandez, I and Sabherwal, R. (2015). *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: Routledge, Taylor and Fancis.
- 5) Bell, L., van Waveren, C.C., & Steyn, H.. (2016). Knowledge- sharing within the project-based organization: a knowledge-pull framework. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(4), 18-33.
- 6) Cope, R, Cope, F. and Hotrad, D. (2006). Enhancing project management with knowledge management principles. *Proceedings of the Academy of Information and Management Sciences*, Vol 10(1), pp. 41-45.
- 7) Davenport, T. and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. ACM: Ubiquity. Vol 2000(August), article no. 6.
- 8) de Nadae, J., and de Carvalho, M. M. (2017). A knowledge management perspective of the project management office. *Brazilian journal of operations and production management*, 14(3), 350-362.
- 9) Desouza, K. C., and Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414-423
- 10) 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*.
- 11) Gajic, D., and Riboni, R. (2010). *Effective Knowledge Management Processes and Tools in Project Environments: A case of Dell Computers EMEA, Business Operations PMO (Dissertation)*. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-30885>
- 12) Gareis, R. (2004). *Management of the project orientated company*. In P. W. G. Morris and J. K.
- 13) Gasik, S. (2011). A model of project knowledge management. *Project Management Journal*, vol. 4(32), pp. 23-44.
- 14) Kamara, J., Anumba, C., Carrillo, P. Bouchlaghem, N. (2003). *Conceptual framework for live capture of project knowledge*. Department of Civil & Building Engineering, Loughborough University, UK.
- 15) Lockett, M., De Reyck, B. and Sloper, A. (2008), *Managing project portfolios*. *Business Strategy Review*, 19: 77-83. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2008.00540.x>



- 16) Loufrani-Fedida, S., Missonier, S., and Saglietto, L. (2014). Knowledge management in project-based organizations: an investigation into mechanisms (No. halshs-01057827)
- 17) Monteiro, A. (2017). Project management office (PMO) : typologies and models.
- 18) Müller, R. , Glückler, J. , Aubry, M. and Shao, J. (2013), Project Management Knowledge Flows in Networks of Project Managers and Project Management Offices: A Case Study in the Pharmaceutical Industry. Project Management Journal, 44: 4-19.
- 19) Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," Organization Science (5:1), February 1994, pp. 14-37.
- 20) Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, Oxford, Vol. 33, pp. 5-34.
- 21) Owen, J. (2008). Integrating Knowledge Management with Programme Management. Current Issues in Knowledge Management, pp. 132-162. Hershey, PA: Information Science Reference (IGI Global).
- 22) PMI. (2017). A Guide to Project Management Body of Knowledge, 6th Edition. Project Management Institute.
- 23) Polyaninova, T. (2011). Knowledge Management in a Project Environment: Organizational CT and Project Influences. Dublin Institute of Technology - School of Computing. Vine, vol. 41(3).
- 24) Rand, D and Herman, R. (2018). KNOWLEDGE MANAGEMENT CONTRIBUTIONS IN PROJECT MANAGEMENT. REVISTA ACADEMIEI FORTELOR TERESTRE NR. 4 (92)/2018.
- 25) Schindler, M. and Eppler, M. J. (2003). Harvesting Project Knowledge: A Review of Project Learning Methods and Success Factors. International Journal of Project Management, vol. 21(3), pp. 219-228.
- 26) Terzieva, M. (2014). Project Knowledge Management: How Organizations Learn from Experience. Procedia Technology 16 (2014), pp. 1086-1095.
- 27) Tshuma, B., Steyn, H. and Waveren, C. (2018). The role played by PMOs in the transfer of knowledge between projects : a conceptual framework. South African Journal of Industrial EngineeringVol. 29(2). <https://doi.org/10.7166/29-2-1966>
- 28) Zhang, L. & Cheng, J. (2015). Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design teams: the role of social capital. Project Management Journal, 46(5), 111–124.



Middle East Research Journal

Refereed Scientific Journal
(Accredited) Monthly



Issued by
Middle East
Research Center

Vol. 88
June 2023

Forty-ninth Year
Founded in 1974



Issn: 2536 - 9504
Online Issn: 2735 - 5233