



## إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع

ناجي محمد ناجي نصر<sup>1\*</sup>، الصديق السنوسي الشرع<sup>2</sup>  
كلية العلوم التقنية، بنى وليد، ليبيا

## Knowledge Management as an Organizational Factor Influencing the Success of Projects

Naji Mohammed Naji Nasr<sup>1\*</sup>, Assedeq Assanousi Asharee<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> College of Technical Sciences, Bani Walid, Libya

\*Corresponding author: [naji2516@gmail.com](mailto:naji2516@gmail.com)

Received: August 29, 2023

Accepted: October 10, 2023

Published: October 18, 2023

### الملخص

تواجه إدارات المشاريع في عملها بالسوق حالة مستمرة من المنافسة مع المشاريع الأخرى وما يقابلها أيضاً من تسارع في التكنولوجيا والمتغيرات البيئية المرافقة الأخرى، مما ينعكس على افراز أعداد متعددة في مجالات المعرفة والتعامل مع كيفية إدارة المعرفة لاستمرارية هذه المشاريع في عملها. وهذا يعني بأن إدارة المعرفة هي تدفق مستمر في المجالات المعرفية المختلفة لتطبيقها في عمل المشروع لبلوغ النجاح المستهدف. ومن هنا فإن مشكلة البحث تكمن في الإجابة على ماهية المجالات المعرفية التي يمكن اعتمادها لتحقيق التأثير على تحقيق المشروع للنجاح المستهدف، عبر اعتماد العوامل التنظيمية في إدارة المشروع كما تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على ماهية مضامين متغيرات جوهر المشكلة لاعتمادها من قبل إدارات المشاريع لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها وهو ما يؤشر أهداف البحث. وتم اعتماد استمارة استبيان وزعت على عدد من مدراء المشاريع الصغيرة في مدينة مصراتة لقياس نتائج العلاقة التأثيرية. وخلص البحث إلى وجود علاقة تأثيرية لمجالات المعرفة على عوامل النجاح للمشروع وبوجود تأثير إيجابي لعوامل التنظيم ويوصي البحث بضرورة اعتماد المعرفة كمنهج موضوعي وعلمي في عمل إدارة المشاريع لتقليل حدة المخاطرة في العمل وبلوغ الأهداف المخططة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، العوامل التنظيمية، نجاح المشروع.

### Abstract

In their work in the market, project departments face a constant state of competition with other projects and the corresponding acceleration in technology and other accompanying environmental variables, which is reflected in the secretion of multiple dimensions in the fields of knowledge and dealing with how to manage knowledge for the continuity of these projects in their work. This means that knowledge management is a continuous flow in various knowledge fields to be applied in the work of the project to achieve the targeted success. Hence, the problem of the research lies in answering what are the areas of knowledge that can be adopted to achieve influence on the project's achievement of the targeted success, by adopting organizational factors in project management. The importance of the research also lies in shedding light on the contents of the core variables of the problem for adoption by project departments to achieve the goals. Which you seek, which indicates the objectives of the research. A questionnaire form was adopted and distributed to a number of small project managers in the city of Misrata to measure the results of the influential relationship. The research concluded that there is an influential relationship between the fields of knowledge on

the success factors of the project and that there is a positive influence on organizational factors. The research recommends the necessity of adopting knowledge as an objective and scientific approach in project management work to reduce the severity of risks in the work and achieve the planned goals.

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Factors, Project Success.

#### مقدمة

تعرفل منظمات الأعمال منافسة قوية وفي شتى المجالات. والذي يكمن في نجاح هذه المنظمات هو تكيفها للمعلومات المتوفرة لها وتطويرها بما يطور مسار عملها الانتاجي وبالتالي اصبحت المعرفة أحد المتطلبات الاساسية في عمل المنظمة لكونها تساهم في زيادة الفاعلية والكفاءة في مسار إدارة العمليات. وتساهم في انسجام الفرد مع المنظمة من خلال سرعة الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في المجال الوظيفي او التكنولوجي المعتمد في مجالات العمل.

لذلك اصبحت الحاجة واجبة لان يعرف العاملون بمختلف الطبقات ماهي الأهمية التي تقود اليها إدارة المعرفة وتأثيرها. على عمل المشروع وكونها القاعدة في إدارة المشروع لبلوغ الأهداف المطلوبة والتطور المرتبط بما يستوعبه السوق بمختلف التخصصات. باعتبار ان إدارة المعرفة تسعى الى العمليات الانتاجية المستندة الى التكنولوجيا ويتوافق ويتربط مع المعرفة التنظيمية وقدرة الموارد البشرية باعتبار المعرفة مهمة لعمالهم جميعا وليس حكرا لطرف معين. وبالتالي فإن البحث يسعى الى توضيح مفاهيم إدارة المعرفة وتأثيرها لبلوغ الأهداف المطلوبة ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي يمكن ان تحدثه العوامل التنظيمية في المنظمة لبلوغ ذلك الهدف.

#### أولاً: مشكلة البحث

يشير الواقع في عصرنا اننا نعيش في عصر المعرفة والانتقال الى اقتصاد المعرفة بعد ان تجاوز العالم الاقتصاد التقليدي والذي يركز على عمليات الانتاج المادي فقط. فأصبحت المعرفة احد متطلبات عمل المنظمة و عنصر مهم لتوليد المخرجات التي يحتاجها السوق بمختلف أنواعها. وبالتالي أصبح هنالك ربط منطقي ما بين إدارة المعرفة كأحد المدخلات الرئيسية للمشروع وتأثيرها على

النتائج المخطط لها للنجاح على المنافسين. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال المركزي والمتمثل "بمدى امكانية مجالات المعرفة ان تحقق نجاح المشروع اخذين بعين الاعتبار التأثير المتحقق بوجود العوامل التنظيمية في المشروع" ومن التساؤلات:

1. كيف يمكن لإدارة المشاريع من استخدام إدارة المعرفة في تحقيق النجاح؟
- 2- ما هو التأثير الذي يمكن ان تخلقه مجالات المعرفة (نطاق عمل المشروع، إدارة الوقت، الكلفة، الجودة، الموارد البشرية، الخطر) على العوامل الملموسة لنجاح المشروع (زيادة القيمة، تحقيق الربح، تحسين الأداء، الاستجابة للزبون، تقديم المنتجات، زيادة حصة المساهمين) وبقائه واستمراره في التنافس؟
3. هل هناك تأثير مباشر او غير مباشر للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، الثقافة، الاتصالات) في إدارة المشروع على التأثير والعلاقة بين إدارة المعرفة وعوامل النجاح المتحققة للمشروع؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تكون أهمية البحث في كونه يمثل مؤشر لمدى اهتمام إدارات المشاريع بإدارة المعرفة واستثمارها في هذا المجال عبر ما عندها من

معرفة سابقة وما ستحصل عليه لاحقاً، لإحداث التأثير المطلوب نحو تحقيق النجاح المطلوب باعتبار ان إدارة المعرفة هي تعبير عن الممارسات الجديدة لأفكار مميزة تقود الى النجاح عبر تحقيق الميزة التنافسية في توفير الأفكار في عمل المشروع قياساً بالمنافسين.

#### ثالثاً: أهداف البحث

تتمثل الأهداف المطلوبة من البحث في تمكين إدارات المشاريع من اعتماد إدارة المعرفة كأحد أهم عناصر عملها لتحقيق النجاح

المطلوب وذلك من خلال المؤشرات التالية:

1. كيفية التأقلم مع المجالات المعرفية الخاصة بالمشروع نحو تحقيق عوامل النجاح المطلوبة.
- 2- تحسين قاعدة عوامل النجاح ودون حكرها على الأرباح المادية فقط، بل يقود ذلك الى ما هو أبعد من خلال الارتقاء بالمستوى وتحسين الأداء والاستجابة لمتطلبات ورغبة الزبون بما يعطى المنظمة ميزة تنافسية وسمعة ممتازة في السوق.
3. إختبار نموذج البحث الافتراضي لنفي أو أثبات العلاقة ما بين عوامل النجاح وإدارة المعرفة.

## رابعاً: فرضية البحث

يتمركز البحث حول الفرضية الرئيسية الآتية: (لا يوجد تأثير ذو إثبات احصائي عند مستوى  $(0 \leq 0.05)$  لإدارة المعرفة على تحقيق النجاح بتوافر العوامل التنظيمية لإدارة المشروع.

## الجانب النظري للبحث

تشير الدراسات في مجال إدارة المعرفة الى الترابط بين حدثاتها في التطبيق بمنظمات الأعمال وتأثيرها في إحداث النجاح المطلوب لإدارة المشروع. ولتحقيق ذلك كان لابد من اجراء دراسة لمكونات هذه العلاقة وبما يخدم مسار البحث وتتمثل في الآتي:

## أولاً: إدارة المشروع Project management

ازدادت أهمية إدارة المشروع في مجمل تنوع تخصصات العمل للشركات في العالم، لكونها بمثابة مؤشر لكيفية العمل لإدارة المشاريع وبشكل يتوافق مع الأهداف الموضوعية. فالمشروع بذاته هو مجموعة من الأنشطة المخططة مسبقاً والتي تدار من قبل مجموعة مختارة من الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف ا و عبر عدد من مؤشرات ومن تلك المؤشرات (الكلفة، الجودة، الوقت، الربحية). وللوصول الى تلك الأهداف يجب وجود مدير ناجح قادر على احداث التكامل بين نظام المشروع عبر قدرات وامكانياته والموارد المخصصة لذلك (17-2010 Johary), وبذلك يعتبر مدير المشروع بمثابة كلمة السر لنجاح المشروع وتحقيق الأهداف بالاستناد الى سلسلة المهارة والقدرات المعرفية التي يمتلكها، وبطبيعة الحال فإن المدير لا يعمل لوحده، بل يعمل ضمن فريق اداري يستهدف تطبيق المعرفة والمهارات التي يمتلكها والادوات المتاحة لاستخدامها في متطلبات عمل المشروع. وبهذا الخصوص يمكن تعريف إدارة المشروع PM على انها التخطيط نحو انجاز أهداف المشروع المطلوبة ضمن معايير الوقت، الكلفة، والجودة، والأهداف المطلوب تحقيقها بعيداً عن المخاطر كما عرفت إدارة المشاريع اليابانية إدارة المشاريع على انه ذلك التطبيق الذي من شأنه ان يخلق قيمة بالاستناد على المعطيات الداخلية والخارجية التي يتعامل معها من حيث الاطار الزمني والموارد المتاحة ويمكن ان نقول بان إدارة المشروع هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً للمشروع وان هذا التحقيق لا يمكن ان يحصل دون وجود الإدارة التي تقودها لتحقيق تلك الأهداف دون الاعتماد على الأنشطة التقليدية في ذلك (Tom. 355-356, 2018: omitsu et al).

## ثانياً: إدارة المعرفة Knowledge Management

طالما كان العالم يعيش في بيئة متسارعة التغيير والاحداث فإن الاحاطة بها أصبح من المميزات والقدرات التي يمكن ان تتمتع بها هذه المنظمة دون غيرها ويتبين ذلك بقدرتها المعرفية بما يحيط بها من متغيرات سواء كانت خارجية او داخلية. في بيئة المنافسة حيث ان المعرفة وتوافرها مع الاداء الكلي للمنظمة من شأنه يحقق التكامل في الأنشطة المختلفة لإنجاز الأهداف الكلية للمنظمة الحديثة للإدارة و التحول في منظمات الاعمال نحو اقتصاديات المعرفة والاهتمام بالمصادر الثقافية للمعرفة والتي اصبحت مهمة لترقي الى مستوى الاهتمام برأس المال الذي تعمل به المنظمة لكونها ستكون الاساس في تحقيق الابداع.(Burger, 2005.3) , والذي اصبح اليوم الميزة التنافسية الاكثر تأثيراً للمنظمة في تفاعلها مع البيئة التنافسية، لأنها تعني القدرة للاستجابة الى الرغبات الحديثة للسوق الذي تعمل به و بلوغ النجاح المطلوب (البكري 2014). والغرض من اعتماد المعرفة كأساس في ذلك التعريف فقد عرفت Antonio et al 2005.4 على انها العمليات التي تقود الى تحديد فوائد المعرفة ونشر المعرفة في المنظمة كما عرفها Rifa o shannak.at al 2012 على انها عمليات التطوير التي تقوم بها إدارة المنظمة لإنشاء وتخزين ومناقلة وتطبيق المعرفة بالمنظمة كما عرفت إدارة المعرفة وتحديدًا في مجال الاعمال على انها العمليات التي تقوم بها الإدارة للتعامل مع العاملين وقياداتهم وتحفيزهم وبما يسهل على المنظمة من تحقيق تفاعلها الايجابي مع البيئة المحيطة بها وهذا ما يتوافق مع توجيهات المنظمة في ظل الفلسفة الحديثة لإدارة الاعمال وفي توافقها ما بين بينتها الخارجية والداخلية لكي تحقق الأهداف المخطط لها مسبقاً. وبشكل آخر يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي تعبير عن امتلاك المنظمة لمفاتيح التعامل مع Know-How في مجال العمل الوظيفي للمنظمة وبدلك فإن نجاح المشاريع يرتبط الى حد كبير مع نجاحها في توليد المعرفة والجديدة منها تحديداً لتوزيعها على كل مكونات المشروع وتقديم سلع وخدمات مميزة عن المنافسين لتكسيبها الميزة التنافسية على الابداع المعرفي. والمعرفة يمكن ان تولد بشكل انفرادي او كجزء من مكونات نظام المعرفة في المشروع والذي يمثل تدفق مستمر للمعرفة فقد تم تحديد المجالات الرئيسية التالية لإدارة المعرفة بالمشروع وهي:

- نطاق عمل المشروع scope- يتمثل بالمجال او المسار الذي اعتمده المشروع في عمله وبما يتوافق مع قياس السوق والفرص المتاحة وبما يقود الى تحقيق الأهداف (Johari 2010.41).

- إدارة الوقت Time- هي تعبير عن الترتيبات الزمنية لضمان اكتمال المشروع وتنفيذ مهامه وبالشكل المخطط له بأقصى فترة ممكنة (burger, 2013).

- التكاليف **cost**- هي كل الاعباء التي يتحملها المشروع لإنجاز الأنشطة لبلوغ الأهداف وبأدنى حد ممكن دون الإخلال بالشروط التي تحددها معايير الميزة التنافسية وعن حساب تكاليف الفرص الضائعة (Anastasios 2007.32).

- **الجودة: Quality**- في ظل بيئة التنافس أصبحت الجودة معيار لقياس التميز في المنتج او الخدمة المقدمة في المشروع فضلاً عن خضوع المشروع للمعايير العالمية في الاداء والانتاج والتي يستوجب الالتزام بها (Tsiga et al 2016.43).

- **الموارد البشرية Human Resource** هي تلك المهارات التي يمتلكها المشروع من العنصر البشري الذي يعمل في المشروع والتي يجب أن تكون مدربة جيداً في مجال عمل المشروع (Mehmood 2017 33).

**Risk** - **الخطر**- هو الخطر الذي يهدد الفرص التي تسعى لتحقيقها إدارة المشروع وكلما زادت المخاطر كلما تضاعلت الاحتمالات المخطئة لبلوغ الأهداف، وهذا يعني القصور في النظام المعرفي المعتمد في المشروع. (Johari, 2010: 45).

46

### ثالثاً: العوامل التنظيمية **Organizational Factors** -

إن العوامل التنظيمية يقصد بها الاساليب والوسائل التي تستخدمها إدارة المشروع في تسيير انشطتها لتحقيق الأهداف المرسومة وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

- **الهيكل التنظيمي Organizational Structure**- ويعبر عنه بوصفه العمود الفقري للمشروع لكون جميع الأنشطة والفعاليات الحاصلة تستند على هذا العنصر وتحقق إدارة المشروع الكفاءة والفاعلية بما يرسمه النظام المعرفي من تداول في الادوار والانجاز عبر مسار الهيكل التنظيمي (Burger 2013.45).

- **القيادة الادارية Administrative Leadership**- يقصد بها عملية التأثير في الاخرين لتحقيق الأهداف عبر اتخاذ القرارات الصحيحة والتحديد الدقيق لمهام العاملين في الاداء المطلوب (Antonio et al 2005.23).

- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture**- هي الصورة التي ترسمها إدارة المشروع في البيئة التي تعمل بها عبر السلوك والممارسة والفعل المتحقق للعاملين لديها وبالتالي فهي ترسيخ للقيم والالتزام التنظيمي للعاملين تجاه المشروع. (johari2010.47).

- **الاتصالات: Communication**- نجاح المشروع في سرعة وتحقيق الهدف تكون في كفاءة الاتصالات الداخلية والخارجية في المشروع وفق المعايير المعرفية لذلك فإن الجميع يكونون على علم ومعرفة بما هو مطلوب منهم (Mehmood2017.64).

### رابعاً: نجاح المشروع **The Success of Project**-

وهو تحقيق الأهداف الموضوعه للمشروع مسبقاً والتي ستنعكس ايجاباً على نجاح المشروع ويشير الباحثون الى ان نجاح المشروع ينبع من حقول معرفية متعددة وليست حكراً للعمليات الادارية في المشروع وبخاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية في الاسواق والثورة التكنولوجية للارتقاء بمستوى الاداء من حيث الجودة والكلفة والسرعة في التسليم. فقد تنوعت معايير تحديد نجاح المشروع على وفق اختلاف الباحثين في هذا المجال ولكنها تنحصر في الغالب بجانب يتمثل في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها المشروع والتي يمكن ان تتمثل في زيادة القيمة السوقية للمشروع او المنتجات التي يتم التعامل بها (Sunidijo2015.34). وتحقيق الأرباح المستهدفة التي تمثل العنصر الأساسي في استمرارية عمل المشروع. ويتحقق ذلك عبر التحسين المستمر لمستوى الاداء للعاملين في المشروع لتقديم منتجات تتوافق مع رغبات وحاجات الزبون والاستجابة لما يراه مناسب في ذلك فضلاً عن التركيز على أهمية زيادة حصة المساهمين في المشروع واصحاب المصالح ذات العلاقة والجدول (1) يوضح خلاصة لمصفوفة العلاقة المتبادلة بين مجالات المعرفة والعوامل التنظيمية في المشروع باتجاه تحقيق نجاح المشروع (Anastasios2015.61).

جدول (1) خلاصة العلاقة بين متغيرات البحث المعرفية

عوامل نجاح المشروع	الاتصالات	الثقافة التنظيمية	القيادة الإدارية	الهيكل التنظيمي	مجالات المعرفة
زيادة القيمة	مركزية التوجه	تتباين حسب موقع المشروع	مركزية ولا مركزية القرار	تعدد المستوى	نطاق المشروع
تحقيق الأرباح	متسارع جدا	راسخة منذ زمن	قريبة للميدان	مخطط	الوقت
الاستجابة للزبون	بذات الوقت	مراقبة ذاتية	مراقبة من الأعلى	مخططة	التكلفة

الجودة	جزء من الإدارة	معياري للتمييز	عمل ذاتي	قياس رد فعل	تقديم المنتجات
الموارد البشرية	جزء من الهيكل	تعزيز للمهارة	التدريب الذاتي	بخطوط اتصال غير متقاطعة	زيادة حصة المساهمين
الخطر	يستشعر من قبل الجميع	تهديد لوجود المشروع	مواجهة جماعية	التحسب قبل التوعية	

يتضح بأن المجالات المعرفية تحدد ماهي العلاقة التأثيرية على العوامل التنظيمية كل حسب علاقته والتي تقود نحو تحقيق عوامل النجاح المطلوب تحقيقها من قبل إدارة المشروع. ومن الجدير بالذكر انه في دراسة مسحية طبقتها لما أورده تقرير مجموعة (Standard Group لعام 2009) , على مجموعة من المشاريع قد وجدت بأن 32 % منها فقط اخذت بالاعتبار عوامل الوقت و الكلفة و الموارد البشرية ضمن المجال المعرفي باتجاه تحقيق النجاح المطلوب (Mehmood, 2017) , وهذا يعطي مؤشرا على ان إدارات المشاريع لم تأخذ بعين الاعتبار المجالات المعرفية لمناقشتها الى الوقت الحاضر او المستقبلي لإحداث النجاح المطلوب باعتبار ان إدارة المعرفة هي تعبير عن الممارسة لأفكار مميزة، وعملية دمج ما بين إدارة المعرفة وإدارة المشروع وبشكل موضوعي لتحقيق الأهداف الموضوعية والموجهة نحو النجاح (Tsigas 2016.-2)

#### خامساً: الدراسات السابقة

تهدف دراسة (Sohail & Odhiambo 2009) , الى مدى إسهام العمليات التنظيمية في المشروع على انجاز الأهداف المتوقعة ودور إدارة المعرفة في تحقيق تلك الأهداف وقد تم اختيار خمسة أهداف للاختبار تمثلت في الانجاز بأسرع وقت والفاعلية والعمليات و الإبداع وتوليد معرفة جديدة والرقابة على الأهداف وإنجاز هدف الدراسة فقد تم صياغة نموذج لاختبار العلاقة ما بين إدارة المعرفة وإدارة المشروع ولتحقيق ذلك تم اعتماد عينة حجمها 109 مفردة من المجيبين وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير لإدارة المعرفة على تحقيق الأهداف الخمسة المشمولة بالدراسة.

- اما دراسة (Sunidijo .2015) ، فإنها تشير الى ان نجاح المشروع مرتبط بمهارات المدراء التقنية والانسانية و السياسة المعتمدة من قبلهم في إدارة المشروع، وهدفت الدراسة الى قياس تأثير مكونات مهارة المدراء على عناصر نجاح المشروع والمتمثلة بالكلفة والوقت والاداء، وانجزت الدراسة على عينة حجمها 107 مفردة، وخلصت الى وجود علاقة ايجابية بين مهارات المدراء وعوامل النجاح التي تم اختبارها.

- وهدفت دراسة (Burger 2013) , الى تأشير قاعدة معرفية في إدارة المشروع الصناعي ومدى الحاجة الى وجود إدارة المعرفة في عمل إدارة المشروع، واعتمد أسلوب المقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان لاستحصا البيانات. وخلصت الدراسة ويقدر تعلق الامر في الجانب التطبيقي الى حاجة المدير لتبني أربع مجالات معرفية في عمله الصناعي المتمثلة في المعرفة الفعلية في إدارة المقاولات، إدارة العمليات و المعرفة بالتصميم والمعرفة بالتكاليف، وقدم البحث نموذج لا دارة المعرفة يسهم في تحسين بيئة إدارة المشروع وتحقيق الوعي في مجالات المعرفة.

#### الجانب العلمي

لأغراض التطبيق الميداني للبحث فقد تم اعتماد مجتمع البحث من المشاريع العاملة في مدينة مصراته، ومن مختلف التخصصات، وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة المتاحة والتي بلغ حجمها ( 51 ) مدير مشروع، وكانت اغلب المشاريع قد مضى على تأسيسها من 6 الى 4 سنوات وبلغت نسبتها ( 43 % )، واكثرها تراوح عدد العمال لديها بي 11-15 و بنسبة (56%) ،و كانت خبرات أغلب المدراء في تلك المشروعات قد تراوحت بين 8-5 سنوات وكانت نسبتها( 54 % ) وكان أغلبهم حاصلون على شهادة الإعدادية أي بنسبة ( 62 % ) وكان أغلب تلك المشروعات تنتج سلع استهلاكية وبلغت نسبتها ( 67 % ) وسيتم تناول الإطار العملي بفقرتين اذ تتناول الفقرة الاولى عرض وتحليل نتائج الاستبانة، بينما تتناول الفقرة الثانية تحليل المسار وكالاتي :

#### أولاً: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

- عرض وتحليل نتائج الاستبانة لمتغير إدارة المعرفة: يعرض الجدول (2) وسطاً حسابياً لمتغير إدارة المعرفة ومقداره (3.752) وهي قيمة جيدة. وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت قليل، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.707) و ( 18.7 % ) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (6) اعلى وسطاً حسابياً إذ بلغ (4.088) (تضع إدارة المشروع الخطط لإدارة الخطر للحيلولة دون وقوعه) و بنسبة مقبولة بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري و معامل الاختلاف ( 1.043 ) و (24.4%) على التوالي، وحققت الفقرة ( 3 ) (يتم تحديد الموازنة بالاستناد الى كلف أنشطة

المشروع). أدنى وسطاً حسابياً إذ بلغ (3.567) بانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.004) و (28.1%) على التوالي.

**الجدول (2) نتائج الاحصاء الوصفي لإجابات العينة لمتغير إدارة المعرفة**

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تتكامل خطط المشروع مع اساليب الرقابة المعتمدة في الأداء	3.725	0.872	23.3%
2	تعتمد إدارة المشروع التوقيتات الزمنية لإنجاز انشطتها المخططة	0.955	0.954	26.1%
3	يتم تحديد الموازنة بالاستناد الى كلف انشطة المشروع	3.567	1.034	28.1%
4	تعد الموارد البشرية في المشروع اهم من الموجودات المادية	3.704	0.985	26.5%
5	تحرص إدارة المشروع على تحسين جودة منتجاتها	3.744	1.092	29.1%
6	تضع إدارة المشروع الخطط لإدارة الخطر للحيلولة دون وقوعه	4.088	1.043	24.4%
7	تهتم إدارة المشروع بتفعيل شبكات الاتصالات لأنشطة المشروع المختلفة	3.784	1.045	27.6%
	إدارة المعرفة	3.752	0.707	18.7%

عرض وتحليل نتائج الاستبانة لمتغير العوامل التنظيمية: يعرض الجدول (3) وسطا حسابيا لمتغير العوامل التنظيمية ومقداره (3.534) وهي قيمة جيدة، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبنسبة قليلة، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.764) و (21.5%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (14) أعلى وسطا حسابيا إذ بلغ (3.881) (تحرص إدارة المشروع على التواصل مع العاملين لتقليل مشاكل العمل) وبنسبة جيدة إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.790) و (20.2%) على التوالي، وحققت الفقرة (9) (يمتاز الهيكل التنظيمي بقرب الإدارة العليا من المستوى التشغيلي) ادنى وسطا حسابيا إذ بلغ (3.333) بنسبة مقبولة الاجابات إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.952) و (28.5%) على التوالي .

**الجدول (3) نتائج الاحصاء الوصفي لإجابات العينة لمتغير العوامل التنظيمية**

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
8	توفر إدارة المشروع المستلزمات اللازمة لتنفيذ أنشطة الأقسام في المشروع	3.390	1.040	30.5%
9	يمتاز الهيكل التنظيمي للمشروع بقرب الإدارة العليا مع المستوى التشغيلي	3.333	0.952	28.3%
10	تتقف إدارة المشروع العاملين على ابداء اي مقترح جديد يخدم مسار العمل	3.471	1.045	30.1%
11	هناك رقابة دورية على الخطط التي يتم اعدادها وتنفيذها	3.432	1.005	29.2%
12	تتقف إدارة المشروع العاملين على العمل ضمن فريق العمل الواحد	3.666	0.931	25.2%
13	الثقة المتبادلة اساس التعامل بين الإدارة والعاملين	3.568	1.005	28.1%
14	تحرص إدارة المشروع على التواصل مع العاملين لتتذليل	3.881	0.790	20.2%
	العوامل التنظيمية	3.534	0.764	21.5%

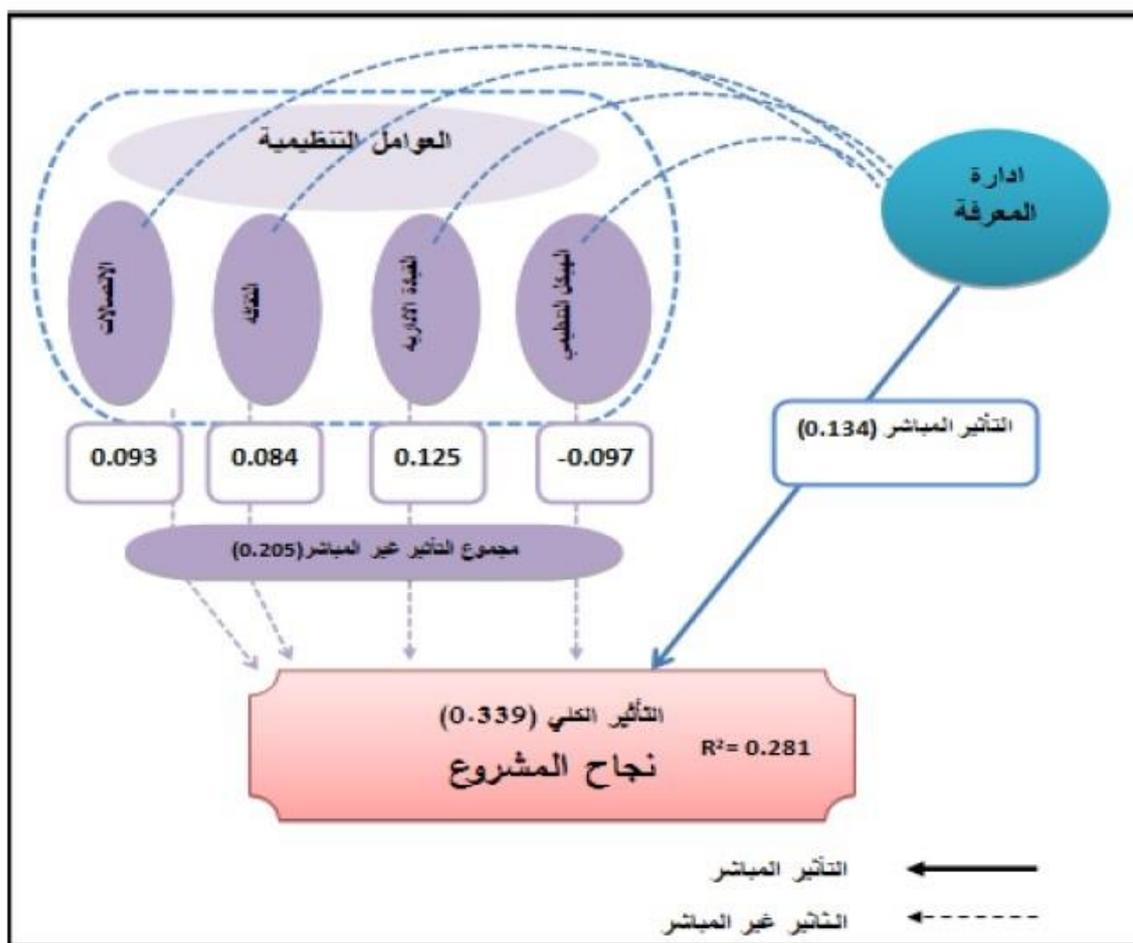
- عرض وتحليل نتائج الاستبانة لمتغير نجاح المشروع: يعرض الجدول (4) وسطا حسابيا لمتغير نجاح المشروع ومقداره (3.544) وهي قيمة جيدة، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبنسبتة قليل، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.492) و(13.8%) على التوالي، اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة رقم (15) أعلى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.861) (تهتم إدارة المشروع بسياسة تدريب العاملين لتحسين مستوى الاداء) وبانسجام جيد بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.847) و(21.8%) على التوالي، وحققت الفقرة (20) ادنى وسطا حسابيا اذ بلغ (3.136) بنسبة مقبولة بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.148) و(36.5%) على التوالي.

**الجدول (4) نتائج الاحصاء الوصفي لإجابات العينة لمتغير نجاح المشروع.**

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
15	تهتم إدارة المشروع بسياسة تدريب العاملين لتحسين مستوى الاداء	3.861	0.847	21.8%
16	تتحمل إدارة المشروع مسؤولية زيادة قيمة المشروع قياسا بالمنافسين في السوق	3.647	0.890	24.4%
17	يحصد المشروع ارباحا مناسبة طوال فترة عمله	3.490	0.833	23.8%
18	يقدم المشروع منتجاته بما يتوافق مع حاجات الزبون المتغيرة	3.588	0.898	25.0%
19	رضا الزبون اساس عملنا لتحقيق النجاح المستهدف	3.549	0.986	27.7%
20	تسعى إدارة المشروع لزيادة حصة المساهمين (المالكين) لاستمرار استقرار المشروع	3.136	1.148	36.5%
	نجاح المشروع	3.544	0.492	13.8%

#### ثانياً: اختبار تحليل المسار

يوصف تحليل المسار بأنه اسلوب إحصائي مناسب للكشف عن اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير توضيحي في متغير مستجيب عبر متغير وسيط. وعليه سوف نعرض التأثير المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة في نجاح المشروع عبر العوامل التنظيمية حققت إدارة المعرفة تأثيراً مباشراً في نجاح المشروع بلغت نسبته (0.134) وتأثيرات غير مباشرة عبر العوامل التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة الادارية، الثقافة، الاتصالات التي بلغت (-) 0.097، 0.084، 0.125، 0.093، أي ما مجموعه (0.205)، وعليه يكون التأثير الكلي لإدارة المعرفة 0.339 يؤكدها معامل التحديد الذي بلغ (0.281) مما يدل على ان إدارة المعرفة تسهم في تحقيق نجاح المشروع من خلال ما توفره العوامل التنظيمية من امكانات تساعد على تحقيقها بما نسبته (28%) مقارنة بمعامل التحديد السابق وكما يوضحه الشكل (1) وبالتالي فإن إدارة المعرفة يتزايد تأثيرها في نجاح المشروع من خلال ما توفره العوامل التنظيمية من امكانات تعمل على زيادة توزيع المعرفة واستغلالها بالشكل الأمثل وللتأكد من ان نموذج تحليل المسار معنوي تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي تم تصميم برنامجه الاحصائي من قبل (Preacher & Leonardelli 2001) و تدل حساب قيمة (P-Value) على معنوية اختبار الدور الوسيط، وكانت قيمة p تساوى (0.00093734) ما يعطى مبررا لرفض الفرضية الرئيسية التي تنص على ((لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0 ≤ 0.05) لإدارة المعرفة على تحقيق نجاح المشروع بوجود العوامل التنظيمية لإدارة المشروع (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0 ≤ 0.05) لإدارة المعرفة على تحقيق نجاح المشروع بوجود العوامل التنظيمية لإدارة المشروع كمتغير وسيط (وتدل هذه النتيجة على ان إدارة المعرفة تؤثر تأثيرا معنويا في نجاح المشروع عبر العوامل التنظيمية)).



شكل (1) نتائج اختبار تحليل المسار لتحديد التأثير المباشر وغير المباشر لإجمالي إدارة المعرفة في نجاح المشروع عبر العوامل التنظيمية.

#### الجانب الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. هناك توافق بين نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث التأثير لإدارة المعرفة على تحقيق النجاح المشروع وبخاصة دراسة (Sunwido 2015)، والتي حددت عناصر الكلفة، والوقت، ومهارة المدراء كأساس في تحقيق النجاح.
2. أتضح من خلال النتائج الميدانية لعينة البحث من المشاريع الصغيرة بانها قصيرة الامد في التأسيس وبحيث لا تتجاوز حدود السنة سنوات، وبالتالي فإن عامل التحسب لمتغير الخطر كان الاكثر تأثيراً في مجال المعرفة الذي تم قياسه وهذا ما يتوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وما يكتنف العمل من مخاطر وبخاصة ان اغلب هذه المشاريع تعمل في مجال السلع الاستهلاكية التي تتسم بسرعة التغيير والاختلاف في اذواق المستهلكين.
3. وجدت الدراسات بان هناك ترابط موضوعي بين إدارة المعرفة والعوامل التنظيمية المعتمدة في المشروع، وتبين ذلك في مجال الاتصالات والتواصل مع العاملين في المشروع والتثقيف على العمل ضمن الفريق الواحد وهو ما يعزز التوجه المخطط نحو النجاح للمشاريع الصغيرة.

##### ثانياً: التوصيات

- 1- من الضرورة بمكان ان تعمل الجهات الحكومية ذات العلاقة، في الاشراف والرقابة على المشاريع الصغيرة و التفاعل مع إدارات هذه المشاريع للتوعية بأهميتها ضمن الاقتصاد العراقي، وان تعتمد الاسلوب العلمي في التخطيط والإدارة بما يعزز فرص النجاح لهذه المشاريع في ضل بيئة سريعة التغيير.
- 2- بقاء المشاريع الصغيرة ضمن دائرة الادارية الذاتية والقدرات المحدودة للقائمين عليها، لا يصب في مصلحة تطوير القطاع الخاص واسهامه في البناء الاقتصادي. وهذا ما يستوجب ان يكون هناك تفاعل ما بين الجامعات والدوائر الحكومية

ذات العلاقة في الاخذ بيد هذه المشاريع نحو تحقيق النجاح المستهدف عبر اقامة الدورات التدريبية والتعليمية والمعرفية في مجال تخصصها الميداني.

3- على إدارات المشاريع الصغيرة الاستفادة من الامكانيات المتاحة لديها في مجال الاتصالات والمواقع الالكترونية للاقتداء بتجارب ومشاريع ناجحة سواء كانت محلية او خارجية، وذلك كانت لتقليل احتمالات الخطأ في العمل واعتماد أسلوب ومنهج علمي سليم.

4- إدارة المشاريع الصغيرة لا زالت تعمل ضمن سياق المدير الواحد ودون اشراك الاخرين في صناعة وصياغة اتخاذ القرار الهادف الى تحقيق النجاح الاقتصادي والاجتماعي، مما يستوجب نشر ثقافة المعرفة من قبل الباحثين والمعنيين من الإدارات الحكومية ذات العلاقة بالمشاريع الصغيرة للارتقاء بمستوى الاداء والتخطيط للمستقبل.

#### قائمة المراجع:

- [1] الـلـكـري ثـامر يـاسـر 2014 - قـضـايـا مـعـاصـرة فـي التـسـويـق دار الحـامـد للنـشـر والتـوزيـع- عـمـان.
- [2] Johari, Mohamad Farazi, (2010), Identifying Success Factors in A Public Sector Project: An Empirical Study of The Malaysian School Computer Laboratory Project, Thesis Submitted To Stirling Management School In Fulfilment of The Requirement For The Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling
- [3] Antonio Lorenzon , van Baalen, Peter J & Pilotti, Luciano ,(2005), Marketing Knowledge Management In Strategic Adoption of ACRM Solutions: Global Supports And Applications In Europe ,Working Paper No. 3, <http://www.economia.unim.it>
- [4] Sunindijo, R. Y. (2015). Project Manager Skills for Improving Project Performance. International Journal of Business Performance Management, Vol,16, No1,pp. 67-83
- [5] Tsiga, Zakari., Emes, Michael & Smith, Alan, (2016), Critical Success Factors For The Construction Industry, PM World Journal.Vol.5, No.8, pp. 1-12
- [6] Mehmood, Imran, (2017), Critical Success Factors For Procurement Process of Telecommunication Network Equipment In Pakistan: Identification and Validation, Critical Success Factors For Procurement Process of Telecommunication Network Equipment In.Pakistan, Vol.1, Issue 1 pp. 34-47
- [7] Rifat O. Shannak et al (2012). Theoretical Perspective on the Relationship between Knowledge Management Systems Customer Knowledge Management, and Firm Competitive Advantage, European Journal of Social Sciences. Vol.32 No.4 pp. 520-532
- [8] Anastasios, Boukanos K, (2007), The Criteria of Project Success, Thesis in Master of Science of Project Management, School of Business and Management of City University
- [9] Sohail, Olukpe, P, M. And Odhiambo, F., Sohail, (2009), Towards A Framework For Knowledge Management In Project Management. International Journal of Knowledge Management Studies, Vol.4, No.1, pp.18-46