

نموذج المشروع النهائي 2

دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة دراسة
تطبيقية على المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب

رنيم مصلح الجهني

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026 – 1447



إِهْدَاء

إلى من كانت أول من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالجهد والمثابرة،
إلى من غمرتني بحنانها ودعواتها التي كانت تصل إلى السماء قبل أن أنطق
بها،

إلى أُمي الغالية، نبع الحنان ومصدر الإلهام،
إليك يا من جعلت من تعبك راحة لي، ومن صبرك طريقًا أمشي عليه حتى
أصل.

وإلى أبي العزيز، رمز العطاء والقوة، إليك يا من زرعت في نفسي الإصرار
والثقة،

يا من كنت السند الذي لا يميل، والقُدوة التي أفتخر بها،
أهديك هذا الإنجاز عربون وفاءٍ وتقديرٍ لكل لحظة دعم وتشجيع منحتني
إياها.

إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والمشوار الطويل
أهديكم جميعًا هذه الرسالة، ثمرة جهدٍ وسنينٍ من الطموح والعمل
الدؤوب.

شكر ونفلة

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي
لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما
أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل و أقرب بالمعروف لكل من ساهم في
إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب
لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع
وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم
جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر
العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل أثر أربعة أبعاد رئيسية هي: ممارسات إدارة المعرفة، والابتكار وجودة القرارات الاستراتيجية، والعوامل التنظيمية والتقنية والبشرية، وثقافة المشاركة والتدريب. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان مكون من سبع عشرة فقرة وزّع على عينة قوامها (235) مفردة من العاملين في المؤسسات العامة السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسات إدارة المعرفة بمتوسط عام (3.95)، ومستوى مرتفع من التنمية الإدارية المستدامة بمتوسط (4.07). كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للأبعاد إدارة المعرفة على التنمية الإدارية المستدامة، حيث فسّرت هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته 76.4% من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد "ممارسات إدارة المعرفة" في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة توثيق المعرفة، وتعزيز ثقافة المشاركة المعرفية، وتكثيف البرامج التدريبية، وتبني رؤية استراتيجية لإدارة المعرفة تتسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التنمية الإدارية المستدامة، المؤسسات العامة، الابتكار المؤسسي، رؤية المملكة 2030.

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
1	1.1 المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أهمية الدراسة
6	4.1 أسئلة الدراسة:
7	5.1 أهداف الدراسة:
7	6.1 فرضيات الدراسة
8	7.1 نموذج الدراسة
9	8.1 منهجية الدراسة
11	9.1 الدراسة الميدانية
13	10.1 مخطط المشروع المقترح
15	1.2 المقدمة:
15	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17	2.2 المتغيرات المستقلة:
18	3.2 المتغير التابع: التنمية الإدارية المستدامة
19	1.3.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
20	4.2 الخاتمة:
22	1.3 المقدمة:
22	الفصل الثالث: منهجية الدراسة

24.....	2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
25.....	3.3 تصميم البحث:
26.....	4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
27.....	5.3 طريقة جمع البيانات:
28.....	6.3 أنواع البيانات:
28.....	7.3 إجراءات التحليل الإحصائي:
29.....	8.3 الخاتمة:
31.....	1.4 المقدمة
31.....	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
32.....	2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
33.....	3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
34.....	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
38.....	5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
44.....	6.4 الخاتمة
46.....	1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
46.....	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والنتائج
48.....	2.5 توصيات الدراسة
50.....	3.5 الخاتمة
52.....	ABSTRACT
53.....	المراجع
55.....	ملحق الاستبانة
58.....	أدوات البحث:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
32	جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	1.
34	جدول (2): نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان	2.
35	جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ممارسات إدارة المعرفة	3.
37	جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنمية الإدارية المستدامة	4.
39	جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المعرفة على التنمية الإدارية المستدامة	5.
40	جدول (6): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ممارسات إدارة المعرفة على كفاءة الأداء الإداري	6.
41	جدول (7): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة على الابتكار وجودة القرارات الاستراتيجية	7.
42	جدول (8): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية على فعالية تطبيق إدارة المعرفة	8.
43	جدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ضعف ثقافة المشاركة ونقص التدريب على الاستفادة من إدارة المعرفة	9.
44	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق آليات إدارة المعرفة على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة	10.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق التميز المؤسسي والتنافسية على المستويات المحلية والدولية. إذ لم تعد الموارد التقليدية مثل الأرض ورأس المال والعمالة وحدها كافية لضمان استمرارية التنمية والتقدم، بل أصبح الاستثمار في المعرفة وتميئها وتوظيفها بالشكل الأمثل يمثل العامل الحاسم لنجاح المؤسسات. في هذا السياق، برزت إدارة المعرفة كأداة إدارية استراتيجية تهدف إلى تنظيم المعرفة، وتطويرها، ونقلها، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل (المحمدي، 2025).

تشير الأدبيات العلمية إلى أن إدارة المعرفة ليست مجرد نظام تقني لجمع المعلومات، بل هي عملية متكاملة تشمل الأبعاد البشرية والتنظيمية والتقنية، وتهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية والخبرات الفردية إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها واستخدامها بشكل فعال داخل المؤسسة. ومن خلال هذا التحول، يمكن للمؤسسات العامة تعزيز قدرتها على الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وهو ما يعد محورياً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة التي تسعى إليها السياسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في ظل رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية التحول الرقمي، وتعزيز القدرات المؤسسية، والارتقاء بمستوى الأداء الحكومي (الروسان، 2017).

ويعكس اهتمام المملكة بتطوير مؤسساتها العامة من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة إدراكاً واضحاً لأهمية تحسين العمليات الإدارية وتعزيز الكفاءات البشرية. فالاستثمار في المعرفة يتيح للمؤسسات الحكومية تحقيق التوازن بين التغيير المستمر والمتطلبات التنظيمية التقليدية، بما يضمن استدامة الأداء الإداري ورفع مستوى التنافسية على مختلف المستويات. كما أن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز القدرة على التنبؤ بالمشكلات وحلها بفاعلية، ودعم الابتكار المستمر في العمليات والخدمات، مما يجعلها ركيزة أساسية للتنمية الإدارية المستدامة التي تحقق الفائدة للمؤسسات والمجتمع على حد سواء (سرالختم، 2021).

يبرز الدور الحيوي لإدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرار الإداري من خلال توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب، وهو ما يعزز من القدرة المؤسسية على التعامل مع التحديات المعقدة والمتغيرات البيئية بسرعة وكفاءة. كما تساعد إدارة المعرفة على بناء قاعدة معرفية متينة تدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية، بما يساهم في خلق بيئة مؤسسية مبتكرة ومستدامة. ومن هذا المنطلق، تتضح أهمية دراسة دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، لفهم أثرها على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرات الابتكار والتطوير المستمر (الصقهان، 2021).

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التنمية الإدارية المستدامة بالمؤسسات العامة السعودية، وتحديد الآليات والتحديات المرتبطة بتطبيقها، انطلاقاً من رؤية شاملة تربط بين المعرفة والتنمية المؤسسية المستدامة، بما يخدم أهداف التحول الوطني وتحقيق التنمية الشاملة في المملكة.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة تتعلق بضمان استدامة الأداء الإداري وتطوير قدراتها المؤسسية في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المتسارعة. فالتحديات المعاصرة لا تقتصر على زيادة الإنتاجية أو تحسين الخدمات فحسب، بل تمتد إلى ضرورة الاستفادة المثلى من المعرفة المتاحة لدى الموظفين والكوادر المؤسسية، وتحويلها إلى أداة فعالة لدعم اتخاذ القرار وتحقيق الابتكار التنظيمي. ورغم الاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة المعرفة وأهمية التنمية الإدارية المستدامة، فإن العديد من المؤسسات ما تزال تواجه صعوبات في ربط المعرفة بالقرارات الإدارية الاستراتيجية، وعدم وضوح الآليات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال ومستدام (Mohiuddin، 2023).

فجوات على المستوى النظري:

تشير الدراسات النظرية إلى أن إدارة المعرفة تمثل عاملاً أساسياً لتعزيز الكفاءة المؤسسية ودعم التنمية الإدارية المستدامة، غير أن العديد من هذه الدراسات تركز على مفاهيم عامة دون تقديم نموذج متكامل يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة في السياق السعودي. كما أن الأدبيات الحالية غالباً ما تركز على الجوانب التقنية لإدارة المعرفة، مثل نظم المعلومات وقواعد البيانات، دون إيلاء الاهتمام الكافي للأبعاد البشرية والثقافية والتنظيمية التي تشكل أساساً لتطبيق المعرفة واستدامتها.

هناك نقص واضح في الدراسات التي تربط بين إدارة المعرفة وأهداف التنمية المستدامة بشكل متكامل، بحيث يتم توضيح كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تدعم تحقيق استدامة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات العامة. هذا النقص النظري يخلق فجوة معرفية مهمة تتطلب دراسة معمقة لإيجاد نموذج تحليلي يربط بين إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية (Alqhtani، 2025).

فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تظهر مشكلة الدراسة في محدودية البحوث الميدانية التي تتناول فعالية تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة السعودية. فبالرغم من وجود سياسات وبرامج تهدف إلى تعزيز إدارة المعرفة، إلا أن هناك ضعفاً في قياس أثر هذه البرامج على الأداء الإداري المستدام، سواء من حيث الكفاءة المؤسسية أو الابتكار أو جودة اتخاذ القرار.

كما تواجه المؤسسات تحديات عملية تتعلق بثقافة المشاركة في المعرفة، ومحدودية التدريب، وغياب نظم واضحة لتوثيق الخبرات والمعرفة الضمنية، مما يؤدي إلى تكرار الجهود وفقدان المعلومات الهامة. إضافةً إلى ذلك، هناك قلة الدراسات التطبيقية التي تحدد العوامل المؤثرة على نجاح إدارة المعرفة، مثل القيادة، والتكنولوجيا، والبنية التنظيمية، والقدرة على التعلم المؤسسي، مما يترك فجوة واضحة في كيفية تطوير استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق تدعم التنمية الإدارية المستدامة. هناك حاجة إلى دراسة تطبيقية تسعى إلى

تقييم دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحديد الفجوات في الممارسة العملية واستكشاف الآليات الأكثر فعالية لتعزيز الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف التنمية المؤسسية المستدامة (Gharieb، 2022).

3.1 أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من خلال المساهمة في توسيع قاعدة المعرفة العلمية حول العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة، خصوصاً في سياق المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. فالدراسات السابقة ركزت غالباً على الجوانب العامة لإدارة المعرفة أو على التطبيقات التقنية، دون تقديم إطار تحليلي متكامل يوضح كيف يمكن للمعرفة أن تكون محركاً لاستدامة الأداء الإداري وتحقيق الكفاءة المؤسسية. ومن هذا المنطلق، تقدم هذه الدراسة إضافة معرفية من خلال تحليل العوامل النظرية التي تربط بين إدارة المعرفة وعمليات اتخاذ القرار، والابتكار، وتطوير الموارد البشرية، وكذلك تطوير القدرات المؤسسية على التكيف مع التحديات المتغيرة.

إن هذه الدراسة تسعى إلى صياغة نموذج مفاهيمي يوضح كيفية تحويل المعرفة الفردية والمؤسسية إلى أدوات فعالة لدعم التنمية الإدارية المستدامة. وهذا يُعدّ إسهاماً نظرياً مهماً، حيث يساعد الباحثين والممارسين على فهم ديناميكيات إدارة المعرفة في السياق السعودي، ويقدم قاعدة معرفية لتوجيه الدراسات المستقبلية في هذا المجال، بما يعزز قدرة المؤسسات العامة على بناء نظم معرفية متكاملة تدعم الابتكار المؤسسي واستدامة الأداء الإداري (Chaaben، 2024).

على المستوى التطبيقي:

تتجلى أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي في كونها تسعى إلى توفير حلول وآليات عملية لتعزيز إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة بالمملكة، بما يحقق التنمية الإدارية المستدامة. فالنتائج المستخلصة من هذه الدراسة يمكن أن تساعد صانعي القرار في تصميم سياسات وإجراءات إدارية تدعم جمع المعرفة، وتوثيقها، ومشاركتها، وتحويلها إلى أفعال قابلة للتنفيذ داخل المؤسسات، مما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما توفر الدراسة إطاراً عملياً لتحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الواقع المؤسسي، مثل ضعف ثقافة مشاركة المعرفة أو نقص التدريب والتأهيل، واقتراح آليات للتغلب عليها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه استراتيجيات التطوير المؤسسي وتعزيز القدرات الابتكارية للعاملين، مما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تعزيز الكفاءة الإدارية والتحول المؤسسي. وبذلك تصبح الدراسة أداة عملية لمساندة المؤسسات العامة في تحقيق استدامة الأداء الإداري من خلال إدارة المعرفة بشكل فعال ومنهجي (AlQhtani, 2025).

4.1 أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي

ما هو دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف تُمارس المؤسسات العامة إدارة المعرفة داخل هيكلها التنظيمي، وما مدى انتشار استخدام أدوات وتقنيات إدارة المعرفة؟
2. ما العلاقة بين إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العامة السعودية؟

3. كيف تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات العامة؟
4. ما العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر في فعالية تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة؟
5. ما التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات العامة في تطبيق إدارة المعرفة، وما الآليات المقترحة للتغلب عليها؟

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تحديد دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. استكشاف مدى ممارسة المؤسسات العامة لإدارة المعرفة واستخدام أدواتها وتقنياتها داخل هيكلها التنظيمي.
2. تحليل أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العامة السعودية.
3. دراسة مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي وتحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. التعرف على العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر على فعالية تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.
5. تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات العامة في تطبيق إدارة المعرفة واقتراح الآليات المناسبة لمعالجتها.

6.1 فرضيات الدراسة

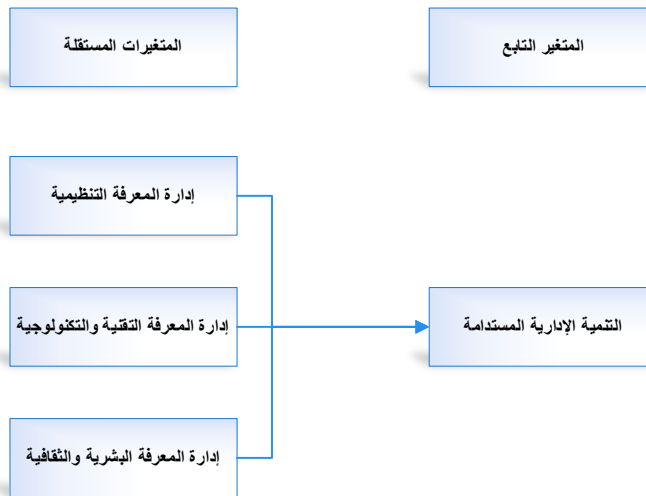
الفرضية الرئيسية:

تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي وفعال في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية بين ممارسة المؤسسات العامة لإدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الإداري.
2. إدارة المعرفة تساهم في تعزيز الابتكار المؤسسي وتحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية تؤثر تأثيراً مباشراً على فعالية تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة.
4. ضعف ثقافة المشاركة في المعرفة أو نقص التدريب يقلل من الاستفادة العملية لإدارة المعرفة في المؤسسات العامة.
5. تطبيق آليات مناسبة لإدارة المعرفة يؤدي إلى تجاوز التحديات وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بشكل أكبر.

7.1 نموذج الدراسة



8.1 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها الأنسب لتحليل أثر إدارة المعرفة على التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على قياس المتغيرات بدقة، وفهم العلاقات السببية بينها، من خلال جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً. وتتيح المنهجية الكمية للباحث تقييم الفرضيات العلمية بشكل موضوعي ومنهجي، بما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة. وتعتمد الدراسة على مبدأ أن المعرفة يمكن تحويلها إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس، مثل مستويات تطبيق أدوات إدارة المعرفة أو درجة فعالية العمليات الإدارية، بحيث يمكن اختبار أثرها بشكل علمي دقيق على التنمية الإدارية المستدامة.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتركز مجتمع هذه الدراسة على الموظفين والعاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وخصوصاً أولئك الذين يشغلون مواقع إدارية أو يتعاملون بشكل مباشر مع عمليات إدارة المعرفة. وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والفئات الوظيفية المختلفة. ويتيح هذا الأسلوب للباحث شمول كافة شرائح المجتمع، وتقليل التحيز في اختيار العينة، وضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها. كما يوفر تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب طبيعة العمل أو الموقع الإداري إطاراً يمكن من خلاله دراسة الفروق بين الأقسام والمستويات المختلفة في كيفية تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها على التنمية الإدارية المستدامة.

أدوات جمع البيانات

تم تصميم أداة جمع البيانات على شكل استبيان مقنن، مصمم خصيصاً لقياس المتغير التابع والمتغيرات المستقلة بشكل شامل. ويغطي الاستبيان أربعة محاور رئيسية: إدارة

المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة التقنية، إدارة المعرفة البشرية والثقافية، والتنمية الإدارية المستدامة. وقد تم صياغة الأسئلة بحيث تغطي كافة جوانب كل متغير، مع استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، بدءاً من "لا أوافق بشدة" وحتى "أوافق بشدة"، لضمان قياس دقيق وموضوعي لآراء المشاركين. وتتيح هذه الطريقة جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ما يسهم في اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية.

طرق التحليل الإحصائي

يعتمد تحليل البيانات على استخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS ، بهدف دراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بشكل علمي دقيق. ويتم إجراء التحليل الوصفي لتوضيح الخصائص الأساسية للعينة من حيث العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، وطبيعة العمل. كما يستخدم التحليل الارتباطي لتحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرات، والتحليل الانحداري لتحديد أثر كل متغير مستقل على التنمية الإدارية المستدامة. وبالإضافة إلى ذلك، تُستخدم اختبارات الفرضيات لمعرفة مدى صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، مما يضمن أن النتائج تعكس الواقع المؤسسي بدقة، وتقدم استنتاجات قابلة للتطبيق على صعيد المؤسسات العامة.

مبررات استخدام المنهجية الكمية

تم اختيار المنهجية الكمية لهذه الدراسة لعدة أسباب جوهرية، أهمها قدرتها على تقديم نتائج موضوعية وقابلة للقياس، وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات بدقة علمية، وهو أمر ضروري لفهم كيفية تأثير إدارة المعرفة على التنمية الإدارية المستدامة. كما أن طبيعة البيانات المستخلصة من المؤسسات العامة تتطلب أدوات تحليل كمية، حيث يمكن تصنيف المعلومات وتحليلها إحصائياً، مما يساعد في الوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق العملي على صعيد السياسات والقرارات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، تتيح المنهجية الكمية مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، مما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويوفر أرضية متينة لتقديم توصيات عملية مبنية على أدلة رقمية دقيقة.

9.1 الدراسة الميدانية

تأتي الدراسة الميدانية في هذه الدراسة لتكمل الجانب النظري، وتهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة على أرض الواقع داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وتركز الدراسة الميدانية على تقييم مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. كما تهدف إلى جمع بيانات دقيقة حول التجارب العملية للموظفين والإدارات المختلفة، وتحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة الثلاثة، وهي إدارة المعرفة التنظيمية، التقنية، والبشرية والثقافية، على الأداء المؤسسي واستدامته.

كما تسعى الدراسة الميدانية إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة داخل هذه المؤسسات، واستخلاص مؤشرات عملية يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لدعم التنمية الإدارية المستدامة. وبذلك، تتيح الدراسة الميدانية ربط النظرية بالتطبيق العملي، بما يعزز من مصداقية النتائج ويجعلها قابلة للتطبيق في واقع المؤسسات العامة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تستهدف الدراسة الميدانية الموظفين والعاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، لا سيما أولئك الذين يشغلون وظائف إدارية أو لديهم دور في إدارة المعرفة داخل المؤسسة. ويشكل هذا المجتمع قاعدة مثالية لفهم كيفية تفاعل المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع في البيئة المؤسسية الفعلية.

ولضمان دقة النتائج وشموليتها، تم اختيار العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، بحيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب طبيعة العمل والمستوى الإداري، ثم اختيار أفراد من كل طبقة بشكل عشوائي. وتتيح هذه الطريقة دراسة الفروق بين المستويات المختلفة وتقديم تحليل متوازن وشامل للعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة، مما يزيد من موثوقية النتائج ويجعلها قابلة للتعميم على بقية المؤسسات العامة.

أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استبيان مقنن، صُمم خصيصاً لقياس أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التنمية الإدارية المستدامة. وقد اشتمل الاستبيان على محاور رئيسية تتعلق بإدارة المعرفة التنظيمية، وإدارة المعرفة التقنية، وإدارة المعرفة البشرية والثقافية، إضافة إلى قياس مؤشرات التنمية الإدارية المستدامة مثل الكفاءة المؤسسية، الابتكار، واستمرارية الأداء.

واستخدم الاستبيان مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، حيث تم تحديد قيم تتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة"، لضمان جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تم تصميم الأسئلة بطريقة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وتجاربهم العملية بشكل واضح، مما يعكس الواقع المؤسسي بدقة ويساعد في تقديم نتائج دقيقة وموضوعية.

طرق التحليل الميداني

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS. وشمل التحليل استخدام الأساليب الوصفية، مثل المتوسطات والانحراف المعياري، لتحديد الخصائص الأساسية للعينة. كما تم إجراء التحليل الارتباطي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحليل الانحدار لتحديد أثر كل متغير مستقل على التنمية الإدارية المستدامة بشكل منفصل ومجمعي.

علاوة على ذلك، تم اختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية دقيقة لتحديد مدى صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، مما يتيح للباحث التوصل إلى استنتاجات قائمة على بيانات واقعية وموضوعية. ويهدف التحليل الميداني أيضاً إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات العامة لتحسين إدارة المعرفة وتعزيز التنمية الإدارية المستدامة.

أهمية الدراسة الميدانية

تكمن أهمية الدراسة الميدانية في أنها توفر صورة واقعية لتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة، وتسمح بفهم التحديات العملية التي تواجهها المؤسسات في سعيها لتحقيق

التنمية الإدارية المستدامة. كما أنها تربط النتائج النظرية التي تم استنتاجها من الدراسات السابقة بالواقع المؤسسي، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويوفر بيانات يمكن استخدامها في صياغة سياسات واستراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة محورية في هذه الدراسة، إذ تمكن الباحث من اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بدقة، مع تقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق، بما يسهم في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

10.1 مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل

استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض
تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
عرض النتائج	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري التحليلي الذي تقوم عليه الدراسة، وذلك من خلال عرض معمق لمتغيرات الدراسة وأبعادها المفاهيمية، وتحليل الأسس الفكرية التي تفسر طبيعة العلاقة بينها في سياق المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل استكمالاً لما تم عرضه في الفصل الأول من مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، حيث يركز على البناء النظري الذي يوضح الأسس العلمية التي يستند إليها نموذج الدراسة، ويهيئ الأرضية اللازمة لاختبار الفرضيات في الجانب الميداني.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية شاملة للمتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية، والجذور الفكرية، والاتجاهات النظرية ذات الصلة، إضافة إلى تحليل الأبعاد المختلفة لكل متغير وفق ما ورد في الأدبيات الإدارية المعاصرة. كما يسعى الفصل إلى توضيح طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات، وبيان الكيفية التي يمكن من خلالها تفسير التأثيرات المتبادلة بينها في إطار تنظيمي متكامل، بما يعكس خصوصية البيئة المؤسسية للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

ويتضمن الفصل عرضاً تحليلياً متدرجاً يبدأ بتأصيل المفاهيم علمياً، ثم مناقشة أبعادها النظرية، وصولاً إلى بناء تصور متكامل يوضح العلاقة بينها ضمن إطار منطقي مترابط. ويأتي ذلك دون الاقتصار على التعريفات العامة، بل يتعمق في تحليل الأطر الفكرية والنماذج النظرية التي فسرت هذه المتغيرات في الأدبيات الإدارية، مع ربطها بالسياق التطبيقي للدراسة. كما سيتم التركيز على إبراز نقاط الالتقاء والاختلاف بين الاتجاهات الفكرية المختلفة، بهدف تقديم فهم شامل يمكن من صياغة نموذج تفسيري واضح للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليل نتائجها الميدانية. فالبناء النظري الدقيق يسهم في تعزيز الاتساق المنهجي، ويضمن وضوح المفاهيم المستخدمة، ويقلل من احتمالية التداخل أو الغموض في

تفسير النتائج. كما أن توضيح العلاقة بين المتغيرات على المستوى النظري يعزز من القدرة على تفسير النتائج الإحصائية في ضوء أطر علمية راسخة، ويسهم في تقديم توصيات عملية مبنية على فهم عميق لطبيعة هذه العلاقات.

إن هذا الفصل لا يقتصر على عرض المفاهيم، بل يشكل ركيزة تحليلية أساسية تربط بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، وتوفر إطاراً معرفياً يمكن من خلاله فهم آليات التأثير والتفاعل بين المتغيرات، بما يدعم الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في استكشاف دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

2.2 المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: البعد التنظيمي لإدارة المعرفة

يمثل البعد التنظيمي لإدارة المعرفة الإطار الهيكلي والإجرائي الذي ينظم عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها داخل المؤسسة. ويتعلق هذا البعد بالسياسات المعتمدة، والهيكل التنظيمية، والإجراءات الرسمية التي تسهل تدفق المعرفة بين الإدارات والوحدات المختلفة، وتضمن توثيق الخبرات وتراكمها بشكل منهجي.

ويشمل هذا البعد وجود أنظمة واضحة لإدارة الوثائق، وآليات لتبادل الخبرات، ولجان أو وحدات مختصة بإدارة المعرفة، إضافة إلى دمج ممارسات المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة. ويؤدي تفعيل هذا البعد إلى تقليل الازدواجية في العمل، وتجنب فقدان المعرفة المؤسسية، وتعزيز الشفافية في تداول المعلومات. كما يسهم في دعم اتخاذ القرار من خلال توفير قاعدة معرفية منظمة يمكن الرجوع إليها في مختلف المستويات الإدارية (Abualooush, 2018).

- المتغير المستقل الثاني: البعد التقني لإدارة المعرفة

يرتبط البعد التقني باستخدام الأدوات التكنولوجية والأنظمة الرقمية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة. ويشمل ذلك نظم المعلومات الإدارية، وقواعد البيانات، والمنصات الإلكترونية، وأنظمة الأرشفة الرقمية، وأدوات تحليل البيانات التي تساعد في تحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام.

ويعد هذا البعد عنصراً محورياً في تسريع تدفق المعرفة وتسهيل الوصول إليها في الوقت المناسب، مما يعزز من كفاءة الأداء الإداري. كما تمكن التقنيات الحديثة من تخزين المعرفة بطريقة آمنة ومنظمة، وتحليلها لاستخلاص مؤشرات تدعم التخطيط واتخاذ القرار. وفي ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات العامة، يصبح الاستثمار في البنية التحتية التقنية لإدارة المعرفة شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة الإدارية وضمان استمرارية التطوير المؤسسي (Abdelrahman، 2025).

- المتغير المستقل الثالث: البعد البشري والثقافي لإدارة المعرفة

يتمثل البعد البشري والثقافي في الجوانب المتعلقة بسلوك الأفراد، وثقافة المؤسسة، ومستوى الوعي بأهمية المعرفة وتبادلها. ويركز هذا البعد على تشجيع الموظفين على مشاركة خبراتهم، وتحفيزهم على التعلم المستمر، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والانفتاح.

ويشمل هذا البعد برامج التدريب والتطوير، ونظم الحوافز المرتبطة بمشاركة المعرفة، وتعزيز العمل الجماعي، إضافة إلى دعم القيادة العليا لثقافة المعرفة. ويُعد هذا البعد جوهرياً لأن المعرفة في جوهرها ترتبط بالأفراد، وما لم تتوافر بيئة ثقافية داعمة، فإن الأنظمة التنظيمية والتقنية قد لا تحقق أهدافها المرجوة. فالثقافة المؤسسية الإيجابية تسهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مشتركة، وتدعم الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة (Kan، 2025).

3.2 المتغير التابع: التنمية الإدارية المستدامة

تشير التنمية الإدارية المستدامة إلى العملية المستمرة التي تهدف إلى تطوير الأنظمة والهياكل والموارد الإدارية داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية والاستمرارية في الأداء، دون الإخلال بقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستقبلية. وهي لا تقتصر على تحسين الأداء الآن، بل تمتد لتشمل بناء قدرات مؤسسية طويلة الأجل قادرة على مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية المتجددة.

وتتجلى التنمية الإدارية المستدامة في عدة مظاهر، من أبرزها رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الابتكار الإداري، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر. كما تعكس قدرة المؤسسة على تطوير رأس مالها البشري، وتحديث أنظمتها وإجراءاتها، وتحقيق التكامل بين أهدافها الاستراتيجية وعملياتها التشغيلية. وفي سياق المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، تكتسب التنمية الإدارية المستدامة أهمية خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو تحسين الأداء الحكومي وتعزيز الكفاءة المؤسسية (Ketprapakorn، 2022).

1.3.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير إيجابي بين أبعاد إدارة المعرفة الثلاثة وبين مستوى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. فالبعد التنظيمي يوفر الإطار الرسمي الذي ينظم عمليات المعرفة ويضمن استمراريتها، بينما يسهم البعد التقني في تسهيل الوصول إلى المعرفة وتحليلها بكفاءة، في حين يعزز البعد البشري والثقافي من فعالية هذه العمليات من خلال تحفيز الأفراد على المشاركة والتفاعل.

ويفترض أن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يؤدي إلى تعظيم أثر إدارة المعرفة على التنمية الإدارية المستدامة، إذ لا يمكن لأي بعد أن يحقق النتائج المرجوة بمعزل عن الآخر. فالهياكل التنظيمية تحتاج إلى دعم تقني فعال، كما أن الأنظمة التقنية تحتاج إلى ثقافة مؤسسية تشجع على استخدامها. ومن خلال هذا التكامل، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التعلم المؤسسي، واتخاذ قرارات قائمة على المعرفة، وتحقيق استدامة في الأداء الإداري، بما يدعم أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

4.2 الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد تم تناول البناء النظري لمتغيرات الدراسة بصورة تحليلية متعمقة، من خلال عرض الأسس المفاهيمية والفكرية التي تقوم عليها، ومناقشة الاتجاهات النظرية التي فسّرت طبيعة هذه المتغيرات وأبعادها المختلفة. وقد ركّز الفصل على تقديم معالجة علمية منهجية تسهم في ترسيخ الفهم الدقيق للمفاهيم الرئيسية التي يتكوّن منها نموذج الدراسة، مع بيان التطور الفكري الذي مرّت به في الأدبيات الإدارية المعاصرة، بما يعكس أهميتها في بيئة المؤسسات العامة.

كما تضمّن الفصل تحليلاً وافياً لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال استعراض الأطر النظرية التي فسّرت أنماط التأثير والتفاعل بينها داخل السياق المؤسسي. ولم يقتصر العرض على التعريفات المجردة، بل سعى إلى بناء تصور متكامل يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها تفسير هذه العلاقة في ضوء متغيرات البيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، ومتطلبات الاستدامة الإدارية. وقد أتاح هذا التحليل النظري تكوين رؤية شاملة تبرز الترابط المنطقي بين عناصر النموذج، بما يدعم الاتساق المنهجي للدراسة ويعزز قدرتها على تفسير النتائج الميدانية لاحقاً.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه شكّل الإطار المرجعي الذي تستند إليه الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليل بياناتها الكمية، حيث إن وضوح المفاهيم ودقة تحديد أبعادها يسهمان في تعزيز مصداقية أدوات القياس المستخدمة، ويحدّان من التداخل المفاهيمي الذي قد يؤثر في دقة النتائج. كما أن تحليل العلاقة بين المتغيرات على المستوى النظري يوفر أساساً تفسيريّاً متيناً يمكن من خلاله فهم النتائج التطبيقية وربطها بالسياق العلمي العام، بما يعزز القيمة الأكاديمية للدراسة.

إن هذا الفصل يمثل حلقة وصل جوهرية بين الإطار المفاهيمي للدراسة والجانب الميداني الذي سيتم تناوله لاحقاً، إذ أسهم في بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد في تفسير طبيعة التأثيرات المتبادلة بين متغيرات الدراسة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية

السعودية. ومن خلال هذا التأصيل النظري، تصبح الدراسة أكثر قدرة على تقديم نتائج علمية دقيقة وتوصيات عملية قائمة على فهم عميق للعلاقات التنظيمية التي تسهم في دعم التنمية الإدارية المستدامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 المقدمة:

يمثل الفصل الثالث الركيزة المنهجية التي تستند إليها الدراسة الحالية، إذ ينتقل البحث من الإطار النظري الذي تناول المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة إلى الإطار التطبيقي الذي يوضح الكيفية العلمية التي تم من خلالها تنفيذ الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها. وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يحدد المسار المنهجي الذي اتبعه الباحث للوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، وذلك من خلال الاعتماد على أسس البحث العلمي التي تضمن سلامة الإجراءات وإمكانية التحقق من النتائج وإعادة تطبيقها في دراسات مستقبلية مشابهة. كما يعد هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري للدراسة والجانب العملي، حيث يترجم المفاهيم النظرية إلى إجراءات قابلة للقياس والتحليل، بما يسهم في اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المتعلقة بدور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة؛ لأن جودة النتائج لا تعتمد فقط على طبيعة المشكلة البحثية أو أهمية موضوعها، وإنما ترتبط بدرجة كبيرة بسلامة المنهجية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. فكلما كانت الإجراءات المنهجية واضحة ومنظمة ومبنية على أسس علمية رصينة، ازدادت موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وصنع السياسات واتخاذ القرارات داخل المؤسسات العامة. ومن هذا المنطلق، يحرص هذا الفصل على تقديم عرض متكامل لمختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، بما يوضح الأساليب والإجراءات التي اتبعها الباحث منذ مرحلة تحديد المفاهيم بصورة إجرائية وحتى مرحلة إعداد البيانات وتحليلها إحصائياً، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها بصورة دقيقة.

كما يبرز هذا الفصل أهمية التخطيط المنهجي في إنجاز الدراسات التطبيقية، إذ إن اختيار المنهج المناسب، وتحديد المجتمع المستهدف، واختيار العينة وفق أسس علمية، وبناء أداة مناسبة لجمع البيانات، والاعتماد على أساليب تحليل إحصائي ملائمة، جميعها تمثل

عناصر مترابطة تسهم في إنتاج نتائج علمية يمكن الوثوق بها والاستناد إليها في تفسير واقع إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة ومدى إسهامها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. كما يساعد هذا الإطار المنهجي على تقليل التحيزات المحتملة أثناء تنفيذ الدراسة، ويضمن الحصول على بيانات تعكس واقع الممارسات الإدارية بصورة موضوعية، الأمر الذي يعزز القيمة العلمية للدراسة ويزيد من قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

إن هذا الفصل يعكس التزام الباحث بالمعايير الأكاديمية المتعارف عليها في البحوث العلمية، من خلال عرض جميع الإجراءات التي تم اتباعها بصورة مترابطة ومنهجية، بما يتيح للقارئ تكوين تصور واضح عن آلية تنفيذ الدراسة ومراحلها المختلفة. كما يسهم في تعزيز شفافية البحث العلمي، حيث يوضح الأسس التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة الميدانية، وآليات التعامل مع البيانات، والوسائل المستخدمة للتحقق من دقتها وصلاحياتها للتحليل، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج النهائية ويمنحها قوة تفسيرية أكبر عند مناقشتها في الفصل اللاحق.

إن هذا الفصل لا يقتصر على كونه وصفاً للإجراءات المنهجية، بل يمثل إطاراً علمياً متكاملًا يوضح الأسس التي بنيت عليها الدراسة التطبيقية، ويبرز أهمية الالتزام بالمنهج العلمي في دراسة موضوع إدارة المعرفة وعلاقته بالتنمية الإدارية المستدامة، بما يضمن الوصول إلى نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في دعم جهود التطوير المؤسسي وتحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وبما يتوافق مع التوجهات الحديثة نحو بناء مؤسسات معرفية قادرة على تحقيق الاستدامة الإدارية ومواكبة مستهدفات التنمية الوطنية.

2.3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: إدارة المعرفة

يقصد بإدارة المعرفة إجرائياً في هذه الدراسة جميع العمليات والممارسات الإدارية التي تتبناها المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية بهدف اكتساب المعرفة، وتوليدها،

وتنظيمها، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها في بيئة العمل بما يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة العاملين، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق التطوير المستمر. ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة له في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المتغير التابع: التنمية الإدارية المستدامة

يقصد بالتنمية الإدارية المستدامة إجرائياً في هذه الدراسة قدرة المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية على تحقيق التطوير الإداري المستمر والمحافظة على كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تحسين العمليات الإدارية، وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار المؤسسي، ورفع جودة الخدمات، وترسيخ ثقافة التحسين المستدام بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة له وفق مقياس ليكرت الخماسي.

3.3 تصميم البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة بصورة علمية دقيقة، إلى جانب تحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها واستخلاص النتائج التي تساعد في تفسيرها بصورة موضوعية. ويعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية؛ نظراً لقدرته على دراسة الظواهر كما هي في واقعها الفعلي، دون التدخل في متغيراتها، مع تحليل البيانات الكمية واستخلاص المؤشرات التي تعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

وقد جاء اختيار هذا المنهج انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تسعى إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، حيث يتطلب ذلك جمع بيانات ميدانية من العاملين وتحليلها إحصائياً للكشف عن مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومدى انعكاسها على تحقيق التنمية الإدارية

المستدامة. كما يسمح هذا المنهج بقياس اتجاهات وآراء أفراد المجتمع المستهدف بصورة مباشرة، وإجراء المقارنات الإحصائية اللازمة، واختبار الفروض العلمية للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تقديم التوصيات المناسبة.

ويرتكز تصميم الدراسة كذلك على الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال استخدام الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة. ويتميز هذا التصميم بإمكانية الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت مناسب، بالإضافة إلى إمكانية إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، بما يسهم في تعزيز موضوعية النتائج ورفع مستوى دقتها وإمكانية تعميمها على المجتمع المستهدف ضمن الحدود المنهجية للدراسة.

4.3 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والأقدر على تقييم ممارسات إدارة المعرفة ومستوى إسهامها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة داخل مؤسساتهم. ويضم المجتمع مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، بما يسمح بالحصول على بيانات تعكس واقع تطبيق إدارة المعرفة من وجهات نظر متنوعة، الأمر الذي يسهم في تعزيز شمولية النتائج وموضوعيتها.

ونظراً إلى اتساع مجتمع الدراسة وتعدد المؤسسات العامة وتوزعها الجغرافي داخل المملكة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة باعتباره الأسلوب الأكثر ملاءمة من الناحية العلمية والعملية. ويسهم اختيار عينة ممثلة للمجتمع في الحصول على نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة، شريطة أن يتم اختيارها وفق أسس علمية تراعي تمثيل المجتمع الأصلي بصورة مناسبة، وأن يتوافر فيها الحجم الكافي لإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة واختبار فروض الدراسة.

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، والتي تمنح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصاً متساوية للمشاركة، بما يقلل من احتمالات التحيز ويزيد من موضوعية النتائج. كما أن هذا النوع من العينات يعد من أكثر أساليب المعاينة استخداماً في الدراسات الإدارية التي تعتمد على الاستبانة، لما يتميز به من سهولة التطبيق وإمكانية تمثيل المجتمع بصورة مناسبة عند توافر إطار واضح للمجتمع المستهدف.

كما روعي عند اختيار العينة أن تكون متنوعة من حيث الخصائص الوظيفية والخبرات والمستويات الإدارية، بما يسهم في توفير بيانات أكثر شمولاً عن واقع إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة، ويساعد في تحليل الفروق المحتملة بين أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية المختلفة، وهو ما يعزز من جودة النتائج النهائية للدراسة.

5.3 طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لما تتميز به من قدرة على جمع قدر كبير من البيانات في فترة زمنية مناسبة، بالإضافة إلى سهولة توزيعها على أفراد العينة وإمكانية تحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة. كما تعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الإدارية؛ لقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء والسلوكيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بصورة كمية قابلة للتحليل.

وقد صُممت الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، واعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المختلفة، الأمر الذي يسمح بقياس اتجاهاتهم بدرجة عالية من الدقة، كما يسهم في تحويل آرائهم إلى بيانات رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي. وقد روعي عند إعداد الاستبانة أن تكون عباراتها واضحة ودقيقة وخالية من الغموض، وأن تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة بصورة متوازنة، بما يضمن الحصول على بيانات تعكس الواقع بصورة صحيحة.

كما تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بعد التأكد من ملائمتها لأهداف الدراسة، مع توضيح الغرض من الدراسة للمشاركين والتأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا

لأغراض البحث العلمي، بما يشجع أفراد العينة على تقديم إجابات موضوعية وصادقة تعكس واقع ممارسات إدارة المعرفة داخل مؤسساتهم، الأمر الذي يسهم في تعزيز مصداقية البيانات وجودتها.

6.3 أنواع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

- وهي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة، بهدف الحصول على معلومات حديثة ودقيقة تعكس واقع إدارة المعرفة ومستوى إسهامها في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: البيانات الثانوية

- وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من الكتب العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والمؤتمرات، والتقارير الرسمية، والإحصاءات، والدراسات السابقة، والمراجع الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة ودعم تفسير النتائج.

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الإجراءات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، حيث جرى أولاً مراجعة الاستبانات والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لمعالجتها بصورة دقيقة. وأسهمت هذه المرحلة في تنظيم البيانات وتحويلها إلى صورة رقمية قابلة للتحليل، مع التحقق من خلوها من الأخطاء التي قد تؤثر في دقة النتائج النهائية.

كما تضمنت إجراءات التحليل إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من جودة أداة الدراسة ودرجة اتساقها الداخلي وثباتها، بما يضمن أن الأداة تقيس المتغيرات المستهدفة بدرجة عالية

من الدقة والاعتمادية. وبعد التحقق من صلاحية البيانات، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتوصيف خصائص أفراد العينة ووصف استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يوفر تصوراً شاملاً عن اتجاهات أفراد العينة.

وفي ضوء أهداف الدراسة وفروضها، تم توظيف الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة وقياس قوة واتجاه التأثير بينها، بالإضافة إلى التحقق من دلالة النتائج إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد. وقد أتاحت هذه الإجراءات الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة، كما وفرت أساساً علمياً لمناقشة النتائج وصياغة التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

8.3 الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة بصورة متكاملة، حيث عرض مختلف الإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتنفيذ الدراسة الميدانية وفق منهجية بحثية منظمة تتسم بالدقة والموضوعية. وقد أسهمت هذه الإجراءات في توفير الأساس العلمي الذي بنيت عليه الدراسة التطبيقية، بما يضمن جمع بيانات موثوقة وقابلة للتحليل، ويساعد في الوصول إلى نتائج تعكس الواقع الفعلي لدور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. كما أظهر الفصل أهمية الالتزام بالمنهج العلمي في جميع مراحل تنفيذ الدراسة، بدءاً من تحديد المفاهيم بصورة إجرائية، مروراً بتخطيط الدراسة الميدانية واختيار الفئات المستهدفة وآليات جمع البيانات، وانتهاءً بإعداد البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تتوافق مع طبيعة أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

وقد بين الفصل أن نجاح أي دراسة ميدانية يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة التصميم المنهجي ودقة الإجراءات المتبعة، إذ إن بناء إطار منهجي واضح يسهم في الحد من الأخطاء البحثية ويعزز من صدق النتائج وثباتها، كما يرفع من مستوى الثقة في التفسيرات التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. ومن هذا المنطلق، فإن جميع الخطوات التي تضمنها هذا الفصل جاءت مترابطة ومتكاملة، بحيث تشكل منظومة بحثية متماسكة تساعد في اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة علمية دقيقة، وتوفر قاعدة بيانات مناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فروضها وفق معايير البحث العلمي المعتمدة.

كما أكد هذا الفصل أن المنهجية العلمية لا تمثل مجرد إجراءات شكلية، وإنما تعد الأساس الحقيقي الذي تستند إليه جودة الدراسة بأكملها، إذ إن اختيار الأساليب المناسبة في تنفيذ الدراسة وتحليل نتائجها يسهم في تقديم نتائج أكثر دقة وموضوعية، ويزيد من إمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وصياغة التوصيات التي تدعم المؤسسات العامة في تعزيز إدارة المعرفة وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة. ويبرز ذلك أهمية التكامل بين الجوانب النظرية والمنهجية، حيث إن قوة الإطار النظري لا تحقق أهدافها ما لم تستند إلى منهجية تطبيقية سليمة قادرة على اختبار تلك المفاهيم في الواقع العملي.

إن هذا الفصل قد وفر الأساس المنهجي الذي ستبنى عليه المرحلة التالية من الدراسة، والتي سيتم فيها عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها والأدبيات السابقة، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة وتقديم توصيات عملية تدعم تطوير إدارة المعرفة وتعزيز التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وتدعم متخذي القرار في تبني ممارسات إدارية أكثر كفاءة واستدامة، بما يتوافق مع متطلبات التطوير المؤسسي ورؤية المملكة المستقبلية.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
ومناقشة النتائج

1.4 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يُمثّل الجانب التطبيقي الذي يتم من خلاله تحويل البيانات الميدانية التي جُمعت عبر أداة الاستبيان إلى نتائج إحصائية قابلة للتفسير والمناقشة. وقد سعت الدراسة الحالية إلى بحث دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال استبيان مكون من قسمين رئيسيين: الأول يتناول البيانات الديمغرافية لأفراد العينة (العمر، الجنس، الدرجة العلمية)، والثاني يتضمن سبع عشرة فقرة تقيس أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التنمية الإدارية المستدامة.

وقد اعتمد الباحث في تحليل البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، إضافةً إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. ويتناول هذا الفصل عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ حجم عينة الدراسة (235) مفردة من العاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرض للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة:

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	20 – 30 سنة	48	20.4
	30 – 40 سنة	82	34.9
	40 – 50 سنة	61	26.0
	50 – 60 سنة	32	13.6

5.1	12	60 سنة فأكثر	
100	235	المجموع	
63.0	148	ذكر	
37.0	87	أنثى	الجنس
100	235	المجموع	
8.9	21	شهادة الدراسة الثانوية	
51.5	121	درجة البكالوريوس	الدرجة العلمية
14.5	34	شهادة عليا	
19.1	45	ماجستير	
6.0	14	دكتوراه	
100	235	المجموع	

يتضح من الجدول (1) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة (30 - 40 سنة) بنسبة 34.9%، تليها فئة (40 - 50 سنة) بنسبة 26.0%، ويعود ذلك إلى أن هاتين الفئتين تمثلان الشريحة الأكثر نشاطاً وفاعلية في سوق العمل الحكومي، وتمتلك خبرة تراكمية تؤهلها للإجابة عن أسئلة الاستبيان بمصداقية. كما يُلاحظ أن نسبة الذكور (63.0%) أعلى من نسبة الإناث (37.0%)، ويعكس ذلك طبيعة التوزيع الوظيفي في كثير من المؤسسات العامة السعودية التي لا تزال تشهد غلبة نسبية للعنصر الذكوري. وفيما يخص الدرجة العلمية، فقد شكّل حاملو درجة البكالوريوس النسبة الأكبر (51.5%)، وهو ما يعكس أن غالبية العاملين في المؤسسات العامة يمتلكون مؤهلاً جامعياً يمكنهم من فهم موضوع إدارة المعرفة والتفاعل معه بوعي علمي.

3.4 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وأُجريت التعديلات اللازمة لتصبح الأداة صادقة في قياس ما وُضعت لأجله. كما تم حساب

الصدق البنائي من خلال معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد الاتساق الداخلي للاستبيان.

أما بالنسبة للثبات، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (2): نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة المعرفة	9	0.892
التنمية الإدارية المستدامة	8	0.874
الاستبيان ككل	17	0.921

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور جاءت مرتفعة وتجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.921)، وهو ما يعكس درجة عالية جداً من الثبات، ويؤكد أن الأداة تتمتع بمستوى ممتاز من الاعتمادية، ويمكن الاعتماد على نتائجها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم اعتماد المعيار الآتي للحكم على المتوسطات: (1 - 1.80: منخفض جداً)، (1.81 - 2.60: منخفض)، (2.61 - 3.40: متوسط)، (3.41 - 4.20: مرتفع)، (4.21 - 5.00: مرتفع جداً).

البُعد الأول: ممارسات إدارة المعرفة

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ممارسات إدارة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تسهم ممارسات إدارة المعرفة في تحسين تبادل المعلومات داخل المؤسسة العامة.	4.21	0.712	2	مرتفع جداً
2	تمتلك المؤسسة أنظمة فعالة لتوثيق المعرفة والخبرات التنظيمية.	3.78	0.864	8	مرتفع
3	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات فيما بينهم.	3.85	0.821	6	مرتفع
4	تسهم إدارة المعرفة في تقليل تكرار الأخطاء الإدارية داخل المؤسسة.	3.96	0.784	4	مرتفع
5	تساعد قواعد البيانات ونظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار الإداري.	4.24	0.698	1	مرتفع جداً
6	يتم تحديث المعرفة التنظيمية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.	3.72	0.892	9	مرتفع
7	تسهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.	4.12	0.741	3	مرتفع
8	توجد آليات واضحة لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.	3.81	0.853	7	مرتفع

مرتفع	5	0.812	3.89	تدعم الإدارة العليا تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.	9
مرتفع		0.798	3.95	المتوسط العام للبُعد	

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط العام لبُعد ممارسات إدارة المعرفة بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.798)، وهو ما يُشير إلى درجة مرتفعة من الموافقة على وجود ممارسات فعّالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة السعودية. وقد جاءت الفقرة الخامسة "تساعد قواعد البيانات ونظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار الإداري" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.24)، وهو ما يعكس التوسع الكبير الذي شهدته المؤسسات الحكومية السعودية في مجال التحول الرقمي وبناء قواعد بيانات متطورة تدعم عملية صنع القرار، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تضع التحول الرقمي في مقدمة أولوياتها. في المقابل، جاءت الفقرة السادسة "يتم تحديث المعرفة التنظيمية بشكل مستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72)، وهذا يشير إلى وجود فجوة نسبية في آليات التحديث المستمر للمعرفة، وقد يعود ذلك إلى بطء الإجراءات البيروقراطية في بعض المؤسسات العامة أو نقص الكوادر المتخصصة في تحديث محتوى المعرفة.

البُعد الثاني: التنمية الإدارية المستدامة

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التنمية الإدارية

المستدامة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة العامة.	4.18	0.724	3	مرتفع

مرتفع	5	0.768	4.02	يساعد تبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة في تسريع إنجاز الأعمال.	2
مرتفع	7	0.802	3.91	تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في الحلول الإدارية.	3
مرتفع	4	0.756	4.08	يتم الاستفادة من الخبرات السابقة في تحسين القرارات الإدارية المستقبلية.	4
مرتفع	6	0.781	3.97	تسهم إدارة المعرفة في دعم استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة عالية.	5
مرتفع جداً	2	0.703	4.22	تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.	6
مرتفع	8	0.836	3.84	تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من التنمية الإدارية المستدامة نتيجة تطبيق إدارة المعرفة.	7
مرتفع جداً	1	0.681	4.31	تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في دعم التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.	8
مرتفع		0.756	4.07	المتوسط العام للبُعد	

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط العام لبُعد التنمية الإدارية المستدامة بلغ (4.07) بانحراف معياري (0.756)، وهو ما يعكس درجة مرتفعة من إدراك المبحوثين لأثر إدارة المعرفة على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. وقد جاءت الفقرة الثامنة "تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في دعم التنمية الإدارية المستدامة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، وهذا يؤكد الوعي المتزايد لدى العاملين بأهمية إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتحقيق الاستدامة

الإدارية. كما احتلت الفقرة السادسة "تحسين رضا المستفيدين" المرتبة الثانية بمتوسط (4.22)، مما يعكس أن إدارة المعرفة أسهمت فعلياً في تحسين جودة الخدمات وانعكس ذلك على رضا الجمهور. في المقابل، جاءت الفقرة السابعة "تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من التنمية الإدارية المستدامة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.84)، وهذا يشير إلى أن التنمية المستدامة لا تزال في طور التحقق، وأن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لترسيخها كتقافة مؤسسية راسخة.

5.4 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: "تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي وفعال في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المعرفة وعواملها المؤثرة (كمتغيرات مستقلة) على التنمية الإدارية المستدامة (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المعرفة على التنمية الإدارية المستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	2.984	0.003 **
ممارسات إدارة المعرفة (الأداء الإداري)	0.542	7.218	0.000 **
الابتكار وجودة القرارات	0.371	5.126	0.000 **

العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية	0.286	4.052	0.000 **
ثقافة المشاركة والتدريب	0.164	2.481	0.014 *
معامل الارتباط R =	معامل التحديد R ²	قيمة F =	القيمة الاحتمالية
0.874	= 0.764	142.316	= 0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (5) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة، والتنمية الإدارية المستدامة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.764، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 76.4% من التباين في مستوى التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المعرفة، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.874$) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة. وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد "ممارسات إدارة المعرفة" هو الأكثر تأثيراً ($B = 0.542$, $T = 7.218$, $Sig. = 0.000$) ويعود ذلك إلى أن الممارسات الفعلية لإدارة المعرفة - من توثيق ومشاركة واسترجاع - تُشكّل حجر الأساس في بناء منظومة إدارية مستدامة. كما أظهر بُعداً "الابتكار وجودة القرارات" و"العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية" أثراً دالاً إحصائياً، بينما جاء بُعد "ثقافة المشاركة والتدريب" في المرتبة الأخيرة ($B = 0.164$)، وهو ما يعكس أن ضعف ثقافة المشاركة لا يزال يمثل تحدياً في بعض المؤسسات. وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة إيجابية بين ممارسة المؤسسات العامة لإدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الإداري".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (6): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ممارسات إدارة المعرفة على كفاءة الأداء الإداري

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient						
كفاءة الأداء الإداري	r	r ²	df	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
	0.712	0.507	1	198.624	0.000	0.634	0.045	14.093	0.000	
						ممارسات إدارة المعرفة				

تشير النتائج الموضحة في الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، مما يعني أن 50.7% من التباين في كفاءة الأداء الإداري يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة المعرفة. كما بلغت قيمة F المحسوبة (198.624) بمستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). أما معامل الانحدار ($B = 0.634$) بقيمة $T = 14.093$ ، فيدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة قدرها 0.634 في كفاءة الأداء الإداري. ويعزى ذلك إلى أن الممارسات المنظمة لإدارة المعرفة - مثل توثيق الخبرات، وتشجيع المشاركة، وبناء قواعد البيانات - تسهم بشكل مباشر في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“إدارة المعرفة تساهم في تعزيز الابتكار المؤسسي وتحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية”.

جدول (7): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة على الابتكار وجودة القرارات الاستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient		
الابتكار وجودة القرارات	r	r²	df	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.681	0.464	1	181.472	0.000	0.587	0.049	13.472	0.000
					إدارة المعرفة				

تُبين نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة المعرفة وتعزيز الابتكار وجودة القرارات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.681$)، وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.464$)، مما يعني أن 46.4% من التباين في الابتكار وجودة القرارات يمكن تفسيره من خلال إدارة المعرفة. كما بلغت قيمة F المحسوبة (181.472) عند مستوى دلالة (0.000). وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.587$) بقيمة $T = 13.472$ ، وهي قيم دالة إحصائياً. ويرجع هذا التأثير الإيجابي إلى أن توفر بيئة معرفية غنية بالمعلومات والخبرات المتراكمة يُتيح للقيادات الإدارية الاعتماد على بيانات دقيقة عند صنع القرار، ويحفز الموظفين على طرح أفكار إبداعية مستندة إلى تجارب سابقة ناجحة. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية تؤثر تأثيراً مباشراً على فعالية تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة”.

جدول (8): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية على فعالية تطبيق إدارة المعرفة

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA	تحليل التباين	المتغير المستقل	المعاملات	Coefficient	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
فعالية تطبيق إدارة المعرفة	r	r ²	df	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
	0.734	0.539	1	218.316	0.000	0.671	0.045	14.775	0.000	
										العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية

تُشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية وفعالية تطبيق إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.734$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.539$) ، بمعنى أن 53.9% من التباين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة يمكن تفسيره بهذه العوامل. وبلغت قيمة F المحسوبة (218.316) بمستوى دلالة (0.000). كما بلغ معامل الانحدار ($B = 0.671$) بقيمة $T = 14.775$ ، وهي دالة عند مستوى (0.01). ويعود هذا الأثر القوي إلى أن نجاح إدارة المعرفة يعتمد اعتماداً كبيراً على توفر بنية تقنية متطورة، وهيكل تنظيمي مرن يدعم تدفق المعلومات، وكوادر بشرية مؤهلة قادرة على استخدام أدوات إدارة المعرفة بكفاءة. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“ضعف ثقافة المشاركة في المعرفة أو نقص التدريب يقلل من الاستفادة العملية لإدارة المعرفة في المؤسسات العامة”.

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ضعف ثقافة المشاركة ونقص التدريب على الاستفادة من إدارة المعرفة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient		
الاستفادة من إدارة المعرفة	r	r ²	df	F	Sig. F	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.628	0.394	1	151.284	0.000	-0.512	0.042	-12.300	0.000
						ضعف ثقافة المشاركة ونقص التدريب			

تُظهر نتائج الجدول (9) وجود علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين ضعف ثقافة المشاركة في المعرفة ونقص التدريب من جهة، والاستفادة العملية من إدارة المعرفة من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.628$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.394$)، مما يعني أن 39.4% من التباين في مستوى الاستفادة من إدارة المعرفة يمكن تفسيره من خلال هذين العاملين. وبلغت قيمة F المحسوبة (151.284) بدلالة (0.000). كما جاء معامل الانحدار بقيمة سالبة ($B = -0.512$)، ويؤكد ذلك أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ضعف ثقافة المشاركة ونقص التدريب تؤدي إلى انخفاض قدره 0.512 في مستوى الاستفادة من إدارة المعرفة. ويُعزى ذلك إلى أن غياب ثقافة المشاركة يجعل المعرفة حكراً على أفراد بعينهم ولا تنتقل عبر المؤسسة، كما أن نقص التدريب يحد من قدرة الموظفين على استخدام أدوات ومنصات إدارة المعرفة بفاعلية. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

“تطبيق آليات مناسبة لإدارة المعرفة يؤدي إلى تجاوز التحديات وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بشكل أكبر”.

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق آليات إدارة المعرفة على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة

ANOVA تحليل التباين											
المتغير		ملخص		ANOVA		تحليل التباين		المتغير		المعاملات	
التابع		النموذج		ANOVA		تحليل التباين		المتغير		المعاملات	
التنمية		r		Sig. F		F		df		r²	
الإدارية		r		Sig. F		F		df		r²	
المستدامة		r		Sig. F		F		df		r²	
0.000	15.545	0.046	0.712	تطبيق	0.000	241.634	1	0.575	0.758		
				آليات							
				إدارة							
				المعرفة							

تُبين نتائج الجدول (10) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين تطبيق آليات إدارة المعرفة وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.758$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.575$)، بمعنى أن 57.5% من التباين في مستوى التنمية الإدارية المستدامة يمكن تفسيره من خلال تطبيق آليات إدارة المعرفة. كما بلغت قيمة F المحسوبة (241.634) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.712$) بقيمة $T = 15.545$ ، وهي دالة عند مستوى (0.01). ويُفسر هذا الأثر القوي بأن الآليات المنهجية المُطبَّقة لإدارة المعرفة - من تحديد ومعالجة وتخزين ونشر - تعمل على تحويل المعرفة إلى قيمة مؤسسية فعلية، مما يُتيح تجاوز التحديات الإدارية ويُرسِّخ ركائز الاستدامة على المدى البعيد. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

6.4 الخاتمة

يُمكن القول في ختام هذا الفصل إن التحليل الإحصائي للبيانات المُجمّعة من عينة الدراسة قد أفضى إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس الدور الفاعل لإدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. فقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات العامة جاء مرتفعاً بمتوسط عام قدره (3.95)، كما جاء مستوى التنمية الإدارية المستدامة مرتفعاً بمتوسط (4.07)، وهو ما يعكس وعياً مؤسسياً متنامياً بأهمية إدارة المعرفة كأداة استراتيجية.

كما أكدت نتائج اختبار الفرضيات صحة الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، حيث تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. وقد جاء بُعد “ممارسات إدارة المعرفة” في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، تلاه بُعد “الابتكار وجودة القرارات”، ثم “العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية”، فيما جاء بُعد “ثقافة المشاركة والتدريب” في المرتبة الأخيرة، مما يلقي الضوء على الحاجة الملحة لتعزيز ثقافة المشاركة المعرفية وتكثيف البرامج التدريبية داخل المؤسسات العامة، وهو ما سيتم تناوله ضمن التوصيات في الفصل التالي من الدراسة.

الفصل الخامس: حدود البحث
والتوصيات والنتائج

1.5 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

على الرغم من الجهود التي بُذلت في إعداد هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية، إلا أنها - كأبي عمل بحثي - لم تخلُ من بعض الحدود والقيود التي رافقت تنفيذها، والتي ينبغي الإشارة إليها بوضوح لتوفير رؤية موضوعية للقارئ، وفتح آفاق جديدة أمام الباحثين لاستكمال ما لم يتم تناوله في هذا العمل.

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: ممارسات إدارة المعرفة، والابتكار وجودة القرارات الاستراتيجية، والعوامل التنظيمية والتقنية والبشرية، وثقافة المشاركة والتدريب. ولم تتطرق الدراسة إلى أبعاد أخرى قد يكون لها تأثير مماثل مثل القيادة التحويلية، أو الثقافة التنظيمية، أو التمكين الوظيفي، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات لاحقة تتناول هذه الأبعاد بمزيد من التعمق.

ثانياً: الحدود المكانية

طبقت الدراسة على المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، ومن ثم فإن نتائجها ترتبط بالسياق الإداري والتنظيمي والثقافي لهذه المؤسسات، وقد تختلف النتائج في حال تعميمها على مؤسسات في دول أخرى تختلف بيئتها المؤسسية والتشريعية.

ثالثاً: الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة الميدانية خلال العام 2025م، مما يعني أن نتائجها تعكس الواقع في تلك الفترة الزمنية، وقد تتغير المعطيات مع تطور تقنيات إدارة المعرفة والتحول الرقمي المتسارع في القطاع الحكومي السعودي، لا سيما في ضوء المستهدفات المتجددة لرؤية المملكة 2030.

رابعاً: الحدود البشرية

اقتصرت عينة الدراسة على العاملين في المؤسسات العامة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، ولم تشمل المستفيدين من الخدمات الحكومية أو الخبراء الاستشاريين من خارج المؤسسة، وهو ما قد يُقيّد شمولية الرؤية حول أثر إدارة المعرفة من زوايا متعددة.

خامساً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يعكس آراء المبحوثين وتصوراتهم الشخصية التي قد تتأثر بعوامل ذاتية. وقد يكون من المفيد في الدراسات المستقبلية دمج المنهج الكمي مع المنهج النوعي عبر المقابلات المعمّقة وتحليل الوثائق للحصول على نتائج أكثر شمولية.

الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء الحدود السابقة، يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُثري هذا المجال البحثي، ومنها إجراء دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية حول تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على التنمية الإدارية المستدامة. كذلك يُقترح دراسة دور القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة، إضافةً إلى دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات الحكومية. كما يُوصى بإجراء دراسات تُطبّق على قطاعات حكومية محددة (كالقطاع الصحي أو التعليمي أو البلدي) لاستخلاص نتائج أكثر تخصصية، وأخيراً إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبّع أثر إدارة المعرفة على التنمية الإدارية عبر فترات زمنية متعاقبة لقياس التغيرات على المدى البعيد.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، والتي أكّدت وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، يقدّم الباحث مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى صانعي القرار والقيادات الإدارية في هذه المؤسسات.

أولاً: التوصيات المتعلقة بممارسات إدارة المعرفة

توصي الدراسة بضرورة تعزيز الأنظمة المؤسسية لتوثيق المعرفة والخبرات التنظيمية، وذلك من خلال بناء قواعد بيانات متكاملة تُخزّن التجارب والدروس المستفادة وتُتيح استرجاعها بسهولة عند الحاجة. كما تُوصي بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المعرفة داخل الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة، تتولى مسؤولية جمع المعرفة وتصنيفها ونشرها بين مختلف الإدارات والأقسام، مع الحرص على التحديث المستمر لهذه المعرفة بما يواكب المتغيرات المتسارعة في البيئة الإدارية والتقنية.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالابتكار وجودة القرارات

توصي الدراسة القيادات الإدارية بتبني ثقافة الابتكار المؤسسي من خلال تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية ومكافأتهم عليها، وتخصيص برامج لدعم الابتكار في الحلول الإدارية. كما تُوصي بتوظيف تقنيات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، بحيث تكون القرارات مبنية على معطيات موضوعية ودقيقة مستخلصة من قواعد المعرفة المؤسسية.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالعوامل التنظيمية والتقنية والبشرية

توصي الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية التقنية للمؤسسات العامة بما يضمن توفير منصات إلكترونية حديثة تدعم عمليات إدارة المعرفة. كما تُوصي بإعادة النظر في الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة تسمح بتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية

المختلفة دون قيود بيروقراطية، إضافةً إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال إدارة المعرفة والاحتفاظ بها عبر بيئة عمل محفزة.

رابعاً: التوصيات المتعلقة بثقافة المشاركة والتدريب

نظراً لأن هذا البُعد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير، فإن الدراسة تُوصي بتكثيف الجهود لبناء ثقافة مؤسسية تُشجّع على مشاركة المعرفة بين الموظفين وكسر الحواجز التي تجعل المعرفة حكراً على أفراد بعينهم. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مجتمعات ممارسة مهنية (Communities of Practice) داخل المؤسسة، وربط أنظمة الحوافز بمدى مساهمة الموظف في نشر المعرفة. كما تُوصي بتصميم برامج تدريبية متخصصة ومستمرة لتأهيل الموظفين على استخدام أدوات إدارة المعرفة وتنمية مهاراتهم في التعامل معها بكفاءة.

خامساً: التوصيات العامة

توصي الدراسة الإدارة العليا في المؤسسات العامة بتبني رؤية استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة تتسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذها. كما تُوصي بإنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على التنمية الإدارية المستدامة بشكل دوري. وتُوصي كذلك بتفعيل الشراكات بين المؤسسات العامة والجامعات ومراكز البحث العلمي للاستفادة من الخبرات الأكاديمية في تطوير نماذج تطبيقية لإدارة المعرفة تناسب طبيعة العمل الحكومي السعودي.

3.5 الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال إطار نظري متكامل تناول مفاهيم إدارة المعرفة وأبعادها وعلاقتها بالتنمية الإدارية المستدامة،

ومن خلال دراسة ميدانية طُبِّقت على عينة من العاملين في المؤسسات العامة، تم تحليل بياناتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة السعودية، يقابله مستوى مرتفع من الوعي بأهمية التنمية الإدارية المستدامة، كما أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة - ممارسات إدارة المعرفة، والابتكار وجودة القرارات، والعوامل التنظيمية والتقنية والبشرية، وثقافة المشاركة والتدريب - على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، وهو ما يؤكد الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

وتبرز هذه النتائج الأهمية المتنامية لإدارة المعرفة باعتبارها ركيزة استراتيجية لا غنى عنها في بناء مؤسسات حكومية قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق الاستدامة الإدارية على المدى البعيد، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع الحكومي السعودي ضمن مساعي تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تضع كفاءة الأداء الحكومي والتحول الرقمي في مقدمة أولوياتها.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما قدمته من توصيات عملية، يأمل الباحث أن تُشكّل هذه الدراسة إضافةً علمية متواضعة في مجال إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة، وأن تكون منطلقاً لدراسات مستقبلية تُثري هذا الحقل المعرفي وتسهم في تطوير الأداء المؤسسي داخل الأجهزة الحكومية السعودية. كما يأمل الباحث أن تجد التوصيات المقدّمة طريقها إلى التطبيق الفعلي لدى صانعي القرار، بما يُحقّق تنمية إدارية مستدامة تُلبّي تطلّعات المؤسسات العامة والمجتمع السعودي على حدّ سواء.

Abstract

This study aimed to examine the role of knowledge management in supporting sustainable administrative development within public institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, through analyzing the impact of four main dimensions: knowledge management practices, innovation and quality of strategic decisions, organizational-technical-human factors, and the culture of sharing and training. The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire of seventeen items distributed to a sample of (235) employees working in Saudi public institutions. Data were analyzed using the SPSS statistical program.

The findings revealed a high level of knowledge management practices with a mean of (3.95), and a high level of sustainable administrative development with a mean of (4.07). Multiple regression analysis showed a statistically significant positive impact at ($\alpha \leq 0.05$) of knowledge management dimensions on sustainable administrative development, collectively explaining 76.4% of the variance in the dependent variable, with “knowledge management practices” being the most influential dimension. The study recommended developing knowledge documentation systems, promoting a knowledge-sharing culture, intensifying training programs, and adopting a strategic vision for knowledge management aligned with Saudi Vision 2030.

Keywords: Knowledge Management, Sustainable Administrative Development, Public Institutions, Organizational Innovation, Saudi Vision 2030.

المراجع

المراجع العربية

- الروسان, ه. م. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبل . Retrieved from https://mfes.journals.ekb.eg/article_106372.html
- سرالختم, ع. ب. (2021). تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة لخلق التنمية المستدامة في جامعة الملك خالد Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/3910>
- الصقهان, غ. ع. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/4315>
- المحمدي, ن. ح. (2025). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/9043>

المراجع الأجنبية:

- Abdelrahman, M. (2025). Organisational Culture and Knowledge Management Systems Adoption: Examining Employee Usage in Multinational Corporations. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-025-00448-w>
- Abualooush, s. h. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327845263_The_Role_of_Knowledge_Management_Process_and_Intellectual_Capital_as

_Intermediary_Variables_between_Knowledge_Management_Infr
astructure_and_Organization_Performance

- Alqhtani, F. M. (2025). Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389805866_Knowledge_Management_for_Research_Innovation_in_Universities_for_Sustainable_Development_A_Qualitative_Approach
- AlQhtani, F. M. (2025). Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2481>
- Chaaben, N. (2024). Regional Competitiveness for Achieving Sustainable Development of Hail Region, Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/1/156>
- Gharieb, M. E. (2022). KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION AND IT'S AFFECT ON SAUDI ARABIA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365601103_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IMPLEMENTATION_AND_IT'S_AFFECT_ON_SAUDI_ARABIA
- Kan, H. (2025). The Influence Mechanism of Organizational Context and Tacit Knowledge Sharing on Innovation Performance in Mega Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/17/3237>
- Ketprapakorn, N. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550922001403>
- Mohiuddin, K. (2023). Potentialities and priorities for higher educational development in Saudi Arabia for the next decade: Critical reflections of the vision 2030 framework. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023035752>

ملحق الاستبانة

الأسئلة					الإجابة
1- الأسئلة العامة					
العمر					
الجنس					
الدرجة العلمية					
2- أسئلة الاستبيان					
تسهم ممارسات إدارة المعرفة في تحسين تبادل المعلومات داخل المؤسسة العامة.					
تمتلك المؤسسة أنظمة فعالة لتوثيق المعرفة والخبرات التنظيمية.					
يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات فيما بينهم.					
تسهم إدارة المعرفة في تقليل تكرار الأخطاء الإدارية داخل المؤسسة.					
تساعد قواعد البيانات ونظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار الإداري.					

يتم تحديث المعرفة التنظيمية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
تسهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
توجد آليات واضحة لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
تدعم الإدارة العليا تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة العامة.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يساعد تبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة في تسريع إنجاز الأعمال.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في الحلول الإدارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة
يتم الاستفادة من الخبرات السابقة في تحسين القرارات الإدارية المستقبلية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في دعم استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة عالية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من التنمية الإدارية المستدامة نتيجة تطبيق إدارة المعرفة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في دعم التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى توليد المعرفة داخل المؤسسات العامة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تخزين المعرفة وحفظها في أنظمة المؤسسة	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تطبيق المعرفة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التنمية الإدارية المستدامة (الكفاءة، الجودة، التحسين المستمر)	5	ليكرت الخماسي