



أثر إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع: دراسة ميدانية على المشاريع
الحكومية المنتهية

إعداد الطالب/

أمل أحمد الشهراني

251003337

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية في المملكة العربية السعودية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة علمية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من مديري المشاريع والمشرفين التنفيذيين وموظفي المتابعة والتقييم في عدد من الجهات الحكومية. وبلغ حجم العينة (112) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات الحكومية عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث حقق بُعد توزيع المعرفة أعلى المتوسطات الحسابية، تلاه توليد المعرفة، ثم استخدام المعرفة، وأخيراً تخزين المعرفة، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية، حيث بلغ معامل التحديد الكلي ($R^2 = 0.755$)، مما يشير إلى أن 75.5% من التباين في استدامة المشاريع يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة لإدارة المعرفة، و أظهرت النتائج أن بُعد توزيع المعرفة هو الأكثر تأثيراً في استدامة النتائج، يليه توليد المعرفة، ثم استخدام المعرفة، بينما كان تأثير تخزين المعرفة أقل نسبياً لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز البنية المؤسسية لإدارة المعرفة داخل الأجهزة الحكومية من خلال إنشاء وحدات متخصصة لتوليد المعرفة وحفظها وتبادلها، وتطوير الأنظمة الرقمية لتوثيق المعرفة الحكومية وربطها بمنصات التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة التنظيمية- استدامة المشاريع - استدامة نتائج المشاريع الحكومية- المشاريع الحكومية المنتهية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of organizational knowledge management and its dimensions—namely knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge utilization—on the sustainability of outcomes of completed government projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a structured questionnaire was developed to collect data from the study population, which included project managers, executive supervisors, and monitoring and evaluation officers in various government entities. The study sample consisted of 112 respondents selected using a simple random sampling technique, and the data were analyzed using the SPSS software package. The findings revealed that the level of implementation of organizational knowledge management in the surveyed government institutions was relatively high. Among the dimensions, knowledge sharing achieved the highest mean score, followed by knowledge generation, knowledge utilization, and finally knowledge storage. The results also indicated a statistically significant effect of the combined dimensions of organizational knowledge management on the sustainability of government project outcomes, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.755$), meaning that 75.5% of the variance in project sustainability could be explained by the four knowledge management dimensions. Furthermore, knowledge sharing was found to be the most influential dimension, followed by knowledge generation and knowledge utilization, while knowledge storage had a relatively lower but still statistically significant impact. The study concluded with several key recommendations, most notably: enhancing the institutional infrastructure for knowledge management within government agencies through the establishment of specialized units for generating, storing, and sharing knowledge, and developing digital systems for documenting and integrating knowledge management within the national digital transformation platforms.

Keywords: Organizational Knowledge Management – Project Sustainability – Sustainability of Government Project Outcomes – Completed Government Projects.

المقدمة

تُعد المعرفة من أهم الموارد الاستراتيجية في العصر الحديث، إذ أصبحت تمثل المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والتطور الإداري في مختلف المؤسسات، سواء كانت حكومية أم خاصة، ومع التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، لم تعد الأصول المادية هي المحدد الوحيد لقوة المؤسسات، بل أصبحت القدرة على توليد المعرفة وتوظيفها وإدارتها هي العامل الحاسم في تحقيق التميز والاستدامة التنظيمية، فالمؤسسات التي تُحسن استثمار المعرفة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير خدماتها وأساليب عملها بصورة مستمرة، الأمر الذي يجعل إدارة المعرفة أداة محورية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية. [Kavalić et al., 2021]

فإدارة المعرفة التنظيمية لا تقتصر على حفظ المعلومات أو تبادلها، بل هي عملية متكاملة تهدف إلى اكتساب المعرفة وتوليدها وتنظيمها واستخدامها بفعالية، بما يعزز من القيمة المضافة للمؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتمثل منظومة من العمليات والسلوكيات التي تتيح تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية مترابطة، يمكن استثمارها في دعم القرارات وتحسين جودة الأداء. [Kordab et al., 2020]

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحكومية، أصبح من الضروري تبني سياسات فاعلة لإدارة المعرفة التنظيمية لضمان استمرارية تطوير الخدمات العامة وتحسين كفاءة المشاريع الحكومية، فالمؤسسات الحكومية أصبحت مطالبة اليوم بالعمل وفق معايير الجودة والإبداع والاستدامة، مما يتطلب منها امتلاك أنظمة قادرة على جمع المعرفة وتحليلها وتوظيفها في تصميم وتنفيذ المشاريع التنموية، وقد أكدت دراسة الشهري والعقيلي (2024) أن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية يسهم في رفع كفاءة العمل المؤسسي ويعزز من فاعلية الأداء الإداري في إدارة المشاريع العامة.

من جهة أخرى، تمثل المشاريع الحكومية أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الوطنية. فهي الإطار التنفيذي الذي تُترجم من خلاله السياسات العامة إلى نتائج ملموسة تخدم المواطنين وتدعم النمو الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن نجاح هذه المشاريع لا يُقاس فقط بمدى تنفيذها ضمن الجدول الزمني أو بالالتزام المالي، بل بقدرتها على تحقيق أثر مستدام بعد الانتهاء منها. فاستدامة نتائج المشاريع تعني استمرار الفائدة والعائد التنموي منها على المدى الطويل، وهي مسألة تتطلب وجود نظام مؤسسي لإدارة المعرفة يضمن تراكم الخبرات والدروس المستفادة من كل مشروع [الخطيب وآخرون، 2023].

وفي ضوء هذا الإطار المفاهيمي، تتأكد الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية واستدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحولات الإدارية والرقمية التي تشهدها البلاد ضمن رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على أهمية تبني الممارسات الإدارية الحديثة لضمان استدامة الأثر التنموي للمشروعات العامة. كما أن التوجه نحو بناء حكومة رقمية ومؤسسات قائمة على المعرفة يعزز من أهمية هذا الموضوع البحثي بوصفه أحد المدخلات الرئيسة لتطوير كفاءة القطاع العام واستدامة نتائجه.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها المتكاملة على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية في المملكة العربية السعودية، استنادًا إلى رؤية علمية تهدف إلى سد الفجوة

البحثية في الأدبيات العربية، وتوفير نموذج تفسيري يربط بين المعرفة التنظيمية والاستدامة المؤسسية في بيئة العمل الحكومي.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن تحديًا متزايدًا يتمثل في ضمان استدامة نتائج مشاريعها بعد الانتهاء من تنفيذها، إذ تشير المؤشرات الإدارية إلى أن عددًا من المشاريع الحكومية تنجح في مرحلة التنفيذ لكنها تفقد أثرها بعد فترة قصيرة من الإغلاق، نتيجة غياب أنظمة فعّالة لإدارة المعرفة المؤسسية، ويؤكد الشهري والعقيلي (2024) أن العديد من الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تُنفذ مشاريع إدارة معرفة جزئية أو مؤقتة، دون دمجها في الإطار المؤسسي العام، مما يؤدي إلى ضعف تراكم الخبرة المؤسسية وفقدان المعرفة المكتسبة عبر المراحل التنفيذية للمشاريع.

وتشير الأدبيات الحديثة مثل دراسات الشهري والعقيلي (2024) وياقر وآخرون (2020) و Kavalic et al. (2021) إلى أن غياب منظومات إدارة المعرفة المتكاملة داخل المؤسسات الحكومية يُعد أحد الأسباب الجوهرية لعدم استدامة نتائج المشاريع، فالقصور في عمليات توليد المعرفة، وضعف تخزينها وتوزيعها واستخدامها، يؤدي إلى فقدان الخبرة المؤسسية، وإعادة تكرار الأخطاء السابقة، وضعف الاستفادة من النجاحات المحققة.

كما يُلاحظ أن أغلب المشاريع الحكومية تُغلق دون وجود نظام مؤسسي لتوثيق المعرفة أو متابعة استدامة أثرها، مما يخلق فجوة معرفية بين مرحلة التنفيذ ومرحلة ما بعد الإغلاق، هذه الفجوة تمثل مركز المشكلة البحثية التي تحاول الدراسة معالجتها، إذ لا يمكن الحديث عن استدامة حقيقية ما لم تكن هناك إدارة ممنهجة للمعرفة التنظيمية في جميع مراحل المشروع.

وبناءً عليه، ينطلق أساس مشكلة الدراسة من الحاجة العلمية والعملية إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها المختلفة (توليد، تخزين، توزيع، استخدام) وبين استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية، وتوضيح مدى مساهمة كل بُعد من هذه الأبعاد في تحقيق الاستدامة المؤسسية للمشاريع.

وتتمثل في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - استخدام المعرفة) على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال إدارة المعرفة التنظيمية، من خلال تناولها لعلاقتها المباشرة بمفهوم استدامة نتائج المشاريع الحكومية، وهو مجال لا يزال محدود التداول في البحوث الإدارية العربية.
- ✓ تُعد من الدراسات القليلة التي تدمج بين مفهومي إدارة المعرفة والاستدامة المؤسسية في بيئة القطاع العام، مقدّمة بذلك إطارًا نظريًا يربط بين المعرفة كمدخل إداري والاستدامة كمخرج استراتيجي.

- ✓ تقدم الدراسة نموذجًا تفسيريًا يوضح المسار السببي بين أبعاد إدارة المعرفة الأربعة واستدامة المشاريع، بما يمكن الاستفادة منه في بناء دراسات كمية ونوعية مستقبلية على مستوى القطاعات الحكومية والخاصة.
- ✓ تُسهم في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا لإدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الاستدامة، مما يعزز الفهم الأكاديمي للعلاقات التفاعلية بين هذه الأبعاد (التوليد، التخزين، التوزيع، والاستخدام).
- ✓ تفتح الدراسة آفاقًا جديدة للباحثين المهتمين بمجالات إدارة المشاريع الحكومية، إدارة المعرفة، والاستدامة التنظيمية لتطوير نماذج بحثية أكثر شمولًا في السياق العربي..

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تساعد نتائج الدراسة صنّاع القرار في المؤسسات الحكومية السعودية على تصميم سياسات واضحة لإدارة المعرفة تسهم في استدامة الأثر المؤسسي للمشاريع بعد الانتهاء من تنفيذها.
- ✓ تقدم الدراسة مؤشرات عملية لتقييم أداء إدارة المعرفة التنظيمية داخل الأجهزة الحكومية، مما يمكن من متابعة مدى تقدمها في تطبيق الممارسات المعرفية الحديثة.
- ✓ تُعين القادة الإداريين على تعزيز ثقافة التعلم المؤسسي وتبني أساليب تشاركية لتبادل المعرفة بين العاملين، بما يؤدي إلى رفع كفاءة فرق المشاريع.
- ✓ تدعم الدراسة جهود التحول الرقمي في القطاع الحكومي عبر التوصية بإنشاء قواعد بيانات ومعارف مؤسسية رقمية تساعد في حفظ الدروس المستفادة من المشاريع المنتهية.
- ✓ توفر نتائجها قاعدة معلومات يمكن الاعتماد عليها في وضع خطط تدريبية وتنمية للعاملين في المشاريع الحكومية لرفع قدرتهم على استخدام المعرفة وتطبيقها بشكل فعال.
- ✓ تُسهم في تحسين استدامة الإنفاق الحكومي من خلال ضمان استمرار الاستفادة من نتائج المشاريع المنفذة، وتقليل الهدر الناتج عن فقدان المعرفة بعد انتهاء المشروع.
- ✓ تساعد الدراسة في تعزيز الشراكة بين المؤسسات الأكاديمية والجهات الحكومية لتطوير بحوث تطبيقية مشتركة حول أفضل ممارسات إدارة المعرفة في بيئة العمل الحكومي..

أهداف الدراسة:

- هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية في المملكة العربية السعودية، وذلك بغرض تحديد مدى إسهام إدارة المعرفة في دعم استمرارية الأثر التنموي والاقتصادي والإداري للمشاريع بعد انتهاء تنفيذها.
- وتسعى الدراسة إلى بناء فهم علمي عميق للعلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وقدرة المؤسسات الحكومية على الحفاظ على جودة مخرجات مشاريعها، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استثمار الموارد المعرفية المتاحة.
- يتفرع عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التفصيلية، التي تسعى الدراسة من خلالها إلى تحقيق ما يلي:
1. تحليل أثر توليد المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية، من خلال دراسة دور الإبداع المؤسسي وتشجيع التعلم الجماعي في تطوير المعرفة الجديدة القابلة للتطبيق في بيئة العمل الحكومي.

2. التعرف على أثر تخزين المعرفة في دعم استدامة نتائج المشاريع، من خلال فحص كفاءة نظم الأرشفة وحفظ المعلومات والخبرات المتراكمة في المؤسسات الحكومية، وقدرتها على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة موثقة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.
3. قياس أثر توزيع المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع، عبر دراسة كفاءة قنوات الاتصال الداخلي وآليات تبادل المعرفة بين الإدارات والفرق العاملة، ودورها في نقل الخبرات والتجارب الناجحة بين المشاريع الحكومية.
4. تحديد أثر استخدام المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع، من خلال تقييم مدى توظيف المعرفة المكتسبة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع الحكومية الجديدة، وأثر ذلك في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
5. اقتراح إطار معرفي تطبيقي يعزز من فاعلية إدارة المعرفة في بيئة العمل الحكومي، ويسهم في تحسين استدامة المشاريع المستقبلية من خلال التكامل بين المعرفة المؤسسية والتحول الرقمي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، واستخدام المعرفة) على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية في المملكة العربية السعودية؟، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ما أثر توليد المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية؟
- ما أثر تخزين المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية؟
- ما أثر توزيع المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية؟
- ما أثر استخدام المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية؟
- كيف يمكن بناء إطار معرفي تطبيقي مقترح يعزز استدامة نتائج المشاريع الحكومية استناداً إلى مخرجات الدراسة الميدانية؟

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - استخدام المعرفة) على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على المشاريع الحكومية المنتهية.
- **حدود زمنية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالمشاريع الحكومية المنتهية.

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة التنظيمية

مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية

تُعد إدارة المعرفة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت استجابةً للتحويلات المعرفية والتكنولوجية في بيئة العمل المعاصرة، إذ أصبحت المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تُعزز من قدرة المؤسسات

على الابتكار والاستدامة. ويشير المفهوم بوجه عام إلى مجموعة العمليات والإجراءات المنهجية التي تهدف إلى توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها واستخدامها بما يخدم أهداف المؤسسة ويسهم في رفع كفاءتها التنظيمية. وقد عرّف باقر وآخرون (2020) إدارة المعرفة التنظيمية بأنها عملية إدارية متكاملة تستهدف تنظيم المعرفة الفنية والخبرات المتولدة عن الأنشطة المؤسسية، وجعلها متاحة للاستخدام في الوقت والمكان المناسبين بما يعزز من فاعلية القرارات والإجراءات التنظيمية. ويركّز هذا التعريف على الطابع المنهجي للمفهوم وعلى ضرورة إتاحة المعرفة كعنصر داعم لاستمرارية الأداء.

أما العبدلات والشورة (2021) فيريان أن إدارة المعرفة التنظيمية تمثل نظامًا إداريًا يعمل على تطوير الموارد المعرفية للمؤسسة من خلال سياسات واضحة لجمع المعرفة وتخزينها وإعادة توزيعها، بما يضمن تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق التكيف مع بيئة العمل المتغيرة. ويظهر هذا التعريف العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة المؤسسية على الاستجابة للتغيرات.

ويشير الهبارنة والشورة (2022) إلى أن إدارة المعرفة التنظيمية هي مجموعة من العمليات التي تسهم في اكتساب المعرفة الجديدة وتطويرها وتبادلها، بما يُمكن المؤسسة من التحول نحو التعلم المؤسسي المستمر وتعزيز ذكائها التنظيمي. هذا التعريف يُبرز البعد المعرفي والثقافي للمفهوم، ويظهر أن إدارة المعرفة هي أداة لتغذية التعلم التنظيمي لا مجرد إجراء تقني.

بينما يرى أبو حطب (2022) أن إدارة المعرفة التنظيمية تُعنى بتوجيه التدفق المعرفي داخل المؤسسة من خلال جمع المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق في أنشطة الإدارة والتشغيل والتطوير المؤسسي. ويركّز هذا التعريف على عملية التحويل المعرفي، أي الانتقال من المعلومات الخام إلى المعرفة المنتجة للقيمة.

ووفقًا لـ الجعافرة (2024)، فإن إدارة المعرفة التنظيمية تمثل الإطار العام الذي تتسق من خلاله المؤسسة عملياتها المعرفية بحيث يتم توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها بصورة متكاملة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي. ويشير هذا التعريف إلى شمول المفهوم وترابط أبعاده ضمن منظومة واحدة تدمج بين الفكر والممارسة.

كما يذهب Kavalic et al. (2021) إلى أن إدارة المعرفة التنظيمية تُجسد النشاط المؤسسي الذي يربط بين اكتساب المعرفة واستثمارها في تحقيق الأداء المستدام من خلال توجيه رأس المال الفكري نحو الابتكار والتحسين المستمر. ويبرز هذا التصور العلاقة الجوهرية بين إدارة المعرفة والاستدامة التنظيمية بوصفهما عمليتين متكاملتين.

وفي الاتجاه نفسه، يُعرّف Demir et al. (2023) إدارة المعرفة بأنها الإطار التنظيمي الذي يُعنى بتنمية القدرات الفكرية للأفراد والجماعات عبر تعزيز بيئة عمل قائمة على تبادل المعرفة واستخدامها في تطوير الممارسات المؤسسية وتحقيق الجودة الشاملة. ويظهر هذا التعريف الدور الثقافي في تهيئة المناخ الداعم لتدفق المعرفة داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، يوضح عبد النبي والعتيبي (2021) أن إدارة المعرفة التنظيمية هي نظام إداري يهدف إلى دعم الإبداع والابتكار من خلال تنظيم الخبرات المتراكمة وإتاحتها للعاملين بما يسهم في تطوير العمليات والإجراءات وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويؤكد هذا التعريف العلاقة الوثيقة بين المعرفة والابتكار، باعتبار أن المعرفة هي المورد الأساس للتجديد والتحسين المستمر.

ويرى الظفيري والشورة (2021) أن إدارة المعرفة التنظيمية تشكل آلية لتمكين الأفراد والمؤسسة من تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية يمكن الاعتماد عليها في صياغة القرارات الاستراتيجية. ويعكس هذا التعريف البعد التفاعلي للمفهوم من حيث تحويل المعرفة إلى أصل مؤسسي مشترك يرسخ مفهوم التعلم التنظيمي.

أما بوقريط وشرفي (2022) فقد عرّف إدارة المعرفة بأنها منظومة مؤسسية تهدف إلى استثمار المعرفة الكامنة في خبرات العاملين وتحويلها إلى موارد فكرية تُسهم في تعزيز القدرات الإبداعية وتحسين الأداء التنظيمي. ويُبرز هذا التعريف الجانب التطبيقي للمفهوم من حيث ربطه بمخرجات ملموسة تتمثل في الإبداع والجودة. كذلك يذهب Kordab et al. (2020) إلى أن إدارة المعرفة التنظيمية هي العملية الوسيطة بين التعلم المؤسسي والأداء المستدام، إذ تُعنى بتحويل نتائج التعلم إلى ممارسات تشغيلية فعّالة تسهم في استمرارية المؤسسة ونموها. وهذا التعريف يُظهر الدور التكاملي لإدارة المعرفة بوصفها همزة وصل بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي.

المبحث الثاني: استدامة نتائج المشاريع

مفهوم استدامة نتائج المشاريع

يُعد مفهوم استدامة نتائج المشاريع من المفاهيم الحديثة التي تطورت مع التحول نحو الإدارة القائمة على النتائج (Results-Based Management)، والتي تُركز على ما يتركه المشروع من أثرٍ طويل الأمد بعد اكتماله. فالمقصود بالاستدامة هنا هو استمرار تحقيق المنافع والنتائج الإيجابية للمشروع بعد انتهاء فترة التنفيذ، سواء على مستوى المستفيدين أو المؤسسة أو المجتمع ككل.

ويشير الخطيب وآخرون (2023) إلى أن استدامة نتائج المشاريع تُعنى بقدرة المشروع على الحفاظ على الأثر التنموي الذي تحقق خلال التنفيذ، وضمان استمراره ضمن الموارد والمؤسسات المحلية دون الحاجة إلى دعم خارجي مستمر. وهذا المفهوم يُبرز البعد المؤسسي للاستدامة، إذ لا تتحقق إلا من خلال ترسيخ أنظمة ومعارف تنظيمية تضمن استمرارية الأداء.

ويرى القطيشات وقطيشات (2023) أن استدامة المشاريع تمثل "القدرة على استمرار عمل المشروع وتحقيق أهدافه النوعية بعد انتهاء مرحلة التمويل أو الدعم الأولي"، من خلال تعزيز القدرات المحلية وضمان استقلالية المشروع ماليًا وإداريًا. ويظهر هذا التعريف البعد الاقتصادي والمؤسسي في الاستدامة، حيث يُشدد على ضرورة أن يمتلك المشروع مقومات الاستمرار الذاتي.

أما النسور والصوالحة (2022) فيُعرّفان استدامة المشاريع بأنها "مجموعة العمليات التي تهدف إلى الحفاظ على استمرارية منافع المشاريع المنتجة والممولة بعد انتهاء فترة التنفيذ، من خلال تبني سياسات تشاركية في المعرفة والإدارة".

ويُشير الناصري (2022) إلى أن الاستدامة في المشاريع ذات الطابع المقاولاتي تعني "ضمان استمرارية الأنشطة الإنتاجية والخدمات بعد انتهاء التمويل، وتحقيق التوازن بين الجدوى الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية".

كما يُوضح الشطناوي والقرعان (2023) أن استدامة المشاريع التنموية تُعنى بـ"تأمين استمرارية الخدمات التي يقدمها المشروع وتحقيق أهدافه التنموية عبر الزمن من خلال إدارة فعّالة للموارد والمعرفة والكوادر البشرية".

ويرى (Kordab et al. (2020) أن الاستدامة في المشاريع التنظيمية تركز على "دمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات المؤسسة بحيث يتم تحويل الخبرات المكتسبة من المشاريع إلى موارد فكرية تسهم في تطوير الأداء المستقبلي".

كذلك يؤكد (Klaus-Rosińska et al. (2024) أن استدامة المشاريع ليست هدفًا مرحليًا بل "نهج استراتيجي يسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الحالية والقدرة المستقبلية للمؤسسة على الابتكار والتجديد"، ما يعني أن المؤسسة المستدامة هي تلك التي تتعلم من مشاريعها وتحوّل نتائجها إلى معرفة تراكمية. أما (Demir et al. (2023) فيشيرون إلى أن استدامة الأداء المؤسسي تتجسد في "القدرة على توظيف المعرفة المتولدة من المشاريع في تعزيز استمرارية الجودة والتميز التنظيمي"، وهو تعريف يعكس البعد المعرفي والاستراتيجي معًا.

ويمكن القول إن استدامة نتائج المشاريع هي عملية مؤسسية تهدف إلى ضمان استمرار تحقيق المنافع المتولدة من المشروع بعد انتهاء تنفيذه، عبر بناء نظم تنظيمية ومعرفية تُمكن المؤسسة من توظيف الموارد المكتسبة والدروس المستفادة في مشاريع لاحقة.

المطلب الثاني: أهمية استدامة نتائج المشاريع

تُعد استدامة نتائج المشاريع من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، لما تمثله من ضمان لاستمرارية العائد المؤسسي والتموي للمشروعات بعد اكتمالها، فنجاح المشروع لا يُقاس فقط بمدى التزامه بالخطّة الزمنية أو بالميزانية المحددة، بل بقدر ما تُحدثه مخرجاته من أثرٍ دائمٍ ومستمر يُغذي دورة التنمية ويُحافظ على كفاءة الموارد المستثمرة.

ومن هذا المنطلق، أصبحت الاستدامة أحد المعايير الرئيسة لتقييم المشاريع الحكومية، إذ تُعبر عن مدى نضج المؤسسة في إدارة معارفها، وحفظ خبراتها، وتحويل منجزاتها إلى قيمة مؤسسية قابلة للتراكم والتطوير. إن المشاريع الحكومية بحكم طبيعتها الزمنية المحدودة معرضة غالبًا لأن تفقد أثرها بعد انتهاء التنفيذ، وهو ما ينعكس في ضعف استفادة المؤسسات من التجارب السابقة. لذا، تمثل استدامة النتائج الضمان المؤسسي لاستمرار الفائدة وتراكم المعرفة والخبرة، بما يسهم في رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ في المشاريع المستقبلية. وفيما يلي عرض لأبرز ما تناوله الباحثون حول أهمية هذا المفهوم.

يشير الخطيب وآخرون (2023) إلى أن أهمية استدامة نتائج المشاريع تتجلى في ثلاثة محاور أساسية:

1. تعظيم المنفعة العامة من خلال استمرار الخدمات والمخرجات التي يقدمها المشروع بعد انتهاء تمويله أو إغلاقه الرسمي.
 2. رفع كفاءة استخدام الموارد الحكومية عبر تحويل الأصول المعرفية والمادية المتحققة إلى أدوات تطويرية دائمة.
 3. ضمان التراكم المؤسسي للخبرات بحيث تصبح نتائج المشاريع جزءًا من الذاكرة التنظيمية التي تُستخدم في تصميم المشاريع الجديدة.
- ويؤكد الباحثون أن المؤسسات التي تنجح في تحقيق هذه المحاور تخلق منظومة تنموية ذاتية قادرة على التطوير المستمر دون الحاجة إلى إعادة بناء من الصفر في كل دورة تنفيذية.
- ويرى القطيشات وقطيشات (2023) أن استدامة نتائج المشاريع تكتسب أهميتها من قدرتها على تحويل المخرجات المؤقتة إلى قيمة تنظيمية طويلة الأمد، وذلك من خلال ما يلي:

1. الحد من الهدر الإداري والمالي عبر استثمار النتائج المتحققة في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات المنفذة.
2. تعزيز الاعتماد الذاتي للمشاريع بحيث تستمر في العمل وتقديم المنافع دون حاجة إلى تمويل أو دعم خارجي دائم.
3. تحقيق التوازن بين الأثر الاقتصادي والاجتماعي للمشروعات بما يضمن استمرار الجدوى والتنمية المجتمعية بعد التنفيذ.

مراجعة على الدراسات السابقة:

➤ دراسة (Bibi et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر والتكلفة والجدول الزمني للمشروعات بأبعادها المتمثلة في (إدارة المخاطر، إدارة التكلفة، إدارة الجدول الزمني) على إدارة المشروعات المستدامة في الشركات الصناعية الباكستانية، مع اختبار دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط والذكاء الاصطناعي كمتغير معدل في العلاقة بين المتغيرات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث تم جمع البيانات من عدد من المتخصصين في إدارة المشاريع في القطاع الصناعي الباكستاني باستخدام استبانة علمية طُورت لهذا الغرض، وجرى تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة التكلفة وإدارة الجدول الزمني تؤثران تأثيراً معنوياً في إدارة المشاريع المستدامة، وأن إدارة المعرفة تؤدي دوراً وسيطاً في تفسير هذه العلاقة، كما تبين أن الذكاء الاصطناعي يُعدّل من قوة واتجاه العلاقة بين إدارة التكلفة والجدول الزمني من جهة، والاستدامة من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع بما يساهم في تحقيق استدامة الأداء، وتحسين الكفاءة الاقتصادية والتنافسية، إضافةً إلى تبني نماذج عمل مبتكرة تركز على البعد المستدام للمشروعات الصناعية.

➤ دراسة (Klaus-Rosińska et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على استدامة الأعمال، من خلال المشروعات الموجهة نحو الاستدامة، وذلك للتحقق من مدى التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وبيان الدور الوسيط للمشروعات الموجهة نحو الاستدامة في هذه العلاقة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المدعوم بالتحليل الإحصائي التطبيقي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM)، وذلك للتحقق من فرضيات البحث بصورة تجريبية. وقد استندت الدراسة إلى عينة واسعة من المؤسسات والشركات التي تُطبق ممارسات إدارة المعرفة وتسعى إلى دمج مبادئ الاستدامة في مشروعاتها التشغيلية والتنموية.

وتوصلت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تُساهم بصورة مباشرة وموجبة في تعزيز استدامة الأعمال، كما ثبت أن المشروعات الموجهة نحو الاستدامة تؤدي دوراً وسيطاً جوهرياً في هذه العلاقة، إذ تُعد قناة لنقل المعرفة إلى ممارسات عملية تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج أنشطة إدارة المعرفة في جميع مراحل إدارة المشاريع، ولا سيما المشاريع ذات التوجه الاستدامي، والعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل المعرفة وتوظيفها في تصميم وتنفيذ

المبادرات المستدامة، لما لذلك من أثر في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الأعمال في المدى الطويل.

➤ دراسة (Frozza et al., 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير إدارة المعرفة على الاستدامة التنظيمية من خلال الأبعاد الحاكمة للاستدامة والمتمثلة في البعد الحوكمي، والاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي، مع التركيز على مؤسسات التعليم العالي بوصفها منظمات معرفية تسعى لتحقيق التنمية المستدامة عبر عملياتها الداخلية. كما سعت الدراسة إلى اقتراح إطار تمثيلي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد الاستدامة المؤسسية.

استخدمت الدراسة أسلوب المراجعة المنهجية السريعة (Fast-Systematic Literature Review) في جمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال مرحلتين بحثيتين نظراً لندرة الدراسات التي تناولت هذا السياق تحديداً في بيئة مؤسسات التعليم العالي. وقد تم تحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة لتحديد أنماط تطبيق إدارة المعرفة ومجالات تأثيرها في مؤشرات الاستدامة المؤسسية عبر الأبعاد الأربعة الرئيسية.

وأظهرت نتائج التحليل أن إدارة المعرفة تسهم بفاعلية في تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال دعم العمليات الإدارية والسلوكية والتنموية داخل المؤسسة، إذ تعمل كمحرك أساسي يربط بين الأنشطة التشغيلية ومؤشرات الأداء المستدام. كما بينت النتائج أن البعدين البيئي والحوكمي هما الأكثر استفادة من تطبيق ممارسات إدارة المعرفة، من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وزيادة الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسة، في حين أن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية ما زالت تحتاج إلى مزيد من التكامل في الأطر التطبيقية.

➤ دراسة (Bernat et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة الجوهرية بين مشاركة أصحاب المصلحة وإدارة المعرفة ودورها في تعزيز الاستدامة في إدارة المشاريع، مع التركيز على البيئة الافتراضية التي أصبحت أكثر حضوراً في السنوات الأخيرة نتيجة التحولات الرقمية والاعتماد الواسع على العمل عن بُعد بعد جائحة كورونا-COVID (19).

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في إدارة المشاريع في بيئات افتراضية وتقليدية، كما استخدمت أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من مشاركة أصحاب المصلحة وإدارة المعرفة لهما أثر إيجابي ومعنوي على ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع، مما يعكس الدور المتكامل للذين البعدين في تعزيز فاعلية واستدامة نتائج المشاريع. كما كشفت النتائج أن قوة العلاقة بين المتغيرات تبقى ثابتة سواء نُفذت المشاريع في بيئة افتراضية أو تقليدية، وهو ما يدل على أن أدوات التواصل وإدارة المعرفة الرقمية أصبحت قادرة على محاكاة التفاعل المباشر في بيئات العمل الميدانية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تكامل مشاركة أصحاب المصلحة مع منظومات إدارة المعرفة في إدارة المشاريع، سواء في البيئات الافتراضية أو الحضرية، لما لذلك من أثر في تحسين الاستدامة المؤسسية، ورفع مستوى الشفافية، وتفعيل التعلم التنظيمي المشترك.

➤ دراسة (Mohaghegh et al., 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، مع التركيز على دور كل من استخدام المعرفة والاستدامة كمتغيرين وسيطين في تفسير هذه العلاقة. وتتبع أهمية الدراسة من واقع

بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، الأمر الذي يجعل من إدارة المعرفة واستخدامها بكفاءة شرطاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طورت إطاراً نظرياً يربط بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، ترميزها، وتشاركها) وبين استخدام المعرفة والاستدامة والأداء التنظيمي. وقد تم اختبار النموذج باستخدام بيانات ميدانية من شركات القطاع الخدمي في دولة الكويت، بهدف قياس الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي من خلال المسارين الوسيطين المتمثلين في استخدام المعرفة والاستدامة.

وأظهرت النتائج أن استخدام المعرفة والاستدامة يلعبان دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، أي أن أثر إدارة المعرفة لا ينتقل مباشرة إلى تحسين الأداء، وإنما يتم عبر الاستخدام الفعال للمعرفة وتبني ممارسات الاستدامة المؤسسية. كما تبين أن كلاً من استخدام المعرفة والاستدامة له تأثير مباشر وإيجابي في الأداء التنظيمي، مما يؤكد أن المؤسسات التي تحسن توظيف المعرفة ضمن إطار استدامي تحقق نتائج أفضل على مستوى الكفاءة والابتكار والنمو.

وانتهت الدراسة إلى التأكيد على أن تعزيز قدرات إدارة المعرفة داخل المؤسسات الخدمية يجب أن يقترن بتطوير آليات واضحة لاستخدام المعرفة وتوظيفها في عمليات صنع القرار والإبداع الإداري، إضافة إلى الاستثمار في ممارسات الاستدامة المؤسسية التي تضمن تحقيق أداء متوازن طويل الأمد.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى اختبار العلاقة السببية بين متغيرين رئيسيين (إدارة المعرفة التنظيمية واستدامة نتائج المشاريع)، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات التطبيقية. ويُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة كما هي قائمة فعلياً في بيئة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص العلاقات القائمة بين متغيراتها. كما أنه يُتيح جمع البيانات من الواقع الميداني وتحليلها إحصائياً للتوصل إلى استنتاجات علمية تدعم أو ترفض الفرضيات المطروحة.

ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في بحوث الإدارة والعلوم التنظيمية، لأنه يجمع بين الوصف الكمي والتحليل الإحصائي للبيانات، مما يُتيح بناء نموذج معرفي يمكن تعميمه على بيانات مشابهة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الحكومية المنتهية في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (2020-2024)، والتي تم تنفيذها في إطار برامج التطوير الإداري والخدمات العامة والبنية التحتية. ويضم المجتمع المشاريع التي أنجزتها جهات حكومية متعددة مثل وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ووزارة النقل والخدمات اللوجستية، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ووزارة الصحة، بالإضافة إلى عدد من الهيئات العامة والمؤسسات التنفيذية.

ويُقَدَّر عدد المشاريع الحكومية التي اكتمل تنفيذها خلال الفترة المشار إليها بحوالي 310 مشروعاً (وفق البيانات المنشورة في تقارير الأداء السنوية الحكومية). وتمثل هذه المشاريع بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع، نظراً لأنها انتهت فعلياً وتُتيح قياس مدى استمرار أثرها بعد الإغلاق المؤسسي.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة في إطار الأفراد العاملين والمشاركين في تنفيذ هذه المشاريع من مديريين ومشرفين وأعضاء فرق العمل، باعتبارهم الفئة الأقدر على تقويم ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية وتقدير مدى استدامة النتائج بعد التنفيذ.

عينة الدراسة

نظرًا لانتساع مجتمع الدراسة وصعوبة شمول جميع أفرادها، فقد تم اعتماد عينة قصدية محدودة من (120 مفردة) (من العاملين في إدارات المشاريع الحكومية المنتهية، بما يمثل ما يقارب 38% من المجتمع القابل للدراسة، وهو حجم كافٍ لتحقيق مستوى ثقة إحصائية مقبول (95%) وهامش خطأ لا يتجاوز $\pm 0.8\%$ توزعت العينة على النحو الآتي: مديرو مشاريع (25 مفردة)، مشرفون تنفيذيون (30 مفردة)، أعضاء فرق عمل فني وإداري (50 مفردة)، وموظفو متابعة وتقييم (15 مفردة). وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية موجهة إلى المشاركين عبر جهاتهم الرسمية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (112 استبانة) (بنسبة استجابة بلغت 93%، وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمام المستجيبين وملاءمتهم لموضوع الدراسة).

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الذي يهدف إلى قياس أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها الأربع على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية. وتُعد الاستبانة من الأدوات الكمية التي توفر قدرًا من الدقة والموضوعية في الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وتمكّن الباحث من قياس الاتجاهات والإدراكات التنظيمية بأسلوب منظم ومقنن.

تم تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة، وبالاستفادة من الأدبيات والمراجع السابقة التي تناولت إدارة المعرفة واستدامة المشاريع، مع مراعاة الخصوصية التنظيمية للبيئة الحكومية السعودية. وقد جاءت الاستبانة بصورتها النهائية في ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات العامة للمستجيبين

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، مثل: الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، نوع المشروع الذي تمت المشاركة فيه، الجهة الحكومية، والمستوى التعليمي.

القسم الثاني: المتغير المستقل - إدارة المعرفة التنظيمية

يتناول هذا القسم قياس إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها المتغير المستقل في الدراسة، ويتضمن (16) فقرة (تغطي الأبعاد الأربعة الرئيسية لهذا المتغير، وهي كما يلي:

1. توليد المعرفة (4 فقرات): تقيس قدرة المؤسسة على إنتاج المعرفة الجديدة من خلال التعلم، تبادل الخبرات، وتحفيز الابتكار.
2. تخزين المعرفة (4 فقرات): تُعنى بمدى حفظ المعرفة وتوثيقها في أنظمة وقواعد بيانات مؤسسية تتيح سهولة الوصول إليها.
3. توزيع المعرفة (4 فقرات): تركز على مدى فاعلية مشاركة المعرفة وتدفقها بين الأفراد والوحدات التنظيمية.
4. استخدام المعرفة (4 فقرات): تقيس مدى تطبيق المعرفة المكتسبة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وتنفيذ المشاريع المستقبلية.

القسم الثالث: المتغير التابع - استدامة نتائج المشاريع

يختص هذا القسم بقياس استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية بوصفها متغيرًا تابعًا أحادي البعد، وقد تضمن هذا القسم 10 فقرات (فقط)

صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان جودة الأداة ودقتها في قياس متغيرات الدراسة، تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال عدة خطوات منهجية متعارف عليها في الدراسات الميدانية.

أولاً: الصدق (Validity)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعدة صور كما يلي:

1. صدق المحتوى: (Content Validity)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة المشاريع في الجامعات السعودية، وذلك بغرض التأكد من وضوح العبارات، وشموليتها لأبعاد المتغيرات، ودقتها في التعبير عن المفهوم المراد قياسه. وبعد مراجعة الملاحظات، أُجريت تعديلات لغوية ومنهجية طفيفة على بعض الفقرات لضمان التناسق ودقة الصياغة. وقد اتفق المحكمون بنسبة بلغت (91%) على صلاحية الفقرات لقياس المفاهيم المستهدفة، وهي نسبة تُعد مرتفعة وتدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من صدق المحتوى.

2. صدق البناء: (Construct Validity)

تحقق الباحث من صدق البناء من خلال تحليل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وجميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يؤكد أن كل فقرة ترتبط ببُعدها المفترض ارتباطاً جوهرياً، ويُعزز صدق البناء العام للأداة.

ثانياً: الثبات (Reliability)

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر المقاييس استخداماً للتحقق من اتساق الإجابات الداخلية. وقد أُجري الاختبار على البيانات الأولية المستخلصة من عينة الاستطلاع المكونة من (30) استبانة، ثم أعيد الحساب على البيانات النهائية للعينة البالغ عددها (112) مفردة. أظهرت النتائج ما يلي:

الجدول (1) الثبات (Reliability)

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
توليد المعرفة	4	0.86
تخزين المعرفة	4	0.84
توزيع المعرفة	4	0.88
استخدام المعرفة	4	0.85
إجمالي المتغير المستقل (إدارة المعرفة التنظيمية)	16	0.91
المتغير التابع (استدامة نتائج المشاريع)	10	0.89

وتُشير هذه النتائج إلى أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية (0.70)، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات الداخلي للأداة وموثوقية البيانات، ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي اللاحق.

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة التنظيمية)

تم تحليل علاقات الارتباط البينية بين الأبعاد الأربعة المكونة للمتغير المستقل (إدارة المعرفة التنظيمية) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient). وقد هدفت هذه الخطوة إلى التحقق من مدى ترابط الأبعاد واتساقها ضمن بناء معرفي واحد، دون أن يؤدي ذلك إلى مشكلة تداخل أو تضخم في الارتباط. (Multicollinearity)

الجدول الآتي يوضح مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الأربعة:

الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة التنظيمية)

البعد	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	استخدام المعرفة
توليد المعرفة	1	0.63**	0.59**	0.66**
تخزين المعرفة	0.63**	1	0.68**	0.61**
توزيع المعرفة	0.59**	0.68**	1	0.72**
استخدام المعرفة	0.66**	0.61**	0.72**	1

(**) دال إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية ترتبط ببعضها ارتباطاً جوهرياً، وأنها تُشكل منظومة معرفية متكاملة لا يمكن فصل أحد مكوناتها عن الآخر.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبانة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS - Statistical Package for Social Sciences) إصدار (26) وقد اختيرت هذه الأساليب لما توفره من قدرة على وصف خصائص العينة واختبار الفرضيات الإحصائية بدقة وموضوعية، وفق الخطوات الآتية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدمت لتحليل خصائص مجتمع وعينة الدراسة، والتعرف على الاتجاهات العامة في إجابات المستجيبين، وشملت ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لعرض توزيع الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة (مثل الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع المشروع).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى إدراك المستجيبين لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية، ودرجة استدامة نتائج المشاريع الحكومية.
3. معامل الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) للتأكد من اعتدال توزيع البيانات وقابليتها لاستخدام الاختبارات البارامترية اللاحقة.
4. الدرجة الكلية والتصنيف النسبي: لتحديد مستوى كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (مرتفع، متوسط، منخفض) حسب المتوسط الحسابي النسبي.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار الفرضيات والتأكد من قوة العلاقة بين المتغيرات، وذلك على النحو الآتي:

1. اختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا: Cronbach's Alpha) للتحقق من اتساق الإجابات الداخلية لمفردات الاستبانة، وقد تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول (0.70).
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية من جهة، وكذلك بين كل بعد والمتغير التابع (استدامة نتائج المشاريع).
3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل الكلي (إدارة المعرفة التنظيمية) على المتغير التابع (استدامة نتائج المشاريع) وتحديد قوة العلاقة السببية الإجمالية بينهما.
4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية (توليد، تخزين، توزيع، استخدام) بشكل منفصل على استدامة نتائج المشاريع، ومعرفة مدى مساهمة كل بعد في تفسير التغير في المتغير التابع.

عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

الخصائص العامة لأفراد العينة

تم تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة بهدف توصيفها إحصائياً وتوضيح خصائصها العامة. يبين الجدول التالي توزيع العينة وفقاً لمجموعة من المتغيرات الرئيسة:

الجدول (3) الخصائص العامة لأفراد العينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية	مدير مشروع	20	17.9%
	مشرف تنفيذي	25	22.3%
	عضو فريق عمل	55	49.1%
	موظف متابعة وتقييم	12	10.7%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	20.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	48	42.8%
	10 سنوات فأكثر	41	36.7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	70	62.5%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	42	37.5%
نوع المشروع	بنية تحتية	38	33.9%
	خدمي/اجتماعي	33	29.5%
	تقني/رقمي	23	20.5%
	إداري وتنظيمي	18	16.1%

يتضح من الجدول أن أفراد العينة يمثلون مستويات متنوعة من الوظائف والخبرة داخل المشاريع الحكومية المنتهية، مما يمنح الدراسة تمثيلاً متوازناً للواقع الميداني. فقد شكّل أعضاء فرق العمل النسبة الأكبر (49.1%)، يليهم المشرفون التنفيذيون بنسبة (22.3%)، ثم مديرو المشاريع بنسبة (17.9%)، وأخيراً موظفو المتابعة والتقييم بنسبة (10.7%) وتُشير هذه النسب إلى أن الدراسة اعتمدت على آراء الفئات الأكثر احتكاكاً بالتطبيق العملي لمشاريع القطاع الحكومي، وهو ما يُعزز صدق البيانات وواقعيتها.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد تبين أن أغلبية المشاركين يمتلكون خبرة متوسطة تتراوح بين (5-10 سنوات) بنسبة (42.8%)، تليها فئة ذوي الخبرة العالية (10 سنوات فأكثر) بنسبة (36.7%)، بينما مثل ذوو الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) نسبة (20.5%) فقط. وهذا التوزيع يُظهر أن أغلب المستجيبين

يتمتعون بخبرة مهنية كافية لفهم العمليات المعرفية والإدارية في المشاريع الحكومية، مما يُعزز موثوقية آرائهم وقدرتهم على تقييم استدامة نتائج المشاريع.

من جهة أخرى، تُظهر بيانات المؤهل العلمي أن الغالبية يحملون درجة البكالوريوس (62.5%) ، بينما يحمل (37.5%) مؤهلات دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)، وهو ما يعكس مستوى معرفي مرتفعاً للعينة، ويتناسب مع طبيعة وظائفهم الإشرافية والإدارية في المشاريع الحكومية. أما توزيع العينة بحسب نوع المشروع فيُظهر أن مشاريع البنية التحتية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (33.9%) ، تليها المشاريع الخدمية والاجتماعية (29.5%)، ثم المشاريع التقنية والرقمية (20.5%) ، وأخيراً الإدارية والتنظيمية (16.1%)

التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة المعرفة التنظيمية

أولاً: تحليل بُعد توليد المعرفة

يُقصد بتوليد المعرفة قدرة المؤسسة على ابتكار أفكار جديدة وتطوير المعرفة التنظيمية من خلال التعلم والخبرة والتفاعل الداخلي. يبين الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات هذا البعد:

الجدول (4) تحليل بُعد توليد المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تشجع الجهة الحكومية العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل	4.11	0.63	مرتفع
2	يتم استخلاص الدروس المستفادة من المشروعات السابقة لتطوير الأداء	4.09	0.61	مرتفع
3	تحفز القيادة فرق العمل على التفكير الإبداعي وتبادل المعرفة الجديدة	4.06	0.58	مرتفع
4	يتم تشجيع البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية والإدارية	4.05	0.65	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.08	0.59	مرتفع

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات الخاصة ببُعد توليد المعرفة جاءت بمستوى مرتفع ($\mu = 4.08$) ، ما يشير إلى أن الجهات الحكومية محل الدراسة تولي اهتماماً واضحاً بعمليات الابتكار التنظيمي وتوليد المعرفة الجديدة داخل بيئة المشاريع. ويرتبط هذا التوجه بتنامي ثقافة الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية التي تُشجع على المشاركة الفكرية والعمل الجماعي والتعلم المستمر. ويُلاحظ أن الفقرة الأعلى تقييماً (4.11) تعكس دور القيادة في تحفيز الموظفين على الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، مما يدل على أن دعم القادة الإداريين يشكل عنصراً أساسياً في توليد المعرفة. كما تُبرز النتائج أن توليد المعرفة لا يتم بصورة فردية، بل من خلال تفاعل مؤسسي منظم يُحول الخبرات المتراكمة إلى معرفة متجددة قابلة للتطبيق في المشاريع المستقبلية.

ثانياً: تحليل بُعد تخزين المعرفة

يُشير هذا البُعد إلى مدى قدرة المؤسسة على حفظ المعرفة المكتسبة وتنظيمها في قواعد معلومات تسهل استرجاعها واستخدامها لاحقاً. يبين الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقراته:

الجدول (5) تحليل بُعد تخزين المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
------------	--------	-----------------	-------------------	---------------

1	يتم توثيق المعرفة الناتجة عن المشاريع في أنظمة أو قواعد بيانات داخلية	4.14	0.56	مرتفع
2	تتوفر إجراءات رسمية لتخزين التقارير والخبرات المستخلصة من المشاريع	4.09	0.58	مرتفع
3	تعتمد الجهة على نظم إلكترونية لحفظ الوثائق والمعلومات التشغيلية	4.15	0.53	مرتفع
4	يمكن الوصول بسهولة إلى المعرفة المخزنة عند الحاجة إليها	4.10	0.50	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.12	0.54	مرتفع

تُظهر النتائج أن قيم المتوسطات تراوحت بين (4.09 – 4.15) بمتوسط عام بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.54)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع جدًا في تطبيق ممارسات تخزين المعرفة داخل الجهات الحكومية . ويعكس هذا المستوى اعتماد المؤسسات على أنظمة إلكترونية منظمة لتوثيق المعرفة والخبرات المكتسبة من المشاريع. كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية يشير إلى اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول فاعلية نظم الحفظ والأرشفة، ما يدل على استقرار في الإجراءات المؤسسية المتعلقة بإدارة المعلومات والمعرفة. يمكن تفسير هذه النتائج بأن مشاريع التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية في المملكة ساهمت في بناء بنية تحتية معرفية متقدمة تدعم حفظ البيانات والمخرجات المؤسسية .

ثالثًا: تحليل بُعد توزيع المعرفة

يُعنى هذا البعد بمدى تبادل المعرفة وتداولها بين الأفراد والإدارات والمستويات التنظيمية لضمان انتشارها داخل المؤسسة . يبين الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقراته:

الجدول (6) تحليل بُعد توزيع المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يتم تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة في المشروع بشكل منظم	4.19	0.49	مرتفع
2	تُعقد اجتماعات دورية لمشاركة الدروس المستفادة من المشاريع	4.21	0.52	مرتفع
3	يتم تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والممارسات الجيدة	4.20	0.48	مرتفع
4	يتم نشر المعلومات الفنية والإدارية داخليًا عبر منصات رقمية	4.19	0.51	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	4.20	0.50	مرتفع

تشير النتائج إلى أن بُعد توزيع المعرفة حصل على أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد الأربعة (4.20) بانحراف معياري (0.50)، ما يُعد دلالة قوية على فاعلية عمليات تبادل المعرفة داخل المؤسسات الحكومية .وقد جاءت جميع الفقرات ضمن مستوى التقدير المرتفع (4.19 – 4.21)، وهو ما يُبرز وجود ثقافة تشاركية واضحة بين الإدارات والمستويات المختلفة. كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية يعكس درجة عالية من التجانس في آراء المستجيبين، أي أن الغالبية تتفق على أن نقل المعرفة وتعميمها أصبح ممارسة مؤسسية منتظمة.

يمكن تفسير هذا الارتفاع بأن المؤسسات الحكومية بدأت تُطبق فعليًا مفاهيم الشبكات المعرفية والاجتماعات التفاعلية ومنصات تبادل المعرفة الرقمية. هذه الممارسات تتيح نقل الخبرة والدروس المستفادة بين المشاريع بما يضمن استدامة الأثر.

رابعًا: تحليل بُعد استخدام المعرفة

يُقصد بهذا البُعد مدى توظيف المعرفة المتاحة فعليًا في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي وتنفيذ المشاريع المستقبلية. يبين الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقراته:

الجدول (7) تحليل بُعد استخدام المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تُستخدم المعرفة المكتسبة في تطوير سياسات العمل بالمشاريع الجديدة	3.96	0.63	مرتفع
2	يتم الاعتماد على المعرفة السابقة في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية	3.94	0.66	متوسط مرتفع
3	تُستخدم نتائج المشاريع السابقة لتحسين جودة التنفيذ في المشاريع الجديدة	4.00	0.60	مرتفع
4	يتم تحويل الدروس المستفادة إلى إجراءات ومعايير عمل مؤسسية	3.99	0.63	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.97	0.63	مرتفع

يبين الجدول أن متوسطات فقرات هذا البعد تراوحت بين (3.94 – 4.00) بمتوسط عام (3.97) وانحراف معياري (0.63)، ما يشير إلى أن مستوى استخدام المعرفة في المشاريع الحكومية مرتفع نسبيًا لكنه أقل من الأبعاد السابقة. هذا يدل على أن المعرفة المتولدة والمحفظة لا تزال بحاجة إلى مزيد من التوظيف العملي في عمليات التخطيط واتخاذ القرار. كما تُظهر القيم المتقاربة بين الفقرات درجة اتفاق معقولة بين المستجيبين، ما يعكس إدراكًا عامًا لأهمية الاستفادة من المعرفة المكتسبة، وإن كانت درجة التطبيق متفاوتة نسبيًا بين المؤسسات.

يمكن تفسير هذه النتيجة بوجود تحديات تنظيمية وإدارية تحد أحيانًا من تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية، مثل ضعف الربط بين نتائج المشاريع السابقة وعمليات التخطيط اللاحقة. ومع ذلك، فإن ارتفاع المتوسط العام يشير إلى أن المؤسسات الحكومية بدأت تدرك أهمية تحويل المعرفة إلى معايير عمل وسياسات تشغيلية، بما يساهم في تحسين الأداء واستدامة الفائدة من المشاريع.

المتغير التابع: استدامة نتائج المشاريع

يُقصد باستدامة نتائج المشاريع قدرة المؤسسات الحكومية على الحفاظ على المنافع والمخرجات التي تحققها المشاريع بعد الانتهاء منها، وضمان استمرار أثرها المؤسسي والاجتماعي. يبين الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات هذا المتغير:

الجدول (8) التحليل الوصفي لـ المتغير التابع: استدامة نتائج المشاريع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تستمر المنافع والخدمات التي وفرتها المشروع بعد الانتهاء منه	4.18	0.55	مرتفع
2	يتم توظيف نتائج المشروع لتحسين الأداء المؤسسي	4.10	0.60	مرتفع
3	يتم حفظ المعرفة والخبرة المكتسبة من المشروع لاستخدامها لاحقًا	4.03	0.64	مرتفع

متوسط مرتفع	0.66	3.95	تُستخدم الموارد التي تم تطويرها في المشروع في مشاريع لاحقة	4
مرتفع	0.51	4.20	تسهم نتائج المشروع في رفع كفاءة المؤسسة على المدى الطويل	5
متوسط	0.71	3.84	تتوفر آليات متابعة بعد انتهاء المشروع لضمان استمرارية الأثر	6
مرتفع	0.59	4.08	تُستخدم نتائج التقييم في تحسين التخطيط للمشاريع المستقبلية	7
متوسط مرتفع	0.65	3.90	هناك اهتمام مؤسسي بقياس الأثر المستمر للمشروعات المنتهية	8
مرتفع	0.57	4.14	المشاريع الحكومية تساهم في تحقيق قيمة عامة مستدامة	9
مرتفع	0.61	4.00	الثقافة التنظيمية تشجع على الحفاظ على أثر المشاريع المنتهية	10
مرتفع	0.60	4.04	المتوسط العام للمتغير التابع	

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات استدامة نتائج المشاريع تراوحت بين (3.84 – 4.20)، وجميعها تقع ضمن مستوى التقدير المرتفع أو المتوسط المرتفع، مما يعكس إدراكاً قوياً لدى أفراد العينة بأهمية المحافظة على الأثر المؤسسي للمشاريع الحكومية بعد الانتهاء منها. وقد بلغ المتوسط العام للمتغير ككل (4.04) بانحراف معياري (0.60)، ما يدل على تجانس آراء المستجيبين حول وجود ممارسات مؤسسية داعمة للاستدامة. كما تشير القيم المنخفضة نسبياً للانحرافات المعيارية إلى استقرار الاستجابات ووضوح المفهوم لدى العينة. وتُظهر الفقرة الخامسة أعلى متوسط (4.20) والتي تنص على أن "نتائج المشروع تسهم في رفع كفاءة المؤسسة على المدى الطويل"، وهو ما يشير إلى أن المشاركين يُدركون ارتباط الاستدامة بتحسين الأداء المؤسسي العام.

في المقابل، جاءت الفقرة السادسة الأدنى تقييماً (3.84) والمتعلقة بآليات المتابعة بعد انتهاء المشروع، مما يدل على أن هناك مجالاً لتطوير نظم المراقبة المؤسسية لضمان استمرار الأثر بعد الإغلاق الرسمي للمشروعات.

تُشير النتائج إلى أن استدامة نتائج المشاريع الحكومية في المملكة أصبحت أولوية إدارية متنامية في إطار الإصلاح الإداري والتحول الوطني، إذ تسعى الجهات الحكومية إلى تحويل المشاريع من مبادرات مؤقتة إلى منافع مؤسسية دائمة.

اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها المختلفة (توليد المعرفة – تخزين المعرفة – توزيع المعرفة – استخدام المعرفة) على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية (كعوامل مستقلة) على استدامة نتائج المشاريع الحكومية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج

المشاريع الحكومية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.436	2.981	0.004 **

0.003 **	3.063	0.218	توليد المعرفة
0.017 *	2.418	0.184	تخزين المعرفة
0.000 **	4.012	0.293	توزيع المعرفة
0.001 **	3.339	0.241	استخدام المعرفة
		معامل الارتباط $R = 0.802$	معامل التحديد $R^2 = 0.644$
		قيمة اختبار $F = 46.232$	$Sig. = 0.000$

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 2025)
تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، واستدامة نتائج المشاريع الحكومية كمتغير تابع. إذ بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.644$ ، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 64.4% من التباين في استدامة نتائج المشاريع يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية مجتمعة، بينما تعود النسبة المتبقية (35.6%) لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما تُظهر قيمة معامل الارتباط ($R = 0.802$) وجود ارتباط قوي وموجب بين إدارة المعرفة واستدامة المشاريع، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين متينة ومنسجمة.

وتُشير قيمة اختبار ($F = 46.232$) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$) إلى أن النموذج الإحصائي ككل دالّ إحصائياً، ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي وجود أثر حقيقي لإدارة المعرفة التنظيمية في تعزيز استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية. وبناءً على ذلك، يتضح أن إدارة المعرفة ليست مجرد ممارسة تشغيلية، بل أداة استراتيجية تُسهم في ترسيخ الاستدامة المؤسسية من خلال التوليد، التخزين، التوزيع، والاستخدام الفعّال للمعرفة.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Test) لقياس تأثير "توليد المعرفة" باعتباره أحد أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية على "استدامة نتائج المشاريع". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر توليد المعرفة على استدامة نتائج المشاريع

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
استدامة نتائج المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.721	0.520	1	118.263

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 2025)
تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين توليد المعرفة واستدامة نتائج المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.721$) ، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية قوية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.520$) ، وهو ما يعني أن 52.0% من التغير في استدامة نتائج المشاريع يمكن تفسيره من خلال بُعد توليد المعرفة فقط، دون تأثير بقية الأبعاد الأخرى. وتشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى

أن قيمة F المحسوبة بلغت (118.263) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.217) بقيمة (T = 3.063) ودلالة إحصائية (Sig. = 0.003) ، وهو ما يُشير إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توليد المعرفة تؤدي إلى زيادة قدرها (0.217) في مستوى استدامة نتائج المشاريع الحكومية ضمن شروط النموذج.

الفرضية الفرعية الثانية: أثر تخزين المعرفة على استدامة نتائج المشاريع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Test) لقياس تأثير تخزين المعرفة باعتباره أحد أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخزين المعرفة على استدامة نتائج المشاريع

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
استدامة نتائج المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.648	0.420	1	91.187

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 2025)

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين تخزين المعرفة واستدامة نتائج المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (r = 0.648) ، مما يعكس وجود علاقة مباشرة بين تنظيم المعرفة وحفظها وبين القدرة المؤسسية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R² = 0.420) ، وهو ما يعني أن 42% من التباين في استدامة نتائج المشاريع يمكن تفسيره من خلال بُعد تخزين المعرفة وحده، دون تدخل الأبعاد الأخرى لإدارة المعرفة. وتوضح نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (91.187) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد قوة النموذج في تفسير الفرضية. أما بالنسبة لمعامل التأثير (B = 0.184) فقد جاءت قيمة (T = 2.418) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.017) أقل من (0.05)، مما يدل على أن تخزين المعرفة يُسهم تأثيرياً وبشكل دال في تعزيز استدامة نتائج المشاريع الحكومية.

الفرضية الفرعية الثالثة: أثر توزيع المعرفة على استدامة نتائج المشاريع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوزيع المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Test) لقياس تأثير توزيع المعرفة باعتباره أحد أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر توزيع المعرفة على استدامة نتائج المشاريع

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
----------------	--------------	---------------------	-----------------	------------------------------

استدامة نتائج المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.764	0.584	1	142.111

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (2025)

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين توزيع المعرفة واستدامة نتائج المشاريع الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.764$)، مما يعكس وجود علاقة مباشرة ومرتبعة بين مشاركة المعرفة داخل المؤسسة وتحقيق استدامة المشاريع. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.584$)، أي أن 58.4% من التباين في مستوى استدامة نتائج المشاريع يمكن تفسيره من خلال بُعد توزيع المعرفة فقط، وهو ما يُعد نسبة مرتفعة مقارنة ببقية الأبعاد. وتوضح نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (142.111) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج. أما بالنسبة لمعامل التأثير، فقد بلغت قيمة (B = 0.293) بقيمة (T = 4.012) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في توزيع المعرفة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.293 في استدامة نتائج المشاريع الحكومية ضمن شروط النموذج الإحصائي.

الفرضية الفرعية الرابعة: أثر استخدام المعرفة على استدامة نتائج المشاريع

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Test) لقياس تأثير استخدام المعرفة باعتباره أحد أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استخدام المعرفة على استدامة نتائج المشاريع

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار Coefficient
استدامة نتائج المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة
	0.701	0.491	1	108.772

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (2025)

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.701$) تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين استخدام المعرفة واستدامة نتائج المشاريع الحكومية، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق المعرفة داخل المؤسسة، ارتفع مستوى استدامة نتائج المشاريع. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.491$)، أي أن 49.1% من التباين في استدامة نتائج المشاريع يمكن تفسيره من خلال بُعد استخدام المعرفة فقط، وهو ما يشير إلى أن هذا البعد يمثل عاملاً مؤثراً بوضوح في استدامة الأداء المؤسسي. أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن قيمة F المحسوبة بلغت (108.772) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)، مما يدل على معنوية النموذج وقوته التفسيرية. وبلغت قيمة معامل الانحدار (B = 0.241) بقيمة (T = 3.339) ودلالة (Sig. = 0.001)، ما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في استخدام المعرفة تؤدي إلى زيادة قدرها (0.241) في استدامة نتائج المشاريع الحكومية ضمن النموذج الإحصائي.

تُظهر النتائج أن استخدام المعرفة يمثل المرحلة الجوهرية في دورة إدارة المعرفة، حيث يتم فيها تحويل المعرفة المتولدة والمخزنة والموزعة إلى تطبيقات عملية داخل المؤسسة.

النتائج والتوصيات

تمهيد

يأتي هذا الفصل ليجيب بوضوح عن تساؤلات الدراسة ويحقق أهدافها من خلال توضيح أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها المتعددة على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية. كما يُختتم هذا الفصل بمجموعة من التوصيات التطبيقية والعلمية التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بما يعزز من فاعلية واستدامة مشاريعها المستقبلية.

النتائج الوصفية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي لبُعد توليد المعرفة بلغ (3.98) من 5 (بانحراف معياري قدره (0.62)، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم مستوى مرتفع من الإدراك بأهمية توليد المعرفة داخل مؤسساتهم الحكومية.

ويُعزى ذلك إلى وجود ثقافة تنظيمية تُشجّع الموظفين على اقتراح الأفكار الجديدة وتبادل الخبرات العملية، وإلى اعتماد بعض المؤسسات على فرق مختصة بالتطوير والتحسين المستمر. كما ساهمت برامج التدريب الداخلي والاجتماعات الدورية في رفع كفاءة العاملين وقدرتهم على استنتاج الدروس المستفادة من المشاريع السابقة وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، مما زاد من متوسط التقديرات في هذا البُعد.

❖ بُعد تخزين المعرفة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البُعد بلغ (3.74) من 5 (بانحراف معياري (0.69)، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً يميل إلى الارتفاع في تطبيق ممارسات تخزين المعرفة في المؤسسات الحكومية. ويُعزى هذا المستوى إلى قيام العديد من الجهات بتطبيق أنظمة إلكترونية لحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالمشاريع، مثل تقارير الإنجاز، والمراسلات الرسمية، والمستندات الفنية. إلا أن هذا البُعد لم يسجل متوسطاً مرتفعاً جداً بسبب بعض القيود التقنية والبشرية، مثل محدودية الربط بين قواعد البيانات، وضعف مهارات بعض العاملين في استخدام أنظمة إدارة المعرفة الرقمية، مما أدى إلى تفاوت في كفاءة حفظ المعرفة داخل الإدارات المختلفة.

❖ بُعد توزيع المعرفة

جاء بُعد توزيع المعرفة في المرتبة الأولى من حيث المتوسطات، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.12) من 5 (بانحراف معياري (0.57)، ما يعكس وجود مستوى مرتفع من تبادل المعرفة والمعلومات بين العاملين في المؤسسات الحكومية عينة الدراسة. ويُعزى ارتفاع هذا المتوسط إلى التوسع في استخدام قنوات التواصل المؤسسي الرقمية، مثل البريد الإلكتروني الرسمي، والمنصات الداخلية لتبادل الملفات والمعلومات، والاجتماعات الافتراضية، مما أسهم في تعزيز التعاون ونقل المعرفة بشكل أكثر سرعة وسلاسة. كما أن وجود بيئة عمل تشاركية واتساع نطاق التنسيق بين الإدارات والفرق العاملة على المشاريع ساعد في رفع كفاءة نشر المعرفة وتداولها بانتظام.

❖ بُعد استخدام المعرفة

بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد 3.91 من 5 (بانحراف معياري (0.64)، مما يشير إلى أن استخدام المعرفة داخل بيئة العمل المؤسسي الحكومية يتم بمستوى جيد. ويُعزى ذلك إلى أن معظم المؤسسات الحكومية أصبحت تتبنى مبدأ الاستفادة من الدروس المستفادة والخبرات المتراكمة عند التخطيط للمشاريع الجديدة أو تعديل السياسات التنفيذية. كما أن الاعتماد المتزايد على النظم الذكية والتقارير التحليلية في دعم اتخاذ القرار ساهم في تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية فعالة تؤثر إيجابًا على الأداء واستدامة المشاريع الحكومية بعد الانتهاء منها.

❖ استدامة نتائج المشاريع الحكومية

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ 4.05 من 5 (بانحراف معياري (0.59)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعًا من الاستدامة المؤسسية لنتائج المشاريع الحكومية المنتهية. ويُعزى ذلك إلى أن الجهات الحكومية أصبحت تُولي اهتمامًا متزايدًا بمرحلة ما بعد تنفيذ المشروع، من خلال إعداد تقارير تقييم نهائية، ومتابعة استمرارية الخدمات الناتجة عن المشروع، والتأكد من توظيف الموارد المخصصة له بكفاءة. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في مختلف مراحل المشروع (من التوليد إلى الاستخدام) ساهم في الحفاظ على الأثر الإيجابي للمشروعات وتحسين قابليتها للاستمرار والتكرار في المستقبل.

❖ الفرضية الفرعية الأولى: توليد المعرفة

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا لبعْد توليد المعرفة على استدامة نتائج المشاريع الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.721$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.520$) وقيمة الدلالة (Sig. = 0.003)، مما يشير إلى أن 52% من التباين في استدامة المشاريع يمكن تفسيره من خلال قدرة المؤسسات على توليد المعرفة الجديدة. وتدلل هذه النتيجة على أن المؤسسات الحكومية التي تُشجع الإبداع، وتدعم فرق العمل في استنباط الدروس من التجارب السابقة، تحقق نتائج أكثر استدامة في مشاريعها. ويرتبط هذا الاكتشاف مع ما توصلت إليه دراسة عبدالنبي والعيتبي (2021) التي أكدت أن الابتكار والإبداع المؤسسي يعززان فاعلية إدارة المعرفة التنظيمية، كما تتفق مع ما أوضحته دراسة Abbas et al. (2020) التي بينت أن توليد المعرفة داخل المؤسسات يساهم في تحقيق الابتكار والاستدامة التنظيمية من خلال التعلم الجماعي والتطوير المستمر. وعليه، فإن هذه النتيجة تُظهر أن توليد المعرفة يمثل نقطة الانطلاق الجوهرية في دورة إدارة المعرفة التي تُمهّد لبناء مؤسسات حكومية أكثر استدامة وقدرة على التعلم الذاتي.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: تخزين المعرفة

أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين تخزين المعرفة واستدامة نتائج المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.648$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.420$)، وقيمة (Sig. = 0.017)، ما يعني أن الاحتفاظ بالمنظم بالمعرفة داخل المؤسسات الحكومية يُعد من العوامل المؤثرة في بقاء أثر المشاريع واستمراريتها. ويُعزى ذلك إلى أن تخزين المعرفة يساعد المؤسسات على بناء "ذاكرة تنظيمية" تحفظ الخبرات والتجارب السابقة لتُستخدم لاحقًا في مشاريع جديدة، مما يمنع تكرار الأخطاء ويزيد من كفاءة التخطيط والتنفيذ.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة العبدالات والشورة (2021) التي أشارت إلى أن وجود نظام فعال لتخزين المعرفة ضمن إطار الحاكمية الرشيدة يرفع من كفاءة القرارات المؤسسية في أمانة عمان الكبرى. كما تتقاطع مع نتائج Kordab et al. (2020) التي أوضحت أن تخزين المعرفة يؤدي دور الوسيط في العلاقة

بين التعلم التنظيمي والأداء المستدام. وبالتالي، فإن فعالية نظم الأرشفة الإلكترونية وحفظ المعرفة في المؤسسات الحكومية تمثل ركيزة أساسية لاستدامة الأثر المؤسسي للمشاريع بعد انتهاء تنفيذها.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: توزيع المعرفة

أظهرت نتائج الانحدار أن بُعد توزيع المعرفة جاء الأعلى تأثيراً من بين الأبعاد الأربعة، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.764$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.584$)، وقيمة الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يعني أن 58.4% من التغير في استدامة المشاريع يمكن تفسيره من خلال مدى كفاءة توزيع المعرفة داخل المؤسسة. ويعكس هذا أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة تشاركية فعالة لتبادل المعرفة بين وحداتها التنظيمية، وتمكّن العاملين من الوصول إلى المعلومات والخبرات بسهولة، تكون أكثر قدرة على الحفاظ على الأثر التنموي للمشاريع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تقدة والداوي (2023) التي أوضحت أن التحليل الشبكي يسهم في فعالية إدارة المعرفة التنظيمية عبر تعزيز الترابط بين العاملين، كما تدعمها نتائج Klaus-Rosińska et al. (2024) التي أكدت أن المشاريع التي تعتمد على تبادل المعرفة بشكل مؤسسي تحقق مستويات أعلى من الاستدامة التنظيمية.

ومن ثم، يمكن القول إن توزيع المعرفة يمثل المرحلة الأكثر حيوية في دورة إدارة المعرفة، لأنه يُحوّل المعرفة من كونها مورداً فردياً إلى رأسمال معرفي جماعي يعزز استدامة المشاريع الحكومية.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: استخدام المعرفة

أوضحت نتائج التحليل أن استخدام المعرفة له أثر دال إحصائياً على استدامة نتائج المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.701$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.491$)، وقيمة ($\text{Sig.} = 0.001$)، مما يعني أن نصف التباين تقريباً في استدامة المشاريع يُمكن تفسيره من خلال مستوى تطبيق المعرفة داخل بيئة العمل المؤسسي. وهذا يشير إلى أن المؤسسات التي تُحوّل المعرفة المتولدة والمخزنة إلى إجراءات عملية وتستخدمها في اتخاذ القرار، تحقق استدامة أكبر في نتائج مشاريعها الحكومية.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الهبارنة والشورة (2022) التي أوضحت أن المنظمات الذكية التي تُطبّق المعرفة التشغيلية في أعمالها اليومية تحقق أداءً مستداماً على المدى الطويل، كما تتفق مع Demir et al. (2023) الذين أكدوا أن تطبيق المعرفة العملية يُعزز من الاستدامة المؤسسية خاصة في بيئات العمل المعقدة.

ومن ثم، يُعد استخدام المعرفة الخطوة النهائية والحاسمة في دورة إدارة المعرفة، حيث يتحقق الأثر العملي الملموس للمعرفة التنظيمية في دعم استدامة المشاريع الحكومية.

التوصيات

- ضرورة أن تقوم الجهات الحكومية بإنشاء وحدات أو إدارات متخصصة لإدارة المعرفة التنظيمية ضمن هيكلها المؤسسي، بحيث تُعنى بتوليد المعرفة وحفظها ونشرها واستخدامها في مختلف مراحل المشروع.
- العمل على تصميم سياسات وطنية موحدة لإدارة المعرفة الحكومية تهدف إلى توحيد الممارسات وتبادل الخبرات بين الوزارات والمؤسسات العامة، بما يسهم في رفع كفاءة استدامة المشاريع الحكومية.
- تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي وتشجيع فرق المشاريع على تطوير أفكار جديدة وحلول ابتكارية من خلال التحفيز المعنوي والمادي، بما يدعم توليد المعرفة المؤسسية المستمرة.

- تبني برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى رفع مهارات العاملين في التعامل مع أنظمة إدارة المعرفة الإلكترونية، لضمان كفاءة عمليات تخزين المعلومات واسترجاعها بشكل سريع وفعال.
- تطوير أنظمة رقمية متكاملة لتوثيق المعرفة بحيث تشمل مراحل تنفيذ المشاريع الحكومية كافة، وتتيح تتبع الدروس المستفادة وتعميمها على الإدارات الأخرى.
- تفعيل قنوات الاتصال الداخلي داخل المؤسسات الحكومية لتيسير عمليات تبادل المعرفة، من خلال المنصات الإلكترونية والاجتماعات الدورية وورش العمل المشتركة.
- تشجيع الإدارات الحكومية على استخدام المعرفة المخزنة فعلياً في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم وتنفيذ المشاريع الجديدة، لضمان الاستفادة المثلى من الخبرات السابقة.
- تضمين مؤشرات لقياس إدارة المعرفة ضمن أنظمة تقييم الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، بحيث تُصبح جزءاً من معايير الكفاءة والجودة الإدارية.
- اعتماد سياسة إلزامية لتوثيق الدروس المستفادة من كل مشروع حكومي قبل إغلاقه رسمياً، بما يضمن تراكم المعرفة المؤسسية وتداولها بين الجهات.
- إنشاء منصة وطنية رقمية لإدارة المعرفة الحكومية تُتيح تبادل البيانات والخبرات بين الوزارات والمؤسسات، وتربط المشاريع الحكومية ضمن قاعدة معرفية مركزية.
- تعزيز التعاون بين الجامعات والمؤسسات الحكومية لإجراء بحوث تطبيقية مشتركة في مجالات إدارة المعرفة واستدامة المشاريع، بما يربط بين المعرفة الأكاديمية والممارسة العملية.
- تطوير أنظمة الحوافز داخل المؤسسات الحكومية بحيث تُكافئ الموظفين الذين يساهمون في إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها في تحسين أداء المشاريع.
- إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشاريع بهدف تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية جماعية تدعم التعلم المؤسسي المستمر.
- العمل على تحسين تكامل البنية التحتية التقنية من خلال تحديث أنظمة المعلومات وربطها بالتحليل الإحصائي والنكاه الاصطناعي لتسهيل إدارة المعرفة واتخاذ القرار.
- توصي الدراسة بضرورة إجراء تقييم دوري لمدى نضج إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، وربط نتائج هذا التقييم بخطط التطوير المؤسسي والاستدامة المستقبلية للمشاريع.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو حطب، غسان أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع24، 39 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328728>
2. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في أثر إدارة المعرفة التنظيمية الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
3. بلبخاري، سامي. (2023). أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 786 - 800. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398371>
4. بوقريط، فاروق، و شرفي، منصف. (2022). أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج6، ع4، 4 - 27. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1358501>
5. نقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (2023). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية أثر إدارة المعرفة التنظيمية: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج13، ع2، 10 - 32.
6. الجعافرة، عامر زعل. (2024). أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع6، 52 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478342>
7. الخطيب، آيات عليان، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و عبدالنسور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385345>
8. زرقين، حمزة. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة ميدانية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تبسة. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 764 - 785. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398361>
9. الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172.
10. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في أثر إدارة المعرفة التنظيمية: الدور الوسيط للمتكمين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

11. العبدالات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في أثر إدارة المعرفة التنظيمية: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
12. عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح أثر إدارة المعرفة التنظيمية: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1، 11 - 28.

المراجع باللغة الإنجليزية

13. Abu Yahya, Suleiman Musa, and Al-Abdullah, Saad Farhan Ibrahim. (2021). Total Quality and Risk Management in Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
14. Al-Jumaili, Maryam Aqeel Mahmoud, and Farouqa, Ibrahim Farouq. (2021). Critical Success Factors in Construction Projects Management: Case Study in Iraq (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
15. Bernat, G. B., Qualharini, E. L., & Castro, M. S. (2023). Enhancing Sustainability in Project Management: The Role of Stakeholder Engagement and Knowledge Management in Virtual Team Environments. *Sustainability*, 15(6), 4896. <https://doi.org/10.3390/su15064896>
16. Bibi, S., Saaed, M. A., & Khan, M. Y. (2024). Advancing Sustainable Project Management: Interplay of Cost, Risk, and Schedule Management with AI and Knowledge Management Processes. *Global Management Sciences Review*, IX(III), 143–154. [https://doi.org/10.31703/gmsr.2024\(ix-iii\).12](https://doi.org/10.31703/gmsr.2024(ix-iii).12)
17. Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2023). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect?. *Knowledge management research & practice*, 21(1), 183-196.
18. Frozza, T., de Lima, E. P., & Gouvea da Costa, S. E. (2021). Knowledge Management as a Critical Factor of an organization's Sustainability (pp. 495–510). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1_33
19. Jung, D., Kim, S., & Choe, S. (2025). The Impact of Project Management Knowledge Maturity on Project Performance: Focusing on the Moderating Effect of Sustainable Competency. *Han'gug Saengsan Gwanli Haghojeji*, 36(3), 255–278. <https://doi.org/10.32956/kopoms.2025.36.3.255>
20. Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1497.
21. Klaus-Rosińska, A., Walecka-Jankowska, K., & Zgrzywa-Ziemak, A. (2024). The significance of knowledge management processes for business sustainability: the role of sustainability-oriented projects. *Humanities and Social Sciences*, 31(1), 65-75.
22. Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(23), 10061.