

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع

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

إعداد الطالب/

أمل أحمد الشهراني

251003337

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

3		مقدمة:
10		أهمية الدراسة:
12		أهداف الدراسة:
12		تساؤلات الدراسة:
13		فروض الدراسة:
14		نموذج الدراسة:
15		الدراسات السابقة:
23		الفجوة البحثية:
26		المنطلقات النظرية للدراسة:
28		المنهجية وطرق البحث:
28		مصادر جمع البيانات
29		أدوات الدراسة:
30		حدود الدراسة:
32		المراجع:

مقدمة:

تُعد أثر إدارة المعرفة التنظيمية من الركائز الأساسية في عالم الأعمال الحديث، حيث تمثل إطاراً علمياً ومنهجياً يهدف إلى التخطيط والتنفيذ والمراقبة والإنهاء الناجح لأي مشروع مؤسسي، سواء كان في المجال الهندسي، أو الخدمي، أو التكنولوجي، أو غيره من القطاعات. فأثر إدارة المعرفة التنظيمية ليست مجرد تنظيم لمجموعة من المهام أو تتبع جداول زمنية، بل هي منظومة متكاملة تهدف إلى تحويل الأفكار إلى إنجازات ملموسة، عبر توجيه الموارد البشرية والمالية والتقنية بطريقة منسقة ومخططة لتحقيق أهداف محددة ضمن نطاق زمني وميزانية معينة. ويعتمد هذا التوجه الإداري على مجموعة من المعايير والأدوات والممارسات التي تهدف إلى ضمان الكفاءة والفعالية في الأداء، والحد من المخاطر، وتحقيق جودة المخرجات.

تتمثل الوظيفة الأساسية لأثر إدارة المعرفة التنظيمية في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمشروع بوضوح، ثم تقسيمها إلى مراحل تنفيذية منظمة تبدأ بمرحلة "البداية"، حيث يتم تحليل الفكرة والتأكد من جدواها، مروراً بمرحلة "التخطيط" التي يُعد فيها هيكل تفصيلي يشمل تحديد نطاق العمل، وتقدير التكاليف، وتخصيص الموارد، وتحديد الجداول الزمنية، وتقييم المخاطر. تلي ذلك مرحلة "التنفيذ"، حيث تتم ترجمة الخطط إلى واقع عملي، وتشمل عمليات التنسيق بين الفرق، وضمان سير العمل بكفاءة، والتعامل مع المعوقات الطارئة. أما المرحلة الرابعة، فهي "المراقبة والتحكم"، التي يُقاس فيها أداء المشروع، وتُحلل الانحرافات عن الخطة الأساسية، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتختتم إدارة المشروع بمرحلة "الإغلاق"، التي تشمل تقييم شامل للعمل، وتسليم النتائج، وتوثيق الدروس المستفادة.

وتُبرز أهمية أثر إدارة المعرفة التنظيمية في كونها تساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر، ورفع جودة التنفيذ، وضمان التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة. كما أنها تُعد أداة حيوية

في دعم اتخاذ القرار، والتكيف مع المتغيرات البيئية، والمنافسة في الأسواق العالمية التي تتطلب مرونة عالية واستجابة سريعة. وفي ظل التطورات التقنية والاقتصادية المتسارعة، أصبحت أثر إدارة المعرفة التنظيمية تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا، كالبرمجيات المتخصصة في إدارة الجداول الزمنية، وتحليل التكاليف، والتواصل بين فرق العمل، ما يجعل من العملية أكثر كفاءة وشفافية ودقة.

إضافة إلى ذلك، فإن أثر إدارة المعرفة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة المؤسسة وأسلوب القيادة، حيث تتطلب تفاعلاً إيجابياً بين الفرق المختلفة، وتوفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار، فضلاً عن أهمية التحفيز والتواصل الفعال لضمان الالتزام بالأهداف. وفي هذا السياق، تبرز أهمية المهارات القيادية والناعمة (Soft Skills) لدى مدير المشروع، مثل القدرة على حل المشكلات، والتفاوض، والعمل تحت الضغط، وبناء العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة، لأن المشروع لا يُدار فقط بأدوات وتقنيات، بل أيضاً بعلاقات إنسانية قوية.

في ضوء ما سبق، فإن أثر إدارة المعرفة التنظيمية لم تعد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت تخصصاً علمياً قائماً بذاته، يُدرّس في كبرى الجامعات، ويحظى باعتماد عالمي مثل شهادة (PMP) من معهد أثر إدارة المعرفة التنظيمية PMI. وهي تمثل اليوم أداة لا غنى عنها للمنظمات الطامحة لتحقيق الكفاءة التشغيلية، والريادة التنافسية، والنمو المستدام.

يُعد استدامة نتائج المشاريع أحد الركائز الأساسية في سياسات التخطيط العمراني والتنمية الحضرية المستدامة، لما له من أثر مباشر على جودة الحياة للسكان، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي داخل المدن. وتطوير الأحياء لا يعني فقط إنشاء مبانٍ جديدة أو تحسين البنية التحتية، بل يتعدى ذلك ليشمل بعداً إنسانياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً. فاستدامة نتائج المشاريع تمثل البيئة المباشرة

التي يعيش فيها الأفراد والعائلات، وهي الفضاء الذي يتشكل فيه شعورهم بالانتماء والهوية، ويتأثرون فيه بمستوى الخدمات، والبيئة المحيطة، وفرص العمل، والتفاعل الاجتماعي.

ينطلق مفهوم استدامة نتائج المشاريع من إدراك فجوة التفاوت بين الأحياء داخل المدن، سواء من حيث البنية التحتية أو الخدمات أو الكثافة السكانية أو جودة المباني، وهو ما يؤدي في بعض الأحيان إلى ظهور مناطق مهملة أو عشوائية تقتقر إلى الحد الأدنى من المقومات الحضرية. لذا فإن استراتيجيات التطوير تسعى إلى إعادة تأهيل هذه المناطق من خلال تحسين شبكات الطرق والمياه والكهرباء والصرف الصحي، وتوفير الحدائق والمرافق العامة، وإنشاء مراكز تعليمية وصحية وثقافية، مما يسهم في رفع مستوى المعيشة ويحد من التهميش العمراني والاجتماعي.

علاوة على ذلك، فإن استدامة نتائج المشاريع يتطلب مقاربة تشاركية تتضمن جميع أصحاب المصلحة، بدءاً من الجهات الحكومية والمطورين العقاريين، وصولاً إلى السكان أنفسهم، الذين يجب أن يكون لهم دور محوري في رسم أولويات التطوير، وتقديم التغذية الراجعة حول احتياجاتهم الحقيقية. وتتبنى العديد من الدول اليوم مفاهيم حديثة في هذا المجال مثل "التطوير الموجه بالمجتمع" و"تخطيط الأحياء الذكية" و"التحسين التدريجي"، والتي تهدف جميعها إلى تحقيق التوازن بين النمو الحضري والحفاظ على الطابع المحلي والثقافي للأحياء، دون المساس بروح المكان أو طرد السكان الأصليين.

كما لا يمكن إغفال الجانب الاقتصادي على استدامة نتائج المشاريع، إذ تسهم هذه المشاريع في تنشيط الحركة العقارية، وخلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة في مجالات البناء والصيانة والخدمات، كما تؤدي إلى ارتفاع القيمة السوقية للعقارات. ويُعد دعم الإسكان الميسر إحدى أبرز مكونات عملية التطوير، لضمان عدم تحول هذه المشاريع إلى مناطق نخبوية تُقصي أصحاب الدخل المحدود، ما يُحدث خللاً في التوازن الاجتماعي ويؤدي إلى تفاقم التفاوت الطبقي داخل المدن.

وفي ظل التحديات البيئية المتصاعدة، أصبح من الضروري أن يراعي استدامة نتائج المشاريع مبادئ الاستدامة البيئية، من خلال استخدام مواد بناء صديقة للبيئة، وتعزيز كفاءة الطاقة، والاعتماد على تصميمات عمرانية تراعي التهوية الطبيعية وتقليل الانبعاثات الكربونية، مع الحرص على زيادة المساحات الخضراء وتقليل التوسع الأفقي العشوائي. وتتبنى بعض المدن العالمية مفاهيم "الأحياء الكربونية الصفراء" و"المدن الصديقة للمشاة" و"الأنسنة الحضرية" في تطوير أحيائها، كأمثلة متقدمة على التكامل بين البيئة والتنمية الحضرية.

في المجمل، فإن استدامة نتائج المشاريع يمثل عملية مركبة تتطلب تنسيقاً بين مختلف القطاعات، وتخطيطاً بعيد المدى يراعي الاحتياجات الراهنة والمتوقعة، ويعتمد على رؤية شمولية للمدينة ككائن حي يتطور مع الزمن، حيث يتداخل فيه العمران مع الإنسان، والاقتصاد مع البيئة، والماضي مع الحاضر والمستقبل.

تُعد أثر إدارة المعرفة التنظيمية أداة محورية في نجاح جهود استدامة نتائج المشاريع المحاذية لمetro الرياض، خاصة في ظل الرؤية الطموحة للمملكة العربية السعودية نحو تحقيق تنمية حضرية مستدامة ومتوازنة. ومع التوسع الحضري المتسارع وتنامي الكثافة السكانية في العاصمة، برزت أهمية تطوير هذه الأحياء كمجال حيوي يسهم في تحسين نوعية الحياة، ورفع كفاءة استخدام الأراضي، ودعم وسائل النقل العام، وبالأخص مشروع Metro الرياض الذي يُعد من أكبر مشاريع البنية التحتية في المنطقة.

تتمثل أثر إدارة المعرفة التنظيمية في هذا السياق في وضع خطة متكاملة لتأهيل استدامة نتائج المشاريع المحيطة بمحطات المترو، بحيث يتم توجيه عمليات التطوير بطريقة مدروسة وفعالة تضمن التوافق مع البنية التحتية للمشروع، ويُحقق التكامل بين وسائل النقل والمناطق السكنية والخدمية. ويشمل ذلك تطوير المخططات العمرانية، وتحسين شبكات الطرق والممرات المشاة، وتوفير بيئة عمرانية آمنة

ومحفزة على استخدام النقل العام، بما يحدّ من الاعتماد على المركبات الخاصة ويُسهّم في تقليل الازدحام والتلوث.

في إطار أثر إدارة المعرفة التنظيمية، تتطلب عملية تطوير الأحياء المحاذية لمترو الرياض اتباع منهجيات احترافية تتضمن مراحل دقيقة تبدأ بتحديد نطاق المشروع، وتحليل الاحتياجات السكانية، وتقييم الوضع القائم من حيث البنية التحتية، والكثافة العمرانية، ومستوى الخدمات، ثم الانتقال إلى مرحلة التخطيط، التي تتضمن إعداد الجداول الزمنية، وتخصيص الموارد، ورسم خارطة الطريق للتنفيذ. ويجب أن يتم كل ذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية كهيئة تطوير الرياض، وأمانة المدينة، وشركة قطار الرياض، لضمان التكامل المؤسسي.

كما أن إدارة هذه المشاريع تتطلب مرونة عالية في التعامل مع متغيرات المشروع، نظراً لتعدد الأطراف المعنية، وتباين أولويات السكان، واختلاف طبيعة الأحياء المحيطة بكل محطة مترو. فعلى سبيل المثال، قد تكون بعض المناطق مكتظة بالسكان وتحتاج إلى إعادة تأهيل شامل، بينما تتطلب أخرى تدخلات بسيطة مثل تحسين الأرصفة أو إضفاء طابع عمراني جمالي. وهنا تبرز أهمية أدوات إدارة المخاطر، وتحليل الجدوى، وتقدير التكاليف، لضمان تحقيق الأهداف دون تجاوز الميزانيات أو الجداول الزمنية.

من جهة أخرى، تسعى إدارة المعرفة التنظيمية في هذا المجال إلى خلق نموذج حضري متكامل يُعرف باسم "تطوير الاستخدام المختلط"، حيث تُدمج الوظائف السكنية والتجارية والترفيهية والتعليمية والخدمية في بيئة واحدة، بما يعزز الحياة الحضرية، ويشجع السكان على استخدام المترو كوسيلة رئيسية للتنقل. وهذا النمط من التطوير لا يرفع فقط من قيمة العقار في المناطق المحاذية

للمحطات، بل يعزز أيضاً من الجاذبية الاقتصادية لهذه الأحياء، ويحولها إلى مراكز نشاط حضري نابضة.

وتعتمد أثر إدارة المعرفة التنظيمية أيضاً على تقنيات حديثة في التتبع والتنفيذ، مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، ومنهجيات أثر إدارة المعرفة التنظيمية الرشيقة (Agile Project Management)، وتقنيات النمذجة الحضرية، ما يسهل اتخاذ القرار في الوقت المناسب، ويضمن متابعة الأداء بشكل دقيق. كما تُعد عملية إشراك المجتمع المحلي جزءاً لا يتجزأ من مراحل إدارة المشروع، إذ يُسهم ذلك في تعزيز الرضا المجتمعي، وتوفير بيئة مستجيبة لتطلعات السكان واحتياجاتهم الفعلية.

إن تطوير الأحياء المحاذية لمترو الرياض ليس فقط مشروعاً عمرانياً، بل هو مشروع تنموي في جوهره، تتداخل فيه قضايا التخطيط العمراني، والسياسات العامة، والاستثمار العقاري، والسلوك الحضري. ومن هنا فإن إدارة هذا النوع من المشاريع تمثل تحدياً استراتيجياً يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين جميع هذه العوامل، مع التأكيد على أهمية الرؤية التكاملية التي تجمع بين البعد البيئي، والاجتماعي، والاقتصادي، والعمراني، لتحقيق الهدف الأسمى وهو بناء مدينة ذكية، متوازنة، ومستدامة، تليق برؤية المملكة 2030. انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في 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.

مشكلة البحث

تتمحور المشكلة البحثية في هذا البحث حول التحديات التي تواجه المشاريع الحكومية بعد اكتمال تنفيذها، وبالتحديد ما يتعلق بضعف استدامة النتائج المحققة، وغياب الأثر المستمر لتلك المشاريع على

مستوى المؤسسات والمستفيدين على حد سواء. فرغم ما تبذله الجهات الحكومية من جهود كبيرة، وموارد مالية وبشرية ضخمة لإنجاز مشاريع استراتيجية وتنموية، إلا أن كثيراً من هذه المشاريع تعاني من تراجع تدريجي في فعاليتها بعد الانتهاء منها، أو تنحصر فوائدها ضمن أطر زمنية قصيرة، مما يقلل من عائد الاستثمار العام فيها ويحد من أثرها التنموي على المدى البعيد.

ويُعزى أحد الأسباب الرئيسية لهذا الإشكال إلى ضعف إدارة المعرفة التنظيمية أثناء وبعد مراحل تنفيذ المشروع، حيث يتم التعامل مع المعرفة المنتجة - سواء كانت خبرات مكتسبة، أو حلول عملية، أو أدوات تنفيذية - على أنها موارد مؤقتة مرتبطة بزمان المشروع فقط، دون وجود آلية فعالة لجمعها، وتصنيفها، وتخزينها، ثم مشاركتها ونقلها إلى مشاريع لاحقة أو إلى أفراد آخرين في المؤسسة. في هذا السياق، تغيب الرؤية المؤسسية لإدارة المعرفة كمورد استراتيجي يمكنه دعم استدامة النتائج وتكرار النجاحات، وتعزيز التعلم المؤسسي، وتحقيق التراكم المعرفي داخل الجهات الحكومية.

وتبرز المشكلة البحثية في تساؤل جوهري حول: إلى أي مدى تسهم إدارة المعرفة التنظيمية - بممارساتها وأدواتها وعملياتها - في ضمان استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية؟ وهل هناك علاقة ذات دلالة بين فعالية إدارة المعرفة واستمرار الأثر الإيجابي للمشاريع على أداء المؤسسة أو المستفيدين؟ كما تتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية تتناول مدى التزام المؤسسات بجمع المعرفة المكتسبة من المشاريع، وأساليب توثيقها، وطرق إتاحتها للعاملين الجدد، وكيف تؤثر ثقافة المنظمة، وبنيتها التقنية، وهيكلها الإداري على كفاءة إدارة تلك المعرفة.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص الفجوة بين المعرفة المكتسبة من المشاريع الحكومية المنتهية وبين آليات الحفاظ على الأثر المتحقق منها، مستندة إلى أطر نظرية حديثة في إدارة المعرفة التنظيمية، ومن خلال تطبيق ميداني على مشاريع حكومية منجزة، بهدف قياس درجة العلاقة بين هذه

المعرفة واستدامة نتائج المشاريع، وتقديم توصيات عملية لمعالجة الخلل وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المعرفية المؤسسية.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل الدراسة إثراء معرفيًا للأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المعرفة التنظيمية في سياق القطاع الحكومي، من خلال استكشاف علاقتها باستدامة نتائج المشاريع بعد إغلاقها.
- ✓ تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري يربط بين عناصر إدارة المعرفة (كالتوثيق، التشارك، الاسترجاع، والتعلم المؤسسي) ومؤشرات استدامة نتائج المشاريع (مثل الاستمرارية التشغيلية، رضا المستفيدين، الكفاءة الاقتصادية).
- ✓ تسد فجوة بحثية في الدراسات العربية التي لم تتناول العلاقة بين المشاريع الحكومية المنتهية وبين إدارة المعرفة كعامل حاسم في ضمان استمرارية الأثر المؤسسي والتموي.
- ✓ تقدم الدراسة نموذجًا علميًا قابلاً للتطبيق لقياس العلاقة بين فاعلية ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية ومدى قدرة المشاريع على تحقيق نتائج طويلة الأمد بعد التنفيذ.
- ✓ تعزز من التوجه نحو دمج مفاهيم إدارة المعرفة ضمن دورة حياة المشروع الحكومية، كجزء من أسس الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء العام للقطاع العام.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تزود متخذي القرار في الجهات الحكومية ببيانات تحليلية تدعم تصميم سياسات مستدامة لإدارة المشاريع تنتهي بإجراءات توثيق ومشاركة معرفية فعّالة.
- ✓ تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية من خلال تقليل الفاقد المعرفي بعد نهاية المشروع، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الدروس المستخلصة.
- ✓ تقدم أدوات ميدانية لتقييم مدى فعالية إدارة المعرفة في رفع كفاءة المشروع على المدى البعيد، مثل استمرارية الخدمات، أو المحافظة على الجودة دون تدخل إضافي.
- ✓ تدعم تدريب وبناء قدرات فرق العمل الحكومية على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة كجزء من استراتيجية متكاملة للمشاريع التنموية.
- ✓ تسهم في تقليل التكاليف المرتبطة بإعادة تنفيذ مبادرات مشابهة في المستقبل، من خلال استرجاع وتطبيق المعرفة السابقة.
- ✓ تعزز من ثقافة التعلم المؤسسي داخل الجهات الحكومية، وتحفز الانتقال من العمل الفردي إلى العمل القائم على المعرفة المشتركة.
- ✓ تساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة بين المواطنين والحكومة عبر ضمان استمرارية المشاريع العامة حتى بعد انتهاء التنفيذ.
- ✓ تدعم جهود تحقيق رؤية السعودية 2030 من خلال تطوير أنظمة متكاملة لإدارة المشاريع تستند إلى المعرفة والتعلم، وتضمن ديمومة الأثر التنموي والاقتصادي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى 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، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ تحليل أثر توليد المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

✓ تحليل أثر تخزين المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

✓ تحليل أثر توزيع المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

✓ تحليل أثر استخدام المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما 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، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ إلى أي مدى يسهم توليد المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع

الحكومية المنتهية؟

➤ ما أثر تخزين المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية

المنتهية؟

➤ كيف يؤثر توزيع المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية

المنتهية؟

➤ إلى أي مدى يسهم استخدام المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع

الحكومية المنتهية؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق

بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعاده مجمعة

والمتمثلة في (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - استخدام المعرفة) على استدامة نتائج

المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على

المشاريع الحكومية المنتهية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

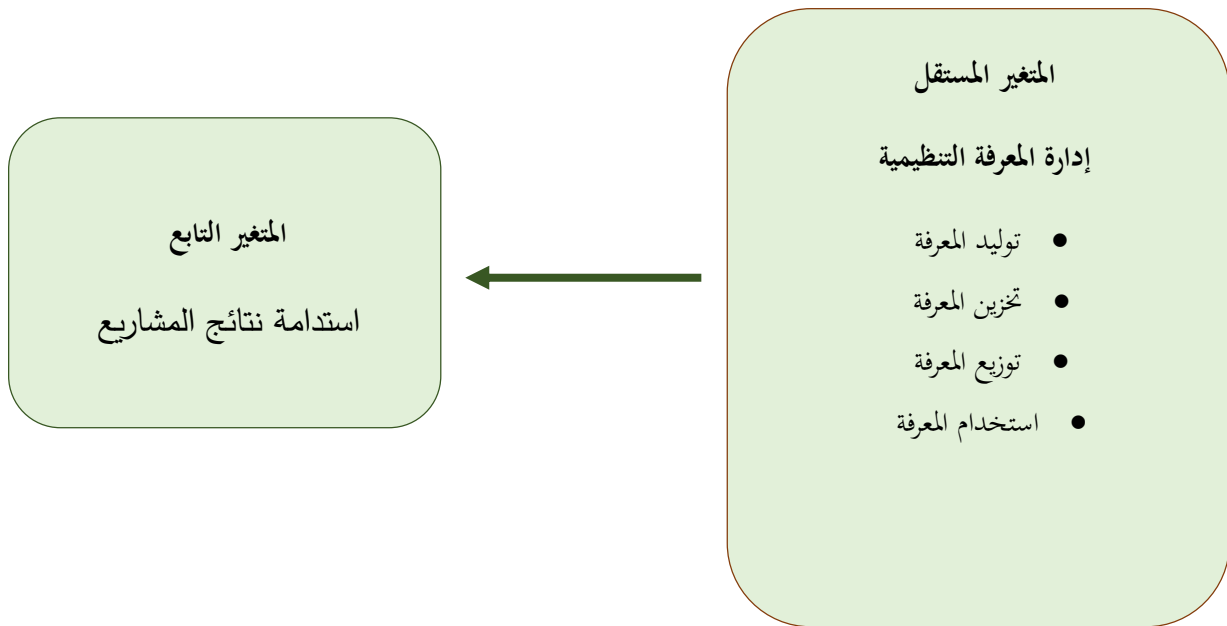
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المعرفة على استدامة نتائج المشاريع بالتطبيق على المشاريع الحكومية المنتهية.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - استخدام المعرفة).

المتغير التابع: استدامة نتائج المشاريع.



المصدر: من عمل الباحث

الدراسات السابقة:

دراسات عن إدارة المشاريع

دراسة (باقر، 2020)، بعنوان أثر إدارة المخاطر في أثر إدارة المعرفة التنظيمية الهندسية: الدور

الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها: إدارة المخاطر الفنية، إدارة المخاطر اللوجيستية، إدارة المخاطر المالية، إدارة مخاطر الموارد البشرية، إدارة المخاطر الاجتماعية والسياسية وإدارة المخاطر البيئية على أثر إدارة المعرفة التنظيمية الهندسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، الوقت والمجال، من خلال الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة؛ وهم المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت من خلال استخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة. بلغ عدد الاستبانات الموزعة إلكترونياً (220) استبانة، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (160) استبانة بواقع 72.72% من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على أثر إدارة المعرفة التنظيمية الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في الثقافة المنظمة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة

المنظمية في أثر إدارة المعرفة التنظيمية الهندسية بأبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. كما تبين وجود أثر جزئي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة أثر إدارة المعرفة التنظيمية الهندسية بدلالة أبعادها مجتمعة عبر الثقافة المنظمة كمتغير وسيط في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات والأدوات المستخدمة في المشروع وربطها مع إدارة ضبط الجودة لضمان الالتزام الدائم للمواصفات والمقاييس المتبعة. الحد من المخاطر المتعلقة بسلسلة التوريد عن طريق تمييز الأحداث والظروف غير المتوقعة وتقييمها وتخفيفها والرقابة عليها والاستعداد لتأثيرها السلبي على أي جزء من سلسلة التوريد أثناء أداء المشروع وذلك من خلال تطوير برامج لتعقب المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لأثر إدارة المعرفة التنظيمية مثل برنامج Primavera ربط برنامج الدفعات KIMS المستخدم في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في ديوان المحاسبة والإدارة المالية لتجنب وقوع أي عمليات غير دقيقة ولزيادة مستوى الرقابة الداخلية والخارجية. بناء قاعدة معلومات تضم معظم المخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية وفي كافة مراحل حياة المشروع، وأهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الهندسية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.

دراسة (الشهري، 2024)، بعنوان دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال عمليات (تحويل وتوزيع المعرفة-اكتساب المعرفة-تطبيق المعرفة) في الأجهزة

الحكومية السعودية، كذلك التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة والتعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، والبالغ عددهم (42) فرد، كما تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة تمثلت في بعد تطبيق المعرفة يليها بعد اكتساب المعرفة يليها بعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جدا على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد وأن أبرز نتائج مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تمثلت في بعد الإدارة بالرؤية يليها بعد التحسين المستمر يليها بعد احترام الأفراد بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تعزى لمتغيرات: (المؤهل الدراسي سنوات الخبرة، جهة العمل)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال أبعاده (اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاده (لتحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد وذلك عند مستوى معنوية 0.01، أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائيا بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وطرق وأساليب الإدارية الحديثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على مشاركة الجهاز الحكومي الأفراد العاملين فيه بعمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الإبداع لديهم، والعمل على الاستفادة من الأخطاء التي تحدث من العاملين واعتبارها من فرص التعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات

العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع الجهاز الحكومي على تبني الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفين العاملين فيه لما لها من دور إيجابي في دعم مشاريع المعرفة، ودعم انتهاز الجهاز الحكومي سياسة واضحة لتنظيم بيئة العمل الرشيقة دعماً لمشاريع المعرفة، والسعي نحو إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين وأخيراً قدمت الدراسة نموذج مقترح لدور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

دراسة (عبد النبي، 2021)، بعنوان علاقة الابتكار والإبداع في نجاح أثر إدارة المعرفة التنظيمية: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار والإبداع في نجاح أثر إدارة المعرفة التنظيمية، حيث تمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما علاقة الابتكار والإبداع بنجاح أثر إدارة المعرفة التنظيمية تطبيقاً على وكالة التوظيف بقطاع العمل بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وعددهم (١٢٨) وتم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (١٢٨) استبانة بنسبة استجابة (١٠٠%)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واتضح من نتائج الدراسة أن الابتكار والإبداع الإداري له علاقة بتطوير إطار مفاهيم القدرة الابتكارية لوكالة التوظيف في تقديم منتجات جديدة، وعلاقتها بالأداء السوقي من خلال استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات والخبرات، كما أن وكالة التوظيف تقوم بالابتكار والإبداع في المشاريع، وتقبل التغير والتجديد في أداء الأعمال، وأن تبني الأفكار الجديدة في عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها ومراقبتها، والهيكل التنظيمية والتنظيم والتوزيع، يتم من خلال التطوير المستمر للمنتجات والابتكار فيها، وأن هناك علاقة بين الإبداع والابتكار وبين تحسين إدارة الموارد البشرية، وإدارة جودة المشاريع. وأن معظم المشاريع ذات الصيغة الابتكارية، تتميز بالسمة الفريدة، مما يزيد من فرص

النجاح. وأوصت الدراسة بالتشجيع المستمر على التطوير والابتكار وروح التعاون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والاهتمام أكثر بالعاملين في إنجاز المهام وذلك بأساليب إبداعية ومبتكرة، والقدرة على التفكير الإبداعي، من خلال الطرق الإبداعية للإدارة.

**دراسة (تقده، 2023)، بعنوان اسهامات التحليل الشبكي في فعالية أثر إدارة المعرفة التنظيمية:
دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست**

هدفت الدراسة إلى إبراز واقع إسهامات التحليل الشبكي في فعالية أثر إدارة المعرفة التنظيمية في ولاية تامنغست، من حيث إنجاز المشاريع الإنشائية في الوقت المحدد وبأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبيان ورقيا على 40 مقاول يتمثل نشاطهم الرئيسي في الأشغال العمومية وتمت المعالجة باستعمال برنامج SPSS v23. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير لاستخدام التحليل الشبكي على فعالية أثر إدارة المعرفة التنظيمية الإنشائية رغم أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يقومون بتخطيط وجدولة ومراقبة مشاريعهم الإنشائية باستخدام التحليل الشبكي والبرامج الحديثة، مما ينعكس على تقليص تكلفة المشاريع والوقت المستغرق لإنجازه والربحية وعلى ضوء نتائج الدراسة فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات من بينها تدريب العمال لاستعمال والتحكم الفعال في البرامج الحديثة لأثر إدارة المعرفة التنظيمية.

**دراسة (العبدلات، 2021)، بعنوان أثر الحاكمية الرشيدة في أثر إدارة المعرفة التنظيمية: الدور
المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال

التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع أمانة عمان الكبرى من: المديرين، مديري المشاريع والعاملين فيها، والبالغ عددهم (300) موظف، وقد تم استخدام المسح الشامل، واسترداد (258) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمة الرشيدة وأثر إدارة المعرفة التنظيمية والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمة الرشيدة في أثر إدارة المعرفة التنظيمية، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمة الرشيدة في أثر إدارة المعرفة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في أثر إدارة المعرفة التنظيمية وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكان لبعد الشفافية التأثير العكسي في أثر إدارة المعرفة التنظيمية وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمة الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمة الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمة في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد أثر إدارة المعرفة التنظيمية في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر، وعمل دليل خاص في حاكمة المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشابهة في القطاع الخاص.

دراسات عن البنية التحتية

دراسة (Alnsour, 2023)، بعنوان **A Sustainable Urban Design Model for Residential Neighborhoods: Palestinian Context**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج متكامل للتصميم الحضري المستدام للأحياء السكنية في فلسطين، مستندًا إلى تحليل أدوات تقييم الاستدامة الدولية مثل "NSA". استخدم الباحثان أدوات نظم المعلومات الجغرافية GIS وبرنامج Urbano، إلى جانب المقابلات والملاحظة، لتحديد مؤشرات قياس محلية تراعي الخصوصية المناخية والاجتماعية في السياق الفلسطيني. أظهرت النتائج أن دمج البيئة الطبيعية، البنية التحتية للطاقة والمياه، والأنشطة المجتمعية يؤدي إلى تعزيز كفاءة الأحياء وتقليل الأثر البيئي. الدراسة توصي بتبني مؤشر استدامة مؤسسي للأحياء المحلية يأخذ بعين الاعتبار البيئة، الاقتصاد، والنطاق الاجتماعي كأركان متوازنة.

دراسة (Karaman, 2022)، بعنوان **Residential Satisfaction and Quality of Urban Life: Examining Diverse Housing Environments in Kayseri, Türkiye**

في دراسة شاملة على سكان مقاطعة كايسري بتركيا، فحص الباحثان العلاقة بين نوع البيئة السكنية (مرتفع الكثافة مقابل منخفض) وجودة الحياة. تم جمع بيانات من 600 أسرة باستخدام استبيان، ثم تحليلها عبر الانحدار المتعدد وANOVA. أثبتت النتائج أن رضا الساكنين أشد في الأحياء منخفضة الطوابق مقارنةً بالعالية، حيث إن وجود خدمات حضرية قريبة وعلاقات اجتماعية بين الجيران يعزز الشعور بالانتماء، وبالتالي جودة الحياة. خلصت الدراسة إلى ضرورة مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية والبنائية عند تصميم الأحياء، ودعت لتحسين مستوى الخدمات الحضرية في الأحياء عالية الكثافة.

دراسة (Mouratidis, 2022)، بعنوان **What Makes Cities Livable? Determinants**
of Neighborhood Satisfaction and Happiness in Thessaloniki and Oslo

قاد الباحثان دراسة مقارنة في مدينتين أوروبيتين، تستند إلى تحليل العامل الهيكلي على بيانات مسحية وجغرافية من سكان المدينة. أبرزت النتائج أن القرب من المركز الحضري والسلامة والانتماء للمكان عوامل مشتركة ترفع درجة الرضا. أما السعادة فمرتبطة أيضًا بالهدوء والترابط الاجتماعي والكثافة المنخفضة. وجد الفريق فروقًا بين المدينتين، فلم تُساهم المنتزهات كثيرًا في رضا ساكني تسالونيكي لكنها فعلت في أوسلو. أوصوا بتضمين كل من الرضا الحركي والعاطفي للسكان في التخطيط الحضري، لرفع جودة الحياة والأثر الإيجابي للتخطيط المستدام.

دراسة (Hassan, 2023)، بعنوان **Neighborhood Connectivity and Social**
Sustainability: A Case Study of Qasimabad, Hyderabad

استعرض الباحثان حالة منطقة قسيم آباد في حيدر آباد، مسلطين الضوء على أهمية شبكة الطرق والفضاءات العامة في تعزيز استدامة الأحياء اجتماعيًا. وصلا إلى أن النمو السكاني السريع دون بنية تخطيطية تتسبب في عشوائية حضرية تؤثر سلبًا على التماسك الاجتماعي وجودة الحياة. عبر تحليل الأدبيات واستبيان ميداني، حدد الباحثان تسع خصائص للحي المستدام تشمل القرب المكاني، الشمولية، وصول الخدمات، الاتصال المجتمعي، والحوكمة المحلية. أكدوا أن تعزيز التواصل البنائي والاجتماعي ضمن الحي يقلل العزلة ويزيد رضى السكان واستمرارهم في الحي.

دراسة (Lee, 2021)، بعنوان **Relationship between Physical Environment**
Satisfaction, Neighborhood Satisfaction, and Quality of Life in Gyeonggi,
Korea. Land, 10(7), 663–675

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين رضا السكان عن البيئة المادية للحي (مثل الشوارع، الخدمات، المساحات الخضراء) ورضاهم العام عن الحي وجودة الحياة. استُخدمت بيانات من مسح وطني أُجري في مقاطعة Gyeonggi بكوريا، شمل 20,000 مشارك ضمن تصميم طبقي متعدد المراحل. أظهرت نتائج تحليل الانحدار العامل وANOVA أن رضا السكان عن البيئة المادية لخدمتهم – مثل توفر وسائل الراحة وسلامة المنطقة – يرتبط ارتباطاً إيجابياً وثابتاً بجودة الحياة العامة. كما أظهر تحليل التأثير المعتدل أن مستوى الرضا عن الحي يعزز الأثر الإيجابي للرضا البيئي في تعزيز جودة الحياة، مما يعبر عن دور العلاقة بين الفرد وبيئته. تشير النتائج إلى أن تخطيط الحي يجب أن يركز على تحسين جودة البنية التحتية والخدمات ومراعاة متطلبات السلامة والراحة لتحقيق تحسن ملموس في رضا السكان وجودة حياتهم.

الفجوة البحثية:

تُبرز الفجوة البحثية في الدراسة الحالية المعنونة "أثر إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع: دراسة ميدانية على المشاريع الحكومية المنتهية" بعد المقارنة التحليلية مع الدراسات السابقة، وجود حاجة ملحة لمعالجة موضوع لم يُتناول بالشمولية والتطبيق المباشر الكافي في السياق الحكومي العربي، وتحديدًا في مرحلة ما بعد انتهاء المشاريع، وهي المرحلة التي غالبًا ما تغيب عن اهتمامات الباحثين.

فمن خلال مراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة باقر (2020)، التي ركزت على العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة المعرفة التنظيمية في قطاع هندسي حكومي في الكويت، نجد أن التركيز الأساسي كان على مرحلة تنفيذ المشروع ومخاطرها المختلفة، مع التطرق إلى الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، ولكن لم تمتد الدراسة لتغطي مرحلة ما بعد الإغلاق أو لاستدامة أثر المشروع طويل المدى، مما يترك فراغًا

معرفةً حول كيفية بقاء مخرجات المشاريع الحكومية فعالة بعد تسليمها الرسمي. وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية، من خلال نقل التركيز من بيئة التنفيذ إلى بيئة ما بعد المشروع واستدامة نتائجه.

كما تختلف الدراسة الحالية أيضًا عن دراسة الشهري (2024)، التي تطرقت إلى الإدارة الرشيدة كأداة لدعم مشاريع إدارة المعرفة داخل الأجهزة الحكومية. هذه الدراسة تركزت حول العمليات المستمرة في أثناء تنفيذ المشاريع، وخاصة في الإدارات الحكومية النشطة، بينما لم تتناول إدارة المعرفة في المشاريع المنتهية، ولا الأثر طويل الأجل لتلك المعرفة على الاستدامة المؤسسية والتنموية. وبالتالي، تمثل الدراسة الحالية توسعًا في البُعد الزمني والمفاهيمي لإدارة المعرفة من حيث استثمارها بعد الانتهاء من المشروع، وليس فقط خلاله.

وفي دراسة عبد النبي (2021)، تم الربط بين الابتكار والإبداع وبين نجاح أثر إدارة المعرفة التنظيمية، مع تسليط الضوء على البعد الإبداعي في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في بيئة حكومية. ومع أن الدراسة تُعدّ قريبة من ناحية تناول أثر إدارة المعرفة التنظيمية، إلا أنها لم تتناول مخرجات المشاريع الحكومية المنتهية كإطار تطبيقي، ولا ركزت على معايير استدامة النتائج أو كيفية توظيف المعرفة المتراكمة لضمان استمرارية الفائدة.

أما دراسة تقدة (2023)، فقد سلطت الضوء على فعالية التحليل الشبكي في تحسين إدارة المعرفة الإنشائية ضمن مشاريع الأشغال العمومية. ورغم مساهمتها في تطوير كفاءة الأداء التقني، إلا أنها بقيت محصورة في الجوانب التشغيلية، ولم تعالج كيفية توثيق الدروس المستفادة أو نقلها من مشروع إلى آخر لضمان استدامة النتائج، وهي زاوية جوهرية تتبناها الدراسة الحالية.

ودراسة العبدالات (2021) التي ركزت على العلاقة بين الحاكمية الرشيدة وإدارة المعرفة التنظيمية مع إدخال التخطيط للأزمات كعامل معدل، أسهمت في توسيع فهم الدور الإشرافي في توجيه المعرفة، لكنها

أيضاً لم تربط هذا الدور باستمرارية مخرجات المشاريع أو بتحقيق أثر طويل الأمد بعد انتهائها، مما يُعزز الحاجة لدراسة متخصصة في هذا الجانب.

أما على مستوى الدراسات التي تتعلق بالبنية التحتية وجودة الحياة الحضرية مثل دراسات Alnsour (2023) و Karaman (2022) و Lee (2021)، فقد أولت اهتماماً كبيراً بعناصر التصميم الحضري المستدام والرضا السكاني وربطت البنية التحتية بجودة الحياة، لكنها لم تربط هذه النتائج مباشرة بمفاهيم إدارة المعرفة داخل المشاريع الحكومية. مما يبرز أن العلاقة بين المعرفة المكتسبة من مشاريع البنية التحتية العامة واستدامة أثر هذه المشاريع لم تحظ بعد بالاهتمام الكافي في هذه الأدبيات، لا سيما من منظور مؤسسي إداري.

وبذلك، تظهر الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في كونها:

- تربط بين مرحلة ما بعد تنفيذ المشاريع الحكومية وبين فعالية استثمار المعرفة التنظيمية لتحقيق استدامة النتائج.
- تركز على المشاريع الحكومية المنتهية تحديداً، وليس الجاري تنفيذها، مما يضيف بُعداً جديداً للقياس والتقييم طويل المدى.
- تسعى لاقتراح نموذج تطبيقي عملي يوجه الاستفادة من الدروس المستفادة، والمعلومات التراكمية، والكوادر نحو دعم استمرارية الأثر التنموي للمشاريع.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تسدّ ثغرة بحثية قائمة بين النظري والتطبيقي، وبين ما يُخطط له أثناء المشروع وما يجب الحفاظ عليه بعد انتهائه، في ظل نقص الدراسات التي تتناول إدارة المعرفة كأداة لضمان الأثر طويل المدى في المشاريع الحكومية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية المعنونة "أثر إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع: دراسة ميدانية على المشاريع الحكومية المنتهية" إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تمثل الإطار المفاهيمي والفلسفي الذي تستند إليه عملية البحث والتحليل. وتتبع هذه المنطلقات من تداخل عدة مجالات علمية تشمل إدارة المعرفة، نظريات الإدارة العامة، استدامة المشاريع، والدراسات التنظيمية، وكلها تتقاطع في محاولة لفهم كيف يمكن للمؤسسات الحكومية أن تستثمر المعرفة المتولدة خلال تنفيذ المشاريع لتحقيق استدامة أثرها بعد الانتهاء منها.

تُعَدُّ إدارة المعرفة التنظيمية إحدى الركائز النظرية الأساسية في هذه الدراسة، حيث تُفهم بوصفها مجموعة من العمليات التي تشمل اكتساب المعرفة، تنظيمها، مشاركتها، وتطبيقها داخل المؤسسة، بما يدعم تحسين الأداء واتخاذ القرار وتطوير العمليات. وتفترض النظرية أن المعرفة التنظيمية ليست فقط متعلقة بالأفراد، بل تشمل أيضًا المعرفة المخزنة في الوثائق، العمليات، الخبرات التراكمية، والتقنيات، والتي إذا ما تم تنظيمها وتوظيفها بشكل منهجي، فإنها تصبح أداة قوية في دعم الاستمرارية المؤسسية. في هذا الإطار، فإن تطبيق مبادئ إدارة المعرفة على المشاريع الحكومية المنتهية يُمكن الجهات الإدارية من استعادة الدروس المستفادة، وتجنب تكرار الأخطاء، وتحسين مستوى جودة الخدمات العامة بشكل متجدد. أما من حيث نظرية استدامة المشاريع، فإن الدراسة تنطلق من رؤية بأن المشروع لا ينتهي بمجرد إنجازه الفني أو الإداري، بل يمتد أثره إلى ما بعد الإغلاق، بما يشمل الاستخدام الفعلي للمخرجات، كفاءة الصيانة والتشغيل، ورضا المستفيدين على المدى الطويل. وعليه، فإن مفهوم "الاستدامة" هنا لا يُقصر على الاستدامة البيئية أو الاقتصادية فقط، بل يشمل أيضًا الاستدامة الإدارية والمعرفية، من خلال تفعيل آليات المتابعة والمراجعة والتطوير المستمر.

وفي الإطار النظري الأوسع، تستند الدراسة أيضًا إلى النظرية المؤسسية (Institutional Theory)، التي تؤكد أن استدامة نتائج أي نشاط تنظيمي - مثل المشاريع الحكومية - تتطلب ترسيخ ممارسات المعرفة داخل الهياكل الرسمية للمؤسسة، من خلال الأنظمة، السياسات، القيم التنظيمية، وثقافة التعلم. وهذه النظرية تدعم فرضية أن ما لم يتم تثبيته من المعرفة ضمن العمليات الرسمية، فإن احتمالية ضياعه أو عدم استثماره تبقى مرتفعة، وهو ما يُبرر أهمية دور إدارة المعرفة كضامن لاستمرارية الأثر.

كما تدمج الدراسة منطلقات من نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)، التي تفترض أن المؤسسات التي تتعلم باستمرار من خبراتها السابقة - خاصة عبر تحليل النجاحات والإخفاقات في المشاريع - تكون أكثر قدرة على التكيف والاستدامة. ويعد نقل المعرفة من مشروع إلى آخر، أو من فريق إلى آخر، أحد أهم مظاهر هذا النوع من التعلم، والذي ينعكس بدوره في تحسين التخطيط، وتجنب الانحرافات، وتطوير مخرجات ذات أثر مستدام.

أخيرًا، تستند الدراسة إلى خلفية منهجية تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي يدمج هذه النظريات من خلال التحليل الميداني للمشاريع الحكومية المنتهية، باعتبارها بيئة خصبة لاختبار مدى فاعلية إدارة المعرفة في إنتاج أثر مستدام على مستوى المخرجات والتنمية المؤسسية. وبهذا، تنطلق الدراسة من قناعة راسخة بأن الإدارة الفعالة للمعرفة لا تنحصر في كونها أداة لتطوير الأداء اللحظي، بل هي شرط لازم لبناء مؤسسات أكثر مرونة وفاعلية في مواجهة تحديات ما بعد المشاريع، وبما ينسجم مع التوجهات الحديثة في الحوكمة والتنمية المستدامة.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب:
النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – أثر إدارة المعرفة التنظيمية، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

1. توليد المعرفة
2. تخزين المعرفة
3. توزيع المعرفة
4. استخدام المعرفة

ثانياً: المتغير التابع – استدامة نتائج المشاريع، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

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 زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالمشاريع الحكومية المنتهية.

المراجع:

- 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.
- 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.
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح أثر إدارة المعرفة التنظيمية: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1 ، 11 - 28.
- تقدة، 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.
- العبدلات، 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.

- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في أثر إدارة المعرفة التنظيمية: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح أثر إدارة المعرفة التنظيمية: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريديّة في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 100 – 116.
- Alnsour, S., & Radwan, G. (2023). A Sustainable Urban Design Model for Residential Neighborhoods: Palestinian Context.
- Lee, K.-Y. (2021). Relationship between Physical Environment Satisfaction, Neighborhood Satisfaction, and Quality of Life in Gyeonggi, Korea. Land, 10(7), 663–675.
- Hassan, N., & Qureshi, H. (2023). Neighborhood Connectivity and Social Sustainability: A Case Study of Qasimabad, Hyderabad
- Mouratidis, K., & Poortinga, W. (2022). What Makes Cities Livable? Determinants of Neighborhood Satisfaction and Happiness in Thessaloniki and Oslo
- Karaman, S., & Karaman, H. (2022). Residential Satisfaction and Quality of Urban Life: Examining Diverse Housing Environments in Kayseri, Türkiye

- Çahantimur, A. I., Öztürk, R. B., & Özer, G. K. (2017). Urban sustainability and traditional neighborhoods: A case study of historic city quarters in Bursa, Turkey. *ISDS International Journal of Sustainable Development*, 6(12).
- 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.
- Maali, Iyad Tawfiq Theeb, and Al-Dabbas, Muhammad Awad Ali. (2022). Evaluation of Risk Management Implementation on Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Al-Salihi, Muhammad Jamil Mahmoud, and Tayeh, Bassam Abdul-Rahman Othman. (2022). Improving Subcontractor Management in Construction Projects in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
- Al-Hijazin, Sarab Abdullah Atallah, and Abu Zaid, Mahmoud Zaal Hassan. (2023). Sustainable Construction Waste Management In Building Projects: A Case Study In Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- 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.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**"The Impact of Organizational Knowledge Management
on the Sustainability of Project Results: A Field Study
of Completed Government Projects"**

Preparation:

Amal Ahmed Al–Shahrani

251003337

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1445–2025