

جامعة ميد أوشن



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. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلم زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوة خالصة أن يجزيكم الله خيراً،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

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

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

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

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على 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.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة البحث
4.....	3.1 أهمية الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة
8.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 الدراسات السابقة
14.....	9.1 الفجوة البحثية
16.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة
20.....	11.1 المنهجية وطرق البحث

20.....	12.1 مصادر جمع البيانات.....
21.....	13.1 حدود الدراسة:.....
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22.....	المبحث الأول: إدارة المعرفة التنظيمية.....
22.....	1.1.2 التمهيد.....
22.....	2.1.2 مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية.....
25.....	3.1.2 أهمية إدارة المعرفة التنظيمية.....
27.....	4.1.2 أهداف إدارة المعرفة التنظيمية.....
29.....	5.1.2 أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية.....
32.....	المبحث الثاني: استدامة نتائج المشاريع.....
32.....	1.2.2 التمهيد.....
32.....	2.2.2 مفهوم استدامة نتائج المشاريع.....
37.....	3.2.2 مجالات استدامة نتائج المشاريع.....
40.....	4.2.2 محددات ومتطلبات استدامة المشاريع الحكومية.....
43.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
43.....	1.3 تمهيد.....
43.....	2.3 منهج الدراسة.....
43.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
44.....	4.3 عينة الدراسة.....
45.....	5.3 أداة الدراسة.....

46.....	6.3 صدق وثبات أداة الدراسة.....
48.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة التنظيمية).....
48.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
51.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
51.....	1.4 تمهيد.....
51.....	2.4 الخصائص العامة لأفراد العينة.....
53.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل إدارة المعرفة التنظيمية.....
57.....	4.4 المتغير التابع: استدامة نتائج المشاريع.....
59.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
66.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
66.....	1.5 تمهيد.....
66.....	2.5 النتائج الوصفية.....
70.....	3.5 التوصيات.....
73.....	Abstract.....
74.....	قائمة المراجع.....
74.....	المراجع باللغة العربية.....
77.....	المراجع باللغة الإنجليزية.....
80.....	الملاحق.....
81.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) الثبات (Reliability)	47
2.	الجدول (2) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة التنظيمية)	48
3.	الجدول (3) الخصائص العامة لأفراد العينة	51
4.	الجدول (4) تحليل بُعد توليد المعرفة	53
5.	الجدول (5) تحليل بُعد تخزين المعرفة	54
6.	الجدول (6) تحليل بُعد توزيع المعرفة	55
7.	الجدول (7) تحليل بُعد استخدام المعرفة	56
8.	الجدول (8) التحليل الوصفي لـ المتغير التابع: استدامة نتائج المشاريع	58
9.	جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج المشاريع الحكومية	60
10.	جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر توليد المعرفة على استدامة نتائج المشاريع	61
11.	جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخزين المعرفة على استدامة نتائج المشاريع	63

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
64	جدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر توزيع المعرفة على استدامة نتائج المشاريع	12.
65	جدول (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استخدام المعرفة على استدامة نتائج المشاريع	13.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 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 متراكمة، 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.

2.1 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) وباقر 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؟

3.1 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 التناول 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 صُنّاع 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 وتنموية 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..

4.1 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.

5.1 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 استنادًا إلى مخرجات الدراسة الميدانية؟

6.1 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 الرئيسة 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.

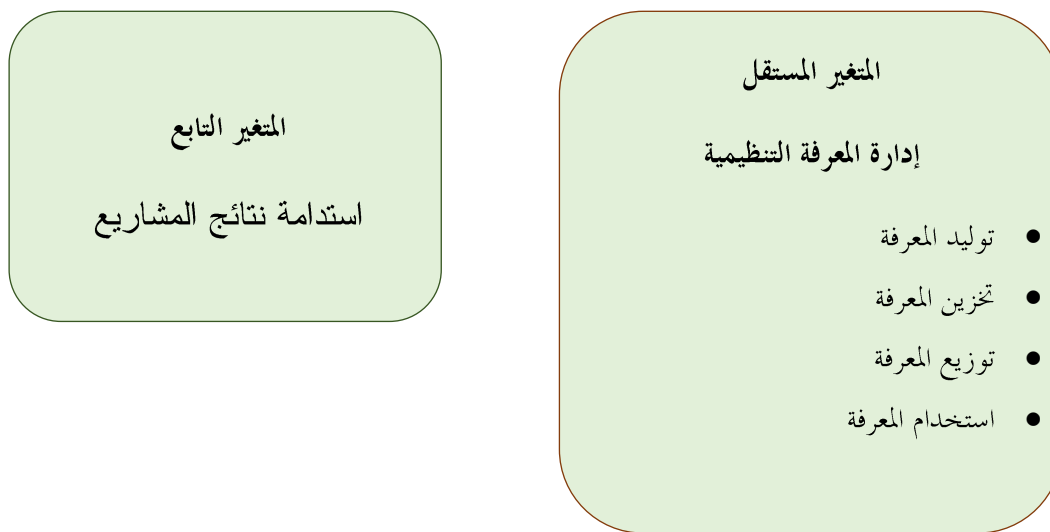
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

- 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.

7.1 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.

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من عمل الباحث

8.1 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 تُسهم 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 (Jung et al., 2025)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نضج المعرفة في إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي، مع اختبار الدور المعدل للكفاءة المستدامة في العلاقة بين مجالات المعرفة الإدارية ونتائج المشاريع. وقد جاءت هذه الدراسة استجابة للتطور السريع في إطار المعرفة الخاص بإدارة المشاريع في ظل البيئة الخارجية المتغيرة، التي جعلت من الاستدامة عنصراً محورياً في تحقيق النجاح المؤسسي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالتحليل الإحصائي من خلال اختبارات الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين نضج مجالات المعرفة الرئيسة في إدارة المشاريع –ولا سيما مجالي إدارة التخطيط وإدارة التنفيذ (التسليم) – وبين أداء المشاريع. كما تم اختبار تأثير الكفاءة المستدامة كمتغير معدل يوضح مدى تأثير الاستدامة على العلاقة بين المعرفة الإدارية ونتائج المشاريع في المؤسسات محل الدراسة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين نضج المعرفة في مجالي التخطيط والتسليم وبين أداء المشاريع، إذ تبين أن المؤسسات التي تمتلك مستوى أعلى من النضج المعرفي تحقق نتائج أفضل من حيث الجودة والفاعلية الزمنية والتنظيمية. كما أظهرت النتائج أن الكفاءة

المستدامة تُعد عاملاً مهماً يعزز تأثير بعض مجالات المعرفة على الأداء، مما يشير إلى أن دمج مفاهيم الاستدامة في الممارسات المعرفية يساهم في تحقيق أداء أكثر توازناً واستدامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تطوير نضج المعرفة لدى مديري المشاريع، وإدماج أبعاد الاستدامة في عمليات التخطيط والتنفيذ، إلى جانب بناء أطر معرفية مؤسسية تدعم التعلم المستمر وتراكم الخبرات، بما يساهم في تحسين نتائج المشاريع ورفع كفاءتها التشغيلية على 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 تساهم 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 ودورهما 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 لهذين البُعدين 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 التعلّم التنظيمي المشترك.

➤ دراسة (Bernat et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة أصحاب المصلحة، وإدارة المعرفة، وممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في بيئات العمل الافتراضية، وذلك في ضوء التحولات المتسارعة نحو العمل عن بُعد واعتماد الفرق الافتراضية والهجينة كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة في مرحلة ما بعد جائحة كورونا (COVID-19).

استخدمت الدراسة المنهج الكمي، مستندة إلى التحليل الإحصائي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، حيث تم جمع البيانات من عينة من المتخصصين الناطقين بالبرتغالية في مجال إدارة المشاريع ممن يمتلكون خبرة عملية في إدارة فرق افتراضية. وقد سعت الدراسة إلى اختبار العلاقة المباشرة بين المتغيرات الثلاثة المستقلة (مشاركة أصحاب المصلحة، وإدارة المعرفة، وممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع) وبين نجاح المشاريع، مع التحقق من الدور المعدل لطبيعة العمل الافتراضي في هذه العلاقة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة أصحاب المصلحة وإدارة المعرفة وممارسات الاستدامة تُعد من العوامل الجوهرية في تحقيق نجاح المشاريع، إذ تُسهم في تحسين التواصل، وتدعيم الثقة، وضمان الاستخدام الأمثل للمعرفة والخبرات. كما بينت النتائج أنه لا يوجد تأثير معدل لطبيعة الفرق الافتراضية، أي أن العمل الافتراضي لا يقلل من فعالية مشاركة أصحاب المصلحة أو من تبادل المعرفة داخل فرق المشروع، مما يشير إلى أن التكنولوجيا الحديثة قد حدّت من الفوارق بين البيئات الافتراضية والتقليدية في تحقيق النجاح.

وانتهت الدراسة إلى أن دمج ممارسات الاستدامة وإدارة المعرفة في إدارة المشاريع، مع تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، يمثل نهجًا استراتيجيًا لضمان النجاح طويل الأمد للمشاريع، سواء في البيئات الافتراضية أو التقليدية. كما أوصت بتبني أطر رقمية متقدمة لإدارة المعرفة والتواصل تدعم التكامل بين فرق العمل المتوزعة جغرافيًا، وتعزز من فاعلية الأداء واستدامة النتائج في المشاريع المستقبلية.

➤ 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. وتنبع أهمية الدراسة من واقع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، الأمر الذي يجعل من إدارة المعرفة واستخدامها بكفاءة شرطًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طورت إطارًا نظريًا 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 دورًا وسيطًا كاملاً في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، أي أن أثر إدارة المعرفة لا ينتقل مباشرة إلى تحسين الأداء، وإنما يتم عبر الاستخدام الفعّال 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 تُحسن 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.

9.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة مثل (Klaus-Rosińska et al. (2024 و (Mohaghegh et al. (2024 و (Bibi et al. (2024 في الإقرار بأهمية إدارة المعرفة بوصفها متغيرًا استراتيجيًا يؤثر إيجابيًا في الأداء والاستدامة المؤسسية، كما تشترك معها في المنهجية التحليلية القائمة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأدوات الإحصائية في قياس العلاقة بين المتغيرات، كذلك تتفق مع ما ذهب إليه دراسة (Jung et al. (2025 في اعتبار نضج المعرفة التنظيمية وتكاملها داخل بيئة العمل أحد المحددات الأساسية لنجاح المشاريع وتحقيق الاستدامة طويلة الأجل.

أما من ناحية الاختلاف، فإن الدراسة الحالية تتفرد من حيث سياقها التطبيقي ومجالها المؤسسي، إذ تركز على المشاريع الحكومية المنتهية في المملكة العربية السعودية، بينما تناولت الدراسات السابقة بيانات مختلفة مثل القطاع الصناعي (Bibi et al., 2024)، أو المؤسسات الخدمية والتعليمية (Frezza et al., 2021)؛ (Mohaghegh et al., 2024)، أو البيئات الافتراضية (Bernat et al., 2023). كما تختلف الدراسة الحالية في طبيعة المتغير التابع، إذ لا تكتفي بقياس الأداء التنظيمي أو النجاح العام للمشروعات، بل تركز على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنفذة، وهو بعد لم تتم معالجته بعمق في الأدبيات السابقة التي ركزت غالبًا على مرحلة التنفيذ دون مرحلة ما بعد الإغلاق.

كذلك تختلف الدراسة الحالية في دمجها بين أبعاد إدارة المعرفة الأربعة (توليد، تخزين، توزيع، استخدام) بوصفها منظومة متكاملة تؤثر في استدامة النتائج، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على بعد واحد أو بعدين فقط من هذه الأبعاد، مثل دراسة (Mohaghegh et al., 2024) التي تناولت عمليات توليد وتشارك المعرفة دون التوسع في استخدامها وتوظيفها بعد انتهاء المشاريع، كما لم تُبرز الدراسات السابقة بصورة كافية الدور المتبادل بين إدارة المعرفة والاستدامة في السياق الحكومي، وهو ما يمثل فجوة واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية على حد سواء.

و ركزت دراسات مثل (Bernat et al., 2023) على العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة وإدارة المعرفة في بيئات افتراضية، ما أتاح فهماً لتكامل المعرفة والتفاعل البشري في المشاريع الرقمية، لكن دون التطرق إلى المنظور المؤسسي الرسمي الذي يحكم المشاريع الحكومية التقليدية، وتنطلق الدراسة الحالية من منظور أكثر شمولاً يسعى إلى سد هذه الفجوة التطبيقية من خلال دراسة الأثر الكلي لإدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها المتكاملة على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية، وهي زاوية بحثية جديدة تُمثل إسهامًا علميًا واضحًا في الأدبيات.

وعليه، فإن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها تتمثل في غياب الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية واستدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية في السياق العربي عامة، والسعودي خاصة، مع الأخذ بعين الاعتبار تكامل الأبعاد المعرفية الأربعة كمحرك رئيسي للاستدامة

المؤسسية. كما تميزت الدراسة الحالية عن غيرها بمحاولة قياس الأثر الكمي المباشر وغير المباشر لإدارة المعرفة على استدامة النتائج ضمن نموذج تفسيري يمكن أن يسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل الأجهزة الحكومية وتحسين فاعلية مشاريعها التنموية المستقبلية.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المعرفة التنظيمية

تُعد إدارة المعرفة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي برزت مع التحول نحو الاقتصاد المعرفي، حيث أصبحت المعرفة تمثل أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تسعى المؤسسات إلى استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية واستدامة تنظيمية طويلة الأمد. ويُشير Kavalic et al (2021) إلى أن إدارة المعرفة تُعد عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتوليد وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة من أجل تحسين الأداء المؤسسي ودعم الابتكار التنظيمي. ويرى الهبارنة والشورة (2022) أن المؤسسات التي تُدير المعرفة بفاعلية تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية بسرعة، وتطوير أنظمة تعلم مستدامة تُسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

تُعرّف إدارة المعرفة التنظيمية بأنها "الجهود المنظمة التي تبذلها المؤسسة لتوليد المعرفة واكتسابها وتخزينها وتوزيعها واستخدامها، بغرض تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرات التنافسية" [Kordab et al., 2020]. كما تُشير عبد النبي والعتيبي (2021) إلى أنها عملية ديناميكية تُسهم في توظيف الخبرات السابقة في حل المشكلات المستقبلية من خلال تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية تُبنى عليها الخطط والسياسات الإدارية. أما الجعافرة (2024) فيؤكد أن إدارة المعرفة تمثل أساساً لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية في القطاع العام، كونها توفر بيئة معرفية قائمة على التعلم المستمر والتطوير الذاتي.

أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية

تم تحديد أبعاد إدارة المعرفة في هذه الدراسة استنادًا إلى دراسات متعددة مثل الشهري والعقيلي (2024) و Kavalic et al (2021) و Demir et al (2023)، التي اتفقت على أن العملية المعرفية تتكون من أربع مراحل مترابطة هي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، واستخدام المعرفة، وتشكل جميعها دورة متكاملة لإدارة المعرفة التنظيمية.

1. توليد المعرفة

تُعد مرحلة توليد المعرفة الأساس الأول في إدارة المعرفة، إذ تهدف إلى إنتاج معرفة جديدة من خلال الخبرات العملية أو من خلال البحث والتطوير والتفاعل التنظيمي. ويشير Abbas et al (2020) إلى أن توليد المعرفة يتضمن استنباط الأفكار الجديدة وتحويل الخبرات إلى ابتكارات قابلة للتطبيق. كما يرى عبدالنبي والعتيبي (2021) أن الإبداع والابتكار المؤسسي يُعدان حجر الزاوية في توليد المعرفة التنظيمية، لما لهما من دور في إثراء الفكر الإداري وتحسين الأداء العملي. وتُظهر دراسة الظفيري والشورة (2021) أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة توليد المعرفة تحقق نتائج أفضل في مشاريعها، نظرًا لقدرتها على تحويل المشكلات إلى فرص تعلم وتنمية.

2. تخزين المعرفة

تمثل هذه المرحلة ذاكرة المؤسسة التي تحفظ الخبرات والمعلومات المتراكمة بطريقة منظمة تتيح الرجوع إليها عند الحاجة. ويشير Kordab et al (2020) إلى أن تخزين المعرفة يتطلب بناء بنية تحتية تقنية ومعارية لتوثيق البيانات والخبرات السابقة، بما يضمن سهولة استرجاعها لاحقًا. كما أكد العبدالات والشورة (2021) أن غياب نظام مؤسسي لتخزين المعرفة يُفقد المؤسسات تراكم الخبرات ويؤدي إلى تكرار الأخطاء في المشاريع الجديدة. أما دراسة تقدة والداوي (2023) فقد بينت أن فعالية تخزين المعرفة ترتبط بمدى اعتماد المؤسسات على أدوات رقمية مثل أنظمة إدارة الوثائق وقواعد البيانات المعرفية التي تحفظ المعرفة ضمن ذاكرة تنظيمية قابلة للنقل بين الأجيال الإدارية.

3. توزيع المعرفة

يُقصد بتوزيع المعرفة عملية نقلها وتشاركها بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة لضمان تعميم الفائدة والاستفادة الجماعية منها. ويشير Kavalic et al (2021) إلى أن تبادل المعرفة هو العامل الأكثر تأثيراً في تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية قابلة للتطبيق. كما أوضحت دراسة تقدة والداوي (2023) أن بناء شبكات تواصل داخلية فعالة يساهم في تحسين عمليات توزيع المعرفة ويعزز الترابط بين الإدارات المختلفة. ويرى Klaus-Rosińska et al (2024) أن المؤسسات التي تمتلك نظاماً قويًا لتبادل المعرفة تحقق مستويات أعلى من الأداء المستدام نتيجة الترابط المعرفي بين وحداتها التنظيمية.

4. استخدام المعرفة

يمثل استخدام المعرفة المرحلة النهائية في دورة إدارة المعرفة، وهو الهدف الذي تسعى إليه كل المراحل السابقة. ويؤكد Demir et al (2023) أن استخدام المعرفة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات هو المؤشر الحقيقي لنجاح منظومة إدارة المعرفة. كما يرى الهبارنة والشورة (2022) أن المؤسسات الذكية هي التي توظف المعرفة المخزنة لتطوير استراتيجياتها وتحسين خدماتها. وتدعم دراسة Abbas et al (2020) هذا الاتجاه، إذ تبين أن المؤسسات التي تحول المعرفة إلى تطبيق عملي تحقق مستويات أعلى من الابتكار والاستدامة في أدائها المؤسسي.

ثانياً: استدامة نتائج المشاريع الحكومية

أصبحت الاستدامة المؤسسية في العقدين الأخيرين هدفاً رئيسياً للمؤسسات الحكومية، إذ تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق استمرارية الأثر الإيجابي للمشاريع بعد اكتمال تنفيذها، من خلال الحفاظ على جودة المخرجات وضمان استثمار الموارد بفاعلية. وتُشير الخطيب وآخرون (2023) إلى أن استدامة المشاريع تمثل بعداً استراتيجياً يسعى إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية على المدى الطويل. كما أوضحت القطيشات وقطيشات (2023) أن المؤسسات غير القادرة على حفظ المعرفة الناتجة عن المشاريع تفقد جزءاً كبيراً من قدرتها على الاستمرارية والتعلم التنظيمي.

وتُعرف استدامة نتائج المشاريع بأنها "القدرة على استمرار الفوائد والعوائد الناتجة عن المشروع بعد الانتهاء من تنفيذه، من خلال توظيف الموارد المتاحة والمعرفة المكتسبة لضمان استمرار الأثر الإيجابي" [النسور والصوالحة، 2022]. ويشير Al-Hijazin & Abu Zaid (2023) إلى أن استدامة المشاريع لا تقتصر على الجانب المالي، بل تشمل الأبعاد الإدارية والمؤسسية والمعرفية، بما يضمن تطوير قدرات المؤسسة على إدارة مشاريع مستقبلية بكفاءة أعلى.

ويرى Klaus-Rosińska et al (2024) أن تحقيق الاستدامة في نتائج المشاريع يتطلب بيئة تنظيمية قائمة على المعرفة والتعلم المستمر، إذ تُعد إدارة المعرفة أحد العوامل المفسرة لاستدامة الأداء المؤسسي. أما Kavalčić et al (2021) فيؤكد أن المؤسسات التي تطبق أنظمة إدارة معرفة فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج طويلة الأمد في مشاريعها بسبب اعتمادها على نقل الخبرات المتراكمة واستثمار الدروس المستفادة.

العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية واستدامة نتائج المشاريع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة التنظيمية واستدامة المشاريع، إذ تُسهم المعرفة في بناء قدرات مؤسسية قادرة على تحقيق استمرارية الأثر وتحسين الأداء عبر الزمن. وتؤكد دراسة Sepúlveda-Rivillas et al (2022) أن المشاريع التي تُدار ضمن بيئة معرفية منظمة تحقق أداءً أعلى واستدامة أكبر بفضل التكامل بين المعرفة والممارسات الإدارية. كما بينت Kokkaew et al (2022) أن إدارة المعرفة تعمل كوسيط بين التعلم التنظيمي والأداء المستدام، ما يجعلها عنصراً جوهرياً في نجاح المشاريع الحكومية والخاصة على حد سواء.

وفي البيئة الحكومية، يُعد تكامل إدارة المعرفة مع إدارة المشاريع من العوامل الحاسمة لنجاح الخطط التنموية طويلة المدى. فقد أشار الشهري والعقبلي (2024) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية يسهم في تحسين جودة المشاريع وزيادة كفاءتها التشغيلية، بينما أظهر باقر وآخرون (2020) أن غياب ثقافة المعرفة يضعف قدرة المؤسسات على استثمار مواردها بكفاءة ويحد من استدامة نتائجها.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن إدارة المعرفة التنظيمية تمثل الإطار الفكري والتطبيقي الذي يُسهم في تحويل المشاريع الحكومية من مبادرات مؤقتة إلى مؤسسات تعلم مستدامة، قادرة على إنتاج معرفة جديدة في كل دورة مشاريع جديدة، واستثمار الخبرات السابقة لتقليل الأخطاء وزيادة الفاعلية المؤسسية. إن العلاقة بين المفهومين ليست علاقة سببية أحادية الاتجاه، بل علاقة تفاعلية ديناميكية يتغذى فيها كل طرف على الآخر: فكلما زادت كفاءة إدارة المعرفة زادت استدامة النتائج، وكلما تعززت الاستدامة المؤسسية ازدادت قدرة المؤسسة على توليد المعرفة ونشرها..

11.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها بطريقة علمية منظمة. وسيتم في هذه الدراسة تحليل أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية في المملكة العربية السعودية، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتحديد اتجاهها وقوت.

12.1 مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصادر أولية وثانوية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها.

أما البيانات الأولية فسيتم جمعها مباشرة من الميدان باستخدام أداة الاستبانة التي ستُعد وتُطور خصيصاً لهذه الدراسة، بحيث تتضمن فقرات تقيس أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة) إلى جانب فقرات تقيس مستوى استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية. وسيتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من مديري المشاريع والمشرفين التنفيذيين وموظفي المتابعة والتقييم في عدد من الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أما البيانات الثانوية فسوف تُستمد من المراجع النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما في ذلك الرسائل الجامعية، والمقالات العلمية المحكمة، والتقارير الحكومية التي تناولت إدارة المعرفة واستدامة المشاريع. وسيُستفاد من هذه المصادر في بناء الإطار النظري، وتحديد الفجوة البحثية، وصياغة الأداة الميدانية في ضوء المقاييس المعتمدة علميًا.

وبذلك ستُدمج البيانات الكمية المستقاة من الميدان مع الأساس العلمي الوارد في الأدبيات السابقة لتكوين رؤية شاملة تدعم صدق النتائج ودقتها.

13.1 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.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة التنظيمية

1.1.2 التمهيد

تُعد إدارة المعرفة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئة الأعمال والمؤسسات الحكومية على حد سواء، بوصفها أحد المقومات الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء والنتائج، فقد أدى التحول العالمي نحو الاقتصاد المعرفي إلى اعتبار المعرفة المورد الأهم بعد رأس المال المادي والبشري، وأصبحت المؤسسات تسعى إلى استثمار ما تمتلكه من معرفة وخبرات تراكمية لتحسين عملياتها وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

و أضحت إدارة المعرفة عنصرًا جوهريًا في نجاح المؤسسات الحكومية، ولا سيما في المشاريع الحكومية التي تُنفَّذ وفق أهداف تنموية محددة ثم تنتهي بانتهاء مهامها التشغيلية، فغالبًا ما تواجه هذه المشاريع تحديًا جوهريًا يتمثل في فقدان المعرفة المتولدة أثناء التنفيذ، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وضعف الاستفادة من الخبرات السابقة.

كما أن التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي في القطاع العام قد أتاحا فرصًا كبيرة لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة على نطاق واسع، من خلال إنشاء قواعد بيانات معرفية ومنصات لتبادل الخبرات بين فرق العمل. وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها المجمعة في تحقيق استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية، من منطلق أن المعرفة ليست غاية في ذاتها، بل وسيلة استراتيجية لضمان استمرار القيمة المضافة بعد إغلاق المشروع رسميًا.

2.1.2 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 ويُسهم 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 العبد اللات 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. ويُظهر 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 تُسهم 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، ويُظهر 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. ويُركّز 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 تنسق من خلاله المؤسسة عملياتها المعرفية بحيث يتم توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها بصورة متكاملة لدعم تحقيق الأهداف

الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي. ويُشير هذا التعريف إلى شمول المفهوم وترابط أبعاده ضمن منظومة واحدة تدمج بين الفكر والممارسة.

كما يذهب (Kavalić 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. ويُبرز 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. ويُظهر هذا التعريف الدور الثقافي في تهيئة المناخ الداعم لتدفق المعرفة داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، يوضح عبدالنبي والعتيبي (2021) أن إدارة المعرفة التنظيمية هي نظام إداري يهدف إلى دعم الإبداع والابتكار من خلال تنظيم الخبرات المتراكمة وإتاحتها للعاملين بما يُسهم 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 عرّفوا 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.

و يُعرّف الباحث إدارة المعرفة التنظيمية – لأغراض هذه الدراسة – بأنها:

"مجموعة العمليات والسياسات المؤسسية التي تهدف إلى توليد المعرفة داخل المشاريع الحكومية، وتوثيقها وحفظها وتبادلها واستخدامها بما يضمن استمرارية الاستفادة منها بعد انتهاء المشروع، ويُسهم في استدامة نتائجه وتحسين كفاءته المؤسسية".

3.1.2 أهمية إدارة المعرفة التنظيمية

تُعد إدارة المعرفة التنظيمية من الركائز الجوهرية في بناء المنظمات الحديثة، إذ تمثل الأداة التي تُمكن المؤسسة من استثمار رأس مالها الفكري وتحويله إلى طاقة إنتاجية قادرة على تعزيز التميز والأداء المستدام. وتنبع أهميتها من قدرتها على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية تُسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتطوير العمليات التشغيلية، ودعم الابتكار في بيئة تتسم بسرعة التغير والتعقيد. كما أن تزايد الاعتماد على المعرفة كمورد استراتيجي في القطاعين العام والخاص جعل من إدارتها ضرورة لا خيارًا، خصوصًا في المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى تحقيق كفاءة الإنفاق واستدامة نتائج مشاريعها بعد التنفيذ.

وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المعرفة التنظيمية أداة فعالة للحفاظ على الخبرات المتراكمة في المؤسسات الحكومية، ولا سيما في المشاريع المؤقتة التي تنتهي بانتهاء مهامها التشغيلية. فغياب منظومة لإدارة المعرفة يؤدي غالبًا إلى فقدان المعرفة الضمنية المكتسبة أثناء التنفيذ، وهو ما يُضعف من استمرارية

الفائدة ويحد من إمكانية إعادة توظيف تلك الخبرات في مشاريع مستقبلية. ومن ثم، فإن بناء نظام مؤسسي لإدارة المعرفة يُسهم في تحويل الدروس المستفادة إلى مرجعية تنظيمية تُستخدم لاحقًا لتطوير الأداء وتعزيز الكفاءة.

ويُشير الشهري والعقيلي (2024) إلى أن أهمية إدارة المعرفة التنظيمية تتجلى في ثلاثة محاور رئيسية:

1. دعم اتخاذ القرار الإداري الرشيد من خلال توافر المعرفة الدقيقة والمحدثة حول العمليات والموارد والمشاريع.
2. تعزيز كفاءة العمل الحكومي عبر تقليل الفاقد المعرفي الناتج عن دوران العاملين أو انتهاء المشاريع.
3. تطوير قدرات المؤسسات على الابتكار والتحسين المستمر من خلال توظيف المعرفة التنظيمية في تصميم الحلول الجديدة وتحسين الخدمات العامة.

ويُبرز هذا الاتجاه الدور الحيوي لإدارة المعرفة في تحويل المؤسسات الحكومية من هياكل بيروقراطية إلى منظمات متعلمة قادرة على التطوير الذاتي.

ويرى باقر وآخرون (2020) أن أهمية إدارة المعرفة التنظيمية تنبع من كونها تمثل الوعاء الحافظ للمعرفة الفنية والإدارية المتراكمة داخل المؤسسة، بحيث تضمن استمرارية الاستفادة منها عبر الأجيال الوظيفية المتعاقبة. كما أنها تُعد وسيلة لتقليل المخاطر التنظيمية المرتبطة بفقدان الكفاءات أو تبدل القيادات، إذ تُمكن المؤسسة من توثيق المعرفة ونقلها بطرق مؤسسية تضمن استدامتها. وبذلك تتحول إدارة المعرفة إلى أداة استراتيجية لحماية رأس المال الفكري وضمان تراكمه المعرفي داخل المنظمة.

ويشير نقدة والداوي (2023) إلى أن إدارة المعرفة التنظيمية تكتسب أهميتها من دورها في تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية من خلال إنشاء شبكات معرفية تُسهّل تدفق المعلومات والخبرات، فهي تُمكن العاملين من الوصول إلى المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، الأمر الذي يُسهم في تقليل الازدواجية في الجهود وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.

أما الظفيري والشورة (2021) فيريان أن أهمية إدارة المعرفة التنظيمية تتجسد في قدرتها على تمكين العاملين وإكسابهم الثقة والقدرة على الإبداع من خلال توفير المعرفة المطلوبة لاتخاذ القرار وتنفيذ المهام بكفاءة. فهي لا تقتصر على حفظ المعرفة بل تعمل على إعادة توزيعها وتوظيفها بما يُعزز من روح المبادرة والمسؤولية التنظيمية.

4.1.2 أهداف إدارة المعرفة التنظيمية

تُعد إدارة المعرفة التنظيمية أحد المحاور الرئيسية في بناء المنظمات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة، إذ تهدف إلى تنظيم المعرفة وتحويلها إلى طاقة إنتاجية فعالة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير قدرات العاملين وتعزيز التكيف مع البيئة التنظيمية المتغيرة. وتكمن أهداف إدارة المعرفة في تمكين المؤسسة من توليد المعرفة وتوظيفها في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي، وحماية رأس المال الفكري من الضياع، وترسيخ ثقافة التعلم المؤسسي. وفيما يلي عرض لأبرز ما تناوله الباحثون حول أهداف إدارة المعرفة التنظيمية:

يشير الجعافرة (2024) إلى أن أهداف إدارة المعرفة التنظيمية تتمثل في ثلاث ركائز أساسية تشكل الإطار العام لتطبيقها داخل المؤسسات، وهي:

1. تحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال توثيق المعرفة الإجرائية والفنية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات الضرورية لصنع القرار.
2. تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية عبر ربط المعرفة المتولدة في المشاريع السابقة بعمليات التخطيط والتنفيذ المستقبلية، مما يقلل من الهدر ويزيد من فعالية الأداء.
3. تحقيق استدامة القدرات المؤسسية من خلال بناء نظام معرفي دائم يُسهم في نقل الخبرات المتراكمة بين الأجيال الوظيفية.

ويؤكد الجعافرة أن المؤسسة التي تُدير معارفها بفعالية تكون أقدر على التطوير الذاتي، لأنها تمتلك ذاكرة تنظيمية تُغذيها الخبرات السابقة والتجارب المتعاقبة.

كما يُشير باقر وآخرون (2020) إلى أن إدارة المعرفة التنظيمية تهدف إلى تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد الفكرية للمؤسسة من خلال ما يلي:

1. تجميع المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها واستدعاؤها عند الحاجة، بما يُساهم في الحفاظ على الخبرات المتراكمة.
2. دعم صنع القرار الإداري عبر توفير المعرفة الدقيقة والمحدثة التي تمكّن القيادات من اختيار البدائل الأفضل في إدارة المشاريع والموارد.
3. الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال بناء نظام معرفي ديناميكي يتيح التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع الحلول المسبقة لها.

ويُبرز هذا الطرح أن إدارة المعرفة تُعد وسيلة استراتيجية لتقليل الفاقد التنظيمي وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسة.

كما يُشير Kavalic et al. (2021) إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق الأداء المستدام من خلال:

1. ربط المعرفة بالعمليات التشغيلية والاستراتيجية بحيث تصبح جزءًا من دورة التخطيط والتنفيذ والتقييم.
2. تحويل الدروس المستفادة من الخبرات السابقة إلى معرفة مؤسسية قابلة للتطبيق في المشاريع المستقبلية.
3. تطوير القدرات التنظيمية على الابتكار والتحسين المستمر من خلال الاستخدام المنهجي للمعرفة في دعم اتخاذ القرار وتطوير الممارسات المؤسسية.

ويُبرز هذا الاتجاه أن الهدف النهائي لإدارة المعرفة هو الاستدامة، إذ إن تراكم المعرفة وتداولها يُنتج أداءً مؤسسيًا متجددًا لا يعتمد على الأفراد فقط بل على النظام الإداري ككل.

5.1.2 أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية

تم تحديد أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية في هذه الدراسة استنادًا إلى ما ورد في دراسات باقر وآخرون (2020) ، والجعافرة (2024) ، و (Kavalić et al. (2021)، حيث اتفقت هذه الدراسات على أن إدارة المعرفة تُعد منظومة متكاملة من العمليات التي تبدأ بتوليد المعرفة وتنتهي باستخدامها. وتُشكل هذه الأبعاد — في مجموعها — الأساس البنيوي الذي يفسّر كيفية تكوين المعرفة داخل المؤسسة، وتنظيمها، وتوظيفها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتمثلت الأبعاد الأربعة في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، واستخدام المعرفة.

أولاً: توليد المعرفة (Knowledge Creation)

يُعد توليد المعرفة الخطوة الأولى في دورة إدارة المعرفة التنظيمية، إذ يمثل العملية التي من خلالها تُنتج المعارف الجديدة داخل المؤسسة نتيجة لتفاعل الخبرات، والممارسات، والتجارب التنظيمية، ويشير بوقريط وشرفي (2022) إلى أن توليد المعرفة يُعبّر عن القدرة المؤسسية على تحويل الأفكار الفردية إلى معرفة جماعية يمكن استثمارها في تطوير الأداء والإبداع التنظيمي، فكل مؤسسة تمتلك قدرات فكرية كامنة لدى العاملين يمكن استثمارها من خلال التحفيز، والمشاركة، والتفاعل.

إن عملية توليد المعرفة لا تقتصر على البحث أو الابتكار فقط، بل تشمل كذلك عمليات التعلم التنظيمي، والتجريب، والملاحظة، وتبادل الخبرات بين الأفراد والفرق. فهي عملية ديناميكية تُعزّز بوجود بيئة تنظيمية تُشجع على حرية التفكير وتبادل الأفكار، وتعتبر الأخطاء فرصة للتعلم لا موضعاً للعقوبة، وفي المؤسسات الحكومية، يأخذ توليد المعرفة طابعاً أكثر مؤسسية، حيث يتم من خلال فرق العمل والمشاريع المتعددة التي تنتج خبرات قابلة للتطوير والتحليل.

ومن ثمّ، فإن توليد المعرفة يمثل حجر الأساس لأي نظام معرفي ناجح لأنه يُؤلّد المحتوى الفكري الذي يُغذي المراحل التالية من إدارة المعرفة.

ثانيًا: تخزين المعرفة (Knowledge Storage)

يُشير العبدالات والشورة (2021) إلى أن تخزين المعرفة يُمثل العملية التي تهدف إلى توثيق المعرفة وتنظيمها وحفظها في قنوات مؤسسية تُمكن من استرجاعها لاحقًا، وتُعرف هذه العملية أحيانًا باسم “الذاكرة التنظيمية”، إذ تحتفظ المؤسسة من خلالها بكل ما تراكم لديها من معارف وتجارب وممارسات. ويُعد هذا البُعد جوهريًا في ضمان استمرارية المؤسسة واستدامة أدائها، لأنه يمنع ضياع المعرفة عند تغَيّر الأفراد أو انتهاء المشاريع.

ويتطلب تخزين المعرفة وجود أنظمة تقنية وإجرائية تدعم جمع المعلومات، وتصنيفها، وتحويلها إلى محتوى يسهل الوصول إليه. غير أن التخزين لا يعني مجرد أرشفة البيانات، بل يتطلب تنظيمًا فكريًا وهيكلًا يجعل المعرفة قابلة للاستدعاء والاستخدام في مواقف مختلفة، فالمؤسسات الحكومية التي تُنفذ مشاريع مؤقتة بحاجة إلى أنظمة تخزين معرفي تحفظ الدروس المستفادة وخطط العمل والتقارير الفنية حتى يمكن الرجوع إليها عند التخطيط لمشاريع لاحقة، ويُعزز هذا البعد مبدأ الاستدامة المؤسسية لأنه يحوّل المعرفة من نطاقها الشخصي إلى نطاقها المؤسسي الدائم.

ثالثًا: توزيع المعرفة (Knowledge Distribution)

يُعد توزيع المعرفة أحد أهم الأبعاد التي تضمن فاعلية إدارة المعرفة، إذ لا تكتمل قيمة المعرفة إلا عندما تُشارك وتُوزع بين الأفراد والإدارات المختلفة، ويشير تقدة والداوي (2023) إلى أن هذا البعد يُعنى بإنشاء قنوات اتصال مؤسسية تسمح بتدفق المعرفة داخل المنظمة بصورة آمنة ومنظمة، فهو يتضمن نشر التقارير الفنية، وتنظيم الاجتماعات، واستخدام المنصات الإلكترونية لتبادل المعرفة، وتشجيع الحوار الداخلي بين فرق العمل.

إن توزيع المعرفة لا يُقصد به نقل المعلومات فقط، بل يتجاوز ذلك إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والانفتاح المعرفي. فحين يشعر الأفراد أن مشاركتهم للمعرفة تُقدّر وتُكافأ، فإن ذلك يُسهم في خلق مناخ تنظيمي داعم للتعليم الجماعي، وتُعد المؤسسات الحكومية بيئة خصبة لتطبيق هذا البُعد من خلال

نقل الخبرات بين الإدارات المتشابهة في طبيعة العمل أو بين المشاريع ذات الطابع المشترك. كما أن استخدام التقنيات الحديثة في مشاركة المعرفة مثل الشبكات الداخلية ونظم إدارة المحتوى يعزز من فاعلية هذا البعد ويجعله أكثر شمولاً وانتظاماً.

ويُسهم توزيع المعرفة كذلك في تقليل الفجوة بين المستويات الإدارية، إذ يسمح بتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى الدنيا والعكس. كما يُساعد على تجنب تكرار الأخطاء، ويُعزز من كفاءة العمل الجماعي والتخطيط التشاركي، مما يجعل المؤسسة أكثر تفاعلاً وقدرة على الاستجابة للمستجدات.

رابعاً: استخدام المعرفة (Knowledge Utilization)

يمثل استخدام المعرفة ذروة دورة إدارة المعرفة، فهو المرحلة التي تتحول فيها المعرفة إلى قيمة عملية قابلة للقياس والتطبيق، ويُشير (Demir et al. (2023 إلى أن هذا البُعد يُجسّد الهدف النهائي لإدارة المعرفة، إذ تُستخدم المعرفة المتاحة لتحسين العمليات وصنع القرارات وتطوير الأداء المؤسسي. ولا تكتمل جدوى المعرفة إلا عندما تُطبّق فعلياً في نشاطات المؤسسة المختلفة.

إن استخدام المعرفة يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية تدعم التجريب والإبداع وتُشجّع العاملين على الاستفادة من المعرفة المتاحة في اتخاذ القرار وحل المشكلات، كما يعتمد على توفر القيادة القادرة على تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية تُترجم في سياسات وإجراءات واقعية، وفي المؤسسات الحكومية، يُعد هذا البُعد عاملاً حاسماً في ضمان استدامة نتائج المشاريع، لأن المعرفة المتراكمة من التجارب السابقة تُستخدم كأساس لتطوير الخطط المستقبلية، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

ويُعد استخدام المعرفة مؤشراً على نضج النظام المعرفي في المؤسسة، فكلما زادت قدرة العاملين على تطبيق المعرفة في بيئة العمل، ازدادت قدرة المؤسسة على الابتكار والتحسين المستمر، ومن ثمّ، فإن هذا البُعد يمثل الحلقة النهائية التي تربط بين المعرفة والإنتاجية، وبين الفهم والتطبيق العملي، وهو ما يجعل إدارة المعرفة أداة استراتيجية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

المبحث الثاني: استدامة نتائج المشاريع

1.2.2 التمهيد

تُعد استدامة نتائج المشاريع من القضايا الجوهرية التي باتت تحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، ولا سيما في المؤسسات الحكومية التي تُنفذ مشاريع تنموية وخدمية ذات أثر مباشر على المجتمع. فنجاح المشروع لا يُقاس فقط بمدى إنجازه في الوقت والتكلفة المحددين، بل بقدر ما تُحققه نتائجه من قيمة مستمرة وقابلة للاستمرار بعد إغلاق المشروع. إن المشاريع الحكومية كثيرًا ما تواجه مشكلة تراجع أثرها أو زوال منافعها بعد فترة قصيرة من الانتهاء، وهو ما يُشير إلى ضعف في منظومة الاستدامة المؤسسية، سواء في حفظ المعرفة أو في ضمان نقل الخبرات واستثمار الموارد البشرية والمادية المتحققة من المشروع.

لقد أصبحت الاستدامة في المشاريع مفهوماً يتجاوز البُعد البيئي إلى نهجٍ إداري متكامل يسعى إلى تعظيم الأثر الاجتماعي والاقتصادي والإداري للمشروعات. فالمؤسسات الحكومية الحديثة لا تكتفي بإنجاز المشاريع، بل تسعى إلى بناء أنظمة تُمكنها من استمرار الفائدة وتعظيم المردود العام للمجتمع، عبر توظيف المعرفة المكتسبة، وتحليل الخبرات، وضمان تطوير الأداء المستقبلي بناءً على نتائج التجربة السابقة. من هنا جاءت أهمية دراسة استدامة نتائج المشاريع بوصفها مؤشراً على نضج المنظمات العامة وقدرتها على تحويل الجهود المؤقتة إلى قيمة دائمة.

2.2.2 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. ويُظهر هذا التعريف البعد الاقتصادي والمؤسسي في الاستدامة، حيث يُشدد على ضرورة أن يمتلك المشروع مقومات الاستمرار الذاتي.

أما النسور والصوالحة (2022) فيُعرفان 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 والخدماتية بعد انتهاء التمويل، وتحقيق التوازن بين الجدوى الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية".

كما يوضح 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 وتحول 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.

و يمكن 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 تمكن 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 والتنموي للمشروعات بعد اكتمالها، فنجاح المشروع لا يُقاس فقط بمدى التزامه بالخطة الزمنية أو بالميزانية المحددة، بل بقدر ما تحدثه 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 جزءاً 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.

ويُبرز هذا الاتجاه أن الاستدامة تمثل آلية لضمان استمرارية القيمة، لا مجرد إجراء تكميلي بعد نهاية المشروع.

ويؤكد Kordab et al. (2020) أن أهمية استدامة المشاريع تتجلى في دمج المعرفة ضمن الممارسات المؤسسية بما يضمن استمرار تحسين الأداء عبر الزمن، وذلك من خلال:

1. توظيف المعرفة المتولدة من المشاريع السابقة لتجنب تكرار الأخطاء وتطوير آليات التنفيذ.
 2. تعزيز العلاقة بين التعلم المؤسسي والاستدامة بوصفها دورة مغلقة للتطوير المستمر.
 3. تحويل الدروس المستفادة إلى أدوات معيارية تُستخدم في تحسين إدارة المشاريع المستقبلية.
- وهذا يُبرز دور إدارة المعرفة بوصفها القلب النابض لعملية الاستدامة التنظيمية.

أما Klaus-Rosińska et al. (2024) فيُشيرون إلى أن الاستدامة تمثل ضمان المؤسسة لاستمرار قدرتها على الابتكار والتحسين، إذ تُمكنها من بناء نموذج تشغيلي قائم على المعرفة المستمرة والتقييم الذاتي، من خلال:

1. تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الحالية والقدرات المستقبلية.
2. دمج معايير الاستدامة في دورة حياة المشروع منذ التخطيط حتى الإغلاق.
3. تحويل المشاريع إلى أدوات للتعلم التنظيمي المستدام.

ويُبرز هذا الاتجاه أن الاستدامة ليست مرحلة نهائية للمشروع، بل هي مسار إداري دائم يسعى إلى المحافظة على التجدد والابتكار المؤسسي.

ويُوضح Demir et al. (2023) أن استدامة المشاريع تُعتبر مظهرًا من مظاهر النضج الإداري للمؤسسة، إذ تعكس قدرتها على توظيف المعرفة في تحسين الجودة الشاملة، ويُبرز أهميتها في:

1. تحقيق استمرارية الأداء التنظيمي من خلال استخدام المعرفة المكتسبة لتطوير السياسات والإجراءات.

2. رفع مستوى الكفاءة المؤسسية عبر اعتماد أنظمة تعلم معرفي تتيح تصحيح المسار بشكل مستمر.
3. تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة عبر تراكم الخبرات المؤسسية وتحويلها إلى أدوات استراتيجية.

ويُظهر هذا الرأي أن استدامة المشاريع ليست مجرد امتداد زمني للنتائج، بل هي عملية تطوير منهجي ودائم للأداء المؤسسي.

3.2.2 مجالات استدامة نتائج المشاريع

تتسع مجالات استدامة نتائج المشاريع لتشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمعرفية والمؤسسية، إذ لم يعد مفهوم الاستدامة مقتصرًا على المحافظة على الموارد الطبيعية، بل أصبح يشمل ضمان استمرار القيمة المضافة للمشاريع في مختلف مجالاتها بعد مرحلة التنفيذ، وتكمن أهمية تحديد هذه المجالات في كونها تُشكل الإطار التطبيقي الذي من خلاله يُقاس مدى نجاح المشروع في تحويل نتائجه إلى أثرٍ دائمٍ وفَعَالٍ. فالمؤسسة القادرة على تحقيق الاستدامة في هذه المجالات تمتلك مقومات التعلم والتطور والتحسين المستمر.

وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز هذه المجالات كما تناولها الباحثون في الأدبيات الحديثة:

أولاً: المجال الاقتصادي

يُعد المجال الاقتصادي من أكثر مجالات الاستدامة حضورًا في أدبيات المشاريع الحكومية والتنموية، إذ يُعبّر عن قدرة المشروع على تحقيق الكفاءة الاقتصادية واستمرار العائد المالي أو التنموي بعد الإغلاق. ويُشير الشطناوي والقرعان (2023) إلى أن الاستدامة الاقتصادية تتجسد في قدرة المشروع على توفير موارد مالية ذاتية أو خفض الاعتماد على التمويل الخارجي، بما يضمن استمرار النشاطات التشغيلية. وتكمن أهمية هذا المجال في كونه يُسهم في تعزيز الجدوى الاقتصادية طويلة الأمد وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

ويرى القطيشات وقطيشات (2023) أن الاستدامة الاقتصادية تعني بناء مشروع قادرٍ على تحقيق كفاءة التكلفة واستثمار العائدات في تحسين الأداء المؤسسي، بما يؤدي إلى تقليل الهدر المالي وتحقيق دورة تمويل ذاتية، أما في المؤسسات الحكومية، فتتحقق هذه الاستدامة من خلال تطوير آليات للرقابة المالية، وتقييم العائد التنموي للمشروعات بصورة دورية. إن نجاح أي مشروع حكومي لا يُقاس بمقدار ما أنفق عليه، بل بمدى تحويل الإنفاق إلى قيمة اقتصادية مستدامة يستفيد منها المجتمع والمؤسسة على السواء.

ثانيًا: المجال الاجتماعي

يُشير الناصري (2022) إلى أن البُعد الاجتماعي في استدامة المشاريع يُعنى بقدرة المشروع على تحقيق التنمية البشرية والمجتمعية المستمرة، من خلال تمكين الأفراد، وتحسين مستويات المعيشة، وتعزيز المشاركة المجتمعية. فالاستدامة الاجتماعية لا تُقاس فقط باستمرار المشروع، بل بمدى ترسيخ أثره الاجتماعي في سلوك الأفراد والمجتمع المحلي.

كما يرى الخطيب وآخرون (2023) أن استدامة المشاريع من الناحية الاجتماعية تتجسد في استمرار الخدمات العامة المقدمة، مثل التعليم، والرعاية الصحية، والبنية التحتية، بما يحقق العدالة في توزيع المنافع، ويمثل هذا المجال أحد الركائز الأساسية في المشاريع الحكومية، إذ يُحقق الاستقرار الاجتماعي ويعزز الثقة بين المواطن والمؤسسة العامة.

ويتطلب هذا البُعد أن تتبنى المؤسسات الحكومية آليات تشاركية مع المجتمع المحلي لضمان مواءمة المشاريع مع احتياجاته الفعلية، فالمشروع الذي يُسهم في بناء القدرات المجتمعية، ونشر ثقافة المشاركة، وتوطين المنافع، يُعتبر مشروعًا مستدامًا بمعناه الشامل.

ثالثًا: المجال البيئي

يرى Al-Hijazin & Abu Zaid (2023) أن المجال البيئي لاستدامة المشاريع يرتبط بمدى قدرة المشروع على تقليل الأثر السلبي على البيئة وتحقيق الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، فالمشاريع

الحكومية، ولا سيما في قطاع الإنشاءات والبنية التحتية، تُخلف آثارًا بيئية متباينة، والاستدامة هنا تعني إدارة تلك الآثار ضمن حدودٍ آمنةٍ بيئيًا واقتصاديًا.

ويُشير Cahantimur et al. (2017) إلى أن البعد البيئي يتطلب دمج مبادئ التصميم المستدام وإدارة النفايات وإعادة الاستخدام ضمن مراحل دورة حياة المشروع، بحيث يتم تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية والمحافظة على البيئة، كما أن المشاريع المستدامة بيئيًا تُسهم في تعزيز صورة المؤسسة الحكومية كمؤسسة مسؤولة بيئيًا تسعى إلى تحقيق التنمية الخضراء.

ويمكن القول إن هذا المجال يُمثل التقاءً بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية البيئية، إذ تُصبح المشاريع أدوات للحفاظ على البيئة بالتوازي مع تحقيق الأهداف التنموية.

رابعًا: المجال المعرفي

تبرز الأدبيات الحديثة العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة واستدامة المشاريع، حيث يُشير Kordab et al. (2020) إلى أن المجال المعرفي للاستدامة يتمثل في القدرة على حفظ ونقل وتوظيف المعرفة المكتسبة أثناء تنفيذ المشروع بحيث تُستخدم في تحسين الأداء المستقبلي، فالمعرفة هي الضمان الحقيقي لاستمرارية النتائج، لأنها تُحول الخبرات المؤقتة إلى أصول فكرية دائمة.

ويرى Kavalić et al. (2021) أن المؤسسات التي تُحقق استدامة معرفية هي تلك التي تُحوّل التعلم من المشروع إلى عملية مستمرة داخل المنظمة، من خلال إنشاء قواعد بيانات معرفية، وتطبيق أنظمة للتعلم المؤسسي، وتوظيف المعرفة في صنع القرار.

ويُعد المجال المعرفي من المجالات الحديثة في مفهوم الاستدامة، إذ يُركّز على تطوير رأس المال الفكري وضمان تراكم المعرفة التنظيمية، بما يتيح تكرار النجاح وتحسين الكفاءة التشغيلية في المشاريع اللاحقة. وهذا البعد يُشكّل صلة الوصل بين المبحثين في هذه الدراسة، إذ تُعد إدارة المعرفة التنظيمية المدخل الرئيس لتحقيق الاستدامة المعرفية والمؤسسية للمشروعات الحكومية.

4.2.2 محددات ومتطلبات استدامة المشاريع الحكومية

تُعد استدامة المشاريع الحكومية نتاجًا لتفاعل مجموعة من المحددات والعوامل التنظيمية والمعرفية والبيئية التي تؤثر في قدرة المؤسسات العامة على ضمان استمرار المنافع والنتائج بعد اكتمال المشاريع. فالمشاريع الحكومية، بطبيعتها المعقدة، تواجه تحديات تتعلق بيئة العمل البيروقراطية، والتمويل، والقيادة، وتبادل المعرفة. ومن ثمّ، فإن تحقيق الاستدامة يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات المؤسسية والإدارية التي تُهيئ الظروف المناسبة لاستمرار الأثر وتحويله إلى قيمة تنظيمية مستمرة. وفيما يلي عرض تحليلي لأهم المحددات والمتطلبات كما تناولتها الأدبيات الحديثة.

أولاً: المحددات التنظيمية والإدارية

يُشير الخطيب وآخرون (2023) إلى أن المحددات التنظيمية تمثل الإطار المؤسسي الذي يُمكن المشروع من الاستمرار بعد انتهاء مرحلته التنفيذية. فضعف الهيكل التنظيمي أو غياب التنسيق بين الإدارات يُعد من أبرز العوامل التي تُهدد استدامة النتائج. وتتمثل المتطلبات التنظيمية الأساسية في:

1. وجود هيكل إداري مرن يسمح بإدماج أنشطة المشروع في العمليات المؤسسية الدائمة.
2. توافر أنظمة متابعة وتقييم بعد التنفيذ لرصد استمرارية الأثر وقياس الأداء عبر الزمن.
3. تبني الحوكمة الرشيدة القائمة على الشفافية والمساءلة لضمان الاستمرار في تطبيق السياسات ذات الصلة.

ويرى الشطناوي والقرعان (2023) أن فعالية المشروع الحكومي لا تُقاس فقط بإنجازه الفني، بل بقدر اندماجه في النظام الإداري العام للدولة، بحيث تصبح نتائجه جزءًا من العمليات المستمرة. وهذا يتطلب قيادة تنفيذية قادرة على تحويل المشاريع المؤقتة إلى برامج مستدامة ترتبط بالأهداف الوطنية بعيدة المدى.

ثانيًا: المحددات المعرفية والتكنولوجية

يُبرز Kordab et al. (2020) أن إدارة المعرفة تُشكل المحدد الجوهري لاستدامة المشاريع الحكومية، إذ إن حفظ المعرفة ونقلها وتوظيفها يمثل الأساس الذي يضمن استمرار الأثر بعد انتهاء المشروع. ومن هذا المنطلق، تشمل المحددات المعرفية ما يلي:

1. توافر نظام مؤسسي لإدارة المعرفة يُوثق الدروس المستفادة والخبرات المكتسبة من المشاريع المنفذة.
2. تشجيع التبادل المعرفي بين الإدارات الحكومية بما يعزز التعلم التنظيمي المتقاطع.
3. استخدام التقنيات الحديثة في أرشفة المعرفة وتيسير الوصول إليها عند الحاجة.

ويُشير Kavalic et al. (2021) إلى أن التكنولوجيا الرقمية أصبحت أحد محددات الاستدامة المعاصرة، لأنها تُساهم في حفظ البيانات وإتاحتها بفاعلية. فكلما كانت البنية الرقمية متطورة، ازدادت قدرة المؤسسة على إعادة توظيف المعرفة في مشاريع لاحقة. ومن ثم، فإن الاستثمار في أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة يمثل شرطًا جوهريًا لضمان استدامة النتائج الحكومية.

ثالثًا: المحددات القيادية والبشرية

يؤكد القطيشات وقطيشات (2023) أن القيادة الإدارية الواعية تُعد من أهم المتطلبات لتحقيق الاستدامة في المشاريع الحكومية، إذ تقع على عاتقها مسؤولية ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الاستمرار والتحسين. وتشمل المحددات القيادية والبشرية ما يلي:

1. تبني القيادة التحويلية التي تُحفّز العاملين على المشاركة في تطوير وتحسين العمليات بعد انتهاء المشاريع.
2. تنمية القدرات المؤسسية للكوادر الحكومية بما يضمن استدامة الخبرات البشرية وعدم فقدانها بانتهاء المشروع.
3. بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم الجماعي والمساءلة الإيجابية.

ويُشير Demir et al. (2023) إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل المحدد الحاسم في استدامة الأداء المؤسسي، لأن المعرفة والخبرة المتراكمة لدى العاملين هي العنصر الذي يربط بين الماضي والمستقبل التنظيمي للمؤسسة. فالمؤسسة التي تحافظ على موظفيها وتُطوّر مهاراتهم هي التي تستطيع تكرار النجاح وتحويله إلى ممارسة مؤسسية مستمرة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل الركيزة التي تُترجم الإطار النظري إلى واقعٍ تطبيقي، إذ يوضح الأسلوب العلمي الذي تم اتباعه في تنفيذ الدراسة من حيث منهجها وأدواتها ومجتمعها وعينتها وطرق تحليل بياناتها. وبما أن الدراسة تهدف إلى تحليل أثر إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها الأربع على استدامة نتائج المشاريع الحكومية المنتهية، فقد تم تصميم منهجية البحث بطريقة تضمن تحقيق هذا الهدف بدقة وموضوعية، من خلال توظيف الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة لتقدير العلاقات والأثر بين المتغيرات محل الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى اختبار العلاقة السببية بين متغيرين رئيسين (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.

3.3 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،

وزارة النقل والخدمات اللوجستية، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ووزارة الصحة، بالإضافة إلى عدد من الهيئات العامة والمؤسسات التنفيذية.

ويُقدّر 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 مديرين ومشرفين وأعضاء فرق العمل، باعتبارهم الفئة الأقدر على تقويم ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية وتقدير مدى استدامة النتائج بعد التنفيذ.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لاتساع 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 .

5.3 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، وبالأستفادة 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 الرئيسة 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 متغيراً تابعاً أحادي البعد، وقد تضمن هذا القسم 10 فقرات (فقط

6.3 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.

7.3 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.

8.3 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.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيًا من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) الموزعة على أفراد العينة البالغ عددهم (112) مفردة من العاملين في إدارات المشاريع الحكومية المنتهية خلال الفترة (2020–2024).

2.4 الخصائص العامة لأفراد العينة

تم تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة بهدف توصيفها إحصائيًا وتوضيح خصائصها العامة. يبين الجدول التالي توزيع العينة وفقًا 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%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
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%).

3.4 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 اهتمامًا واضحًا 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 للبُعد	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 جداً 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.

ثالثاً: تحليل بُعد توزيع المعرفة

يُعنى هذا البُعد 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 داخلياً عبر منصات رقمية	4.19	0.51	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	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.

رابعاً: 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

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
4	يتم تحويل الدروس المستفادة إلى إجراءات ومعايير عمل مؤسسية	3.99	0.63	مرتفع
	المتوسط العام للبعد	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 نسبياً لكنه أقل من الأبعاد السابقة. هذا يدل على أن المعرفة المتولدة والمحفوطة 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 إدراكاً عاماً لأهمية الاستفادة من المعرفة المكتسبة، وإن كانت درجة التطبيق متفاوتة نسبياً بين المؤسسات.

يمكن تفسير هذه النتيجة بوجود تحديات تنظيمية وإدارية تحد أحياناً 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.

4.4 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 لاحقاً	4.03	0.64	مرتفع
4	تُستخدم الموارد التي تم تطويرها في المشروع في مشاريع لاحقة	3.95	0.66	متوسط مرتفع
5	تسهم نتائج المشروع في رفع كفاءة المؤسسة على المدى الطويل	4.20	0.51	مرتفع
6	تتوفر آليات متابعة بعد انتهاء المشروع لضمان استمرارية الأثر	3.84	0.71	متوسط
7	تُستخدم نتائج التقييم في تحسين التخطيط للمشاريع المستقبلية	4.08	0.59	مرتفع
8	هناك اهتمام مؤسسي بقياس الأثر المستمر للمشروعات المنتهية	3.90	0.65	متوسط مرتفع
9	المشاريع الحكومية تساهم في تحقيق قيمة عامة مستدامة	4.14	0.57	مرتفع
10	الثقافة التنظيمية تشجع على الحفاظ على أثر المشاريع المنتهية	4.00	0.61	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير التابع	4.04	0.60	مرتفع

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 إدراكًا قويًا 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 نسبيًا 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 تقييمًا (3.84) والمتعلقة بآليات المتابعة بعد انتهاء المشروع، مما يدل على أن هناك مجالًا 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.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

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

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 إحصائيًا، ما يعني رفض الفرضية الصفريّة 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 إحصائية 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 ($R^2 = 0.420$)، 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 ومرتفعة 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 ($\text{Sig.} = 0.000$)، 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 ($\text{Sig.} = 0.000$)، 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 ($\text{Sig.} = 0.000$)، 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 ($\text{Sig.} = 0.001$)، 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.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يأتي هذا الفصل ليجيب بوضوح عن تساؤلات الدراسة ويُحقق 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.

2.5 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 إيجاباً 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 مرتفعاً من الاستدامة المؤسسية لنتائج المشاريع الحكومية المنتهية. ويُعزى ذلك إلى أن الجهات الحكومية أصبحت تُولي اهتماماً متزايداً 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 أثراً دالاً إحصائياً لبعْد توليد المعرفة على استدامة نتائج المشاريع الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.721$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.520$) وقيمة الدلالة ($\text{Sig.} = 0.003$)، مما يشير إلى أن 52% من التباين في استدامة المشاريع يمكن تفسيره من خلال قدرة المؤسسات على توليد المعرفة الجديدة. وتدل 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 والعتيبي (2021) التي أكدت أن الابتكار والإبداع المؤسسي يعززان فاعلية إدارة المعرفة التنظيمية، كما تتفق مع ما أوضحته دراسة Abbas et al. (2020) التي بيّنت 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 إحصائياً بين تخزين المعرفة واستدامة نتائج المشاريع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.648$) ، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.420$) ، وقيمة ($\text{Sig.} = 0.017$) ، ما يعني

أن الاحتفاظ المنظم 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 تأثيرًا 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 يساهم 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 موردًا فرديًا إلى رأسمال معرفي جماعي يعزز استدامة المشاريع الحكومية.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: استخدام المعرفة

أوضحت نتائج التحليل أن استخدام المعرفة له أثر دال إحصائيًا 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 تقريبًا 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 توصّلت إليه دراسة الهبارنة والشورة (2022) التي أوضحت أن المنظمات الذكية التي تُطبّق المعرفة التشغيلية في أعمالها اليومية تحقق أداءً مستدامًا على المدى الطويل، كما تنفق 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.

3.5 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 يساهم 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 تصبح 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 والذكاء 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.

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.

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 والتنموية 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. 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.
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. الشطناوي، طارق زياد جابر، و القرعان، علي زكريا فرحان. (2023). أثر استراتيجيات الريادة على

استدامة المشاريع التنموية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485935>

10. 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.

11. الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر الاستراتيجي في

أثر إدارة المعرفة التنظيمية: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير

منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

12. العبدلات، ديماس 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.

13. 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.

14. العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبید. (2022). قياس مستوى معايير

نجاح أثر إدارة المعرفة التنظيمية: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى.

مجلة تکریت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 100 - 116.

15. الغامدي، سلوى عيسى خضر، و آل ضرمان، فالح عبدالله. (2022). عمليات إدارة المعرفة القائمة

على الذكاء الاصطناعي في المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية. مجلة ابن

خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع10، 382 - 407. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1297520>

16. القاضي، حسام صايل. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على

البنوك التجارية الأردنية. العلوم الاقتصادية، مج18، ع69، 276 - 301. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1402304>

17. القطيشات، منى أحمد، و قطيشات، رانية جعفر عبدالفتاح. (2023). أثر الدعم المقدم من الجهات

المانحة على استدامة المشاريع: دراسة حالة في المنظمات غير الربحية في الأردن (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1385310>

18. ناصري، الزهرة. (2022). دور الكفاءات المقاولاتية في استدامة المشاريع ذات الطابع المقاولاتي: من

وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة. مجلة إيليزا للبحوث

والدراسات، مج7، ع1، 421 - 437. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1339900>

19. النسور، لانا أحمد عبدالحليم، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2022). أثر ريادة الأعمال في

استدامة المشاريع الصغيرة والإنتاجية الممولة من وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن: الدور الوسيط

لتشاركية المعرفة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1405828>

20. الهبارنة، سعد كريم محمد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المعرفة في المنظمات

الذكاء: الدور المعدل للقيادة التحويلية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. مجلة اتحاد

الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج42، ع3 ، 193. 216 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1311995>

المراجع باللغة الإنجليزية

21. Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, 12(6), 2407.
22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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>
27. 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)
 28. 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.
 29. 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
 30. 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 Haghoeji, 36(3), 255–278.
<https://doi.org/10.32956/kopoms.2025.36.3.255>
 31. Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. Sustainability, 13(3), 1497.
 32. 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.
 33. 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 Quarterly*.

<https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.04>

34. Kokkaew, N., Peansupap, V., & Jekkaw, N. (2022). An empirical examination of knowledge management and organizational learning as mediating variables between HRM and sustainable organizational performance. *Sustainability*, 14(20), 13351.
35. 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.
36. 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.
37. Mohaghegh, F., Zaim, H., Dzenopoljac, V., Dzenopoljac, A., & Bontis, N. (2024). Analyzing the effects of knowledge management on organizational performance through knowledge utilization and sustainability. *Knowledge and Process Management*.
<https://doi.org/10.1002/kpm.1777>
38. Sepúlveda-Rivillas, C. I., Alegre, J., & Oltra, V. (2022). Impact of knowledge-based organizational support on organizational performance through project management. *Journal of knowledge Management*, 26(4), 993-1013.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المعرفة التنظيمية على استدامة نتائج

المشاريع: دراسة ميدانية على المشاريع الحكومية المنتهية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
- 2- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 3- المسعى الوظيفي ☐ مدير مشروع ☐ مشرف تنفيذي ☐
☐ عضو فريق عمل ☐ موظف متابعة وتقييم
- 4- نوع المشروع ☐ بنية تحتية ☐ خدمي اجتماعي ☐
☐ تقني / رقمي ☐ إداري وتنظيمي ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المعرفة التنظيمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	البعد
بعد توليد المعرفة					
					تشجع الجهة الحكومية العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل
					يتم استخلاص الدروس المستفادة من المشروعات السابقة لتطوير الأداء
					تحفز القيادة فرق العمل على التفكير الإبداعي وتبادل المعرفة الجديدة
					يتم تشجيع البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية والإدارية
بعد تخزين المعرفة					
					يتم توثيق المعرفة الناتجة عن المشاريع في أنظمة أو قواعد بيانات داخلية
					تتوفر إجراءات رسمية لتخزين التقارير والخبرات المستخلصة من المشاريع
					تعتمد الجهة على نظم إلكترونية لحفظ الوثائق والمعلومات التشغيلية

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يمكن الوصول بسهولة إلى المعرفة المخزنة عند الحاجة إليها
بعد توزيع المعرفة					
					يتم تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة في المشروع بشكل منظم
					تُعقد اجتماعات دورية لمشاركة الدروس المستفادة من المشاريع
					يتم تشجيع العاملين على تبادل الخبرات والممارسات الجيدة
					يتم نشر المعلومات الفنية والإدارية داخليًا عبر منصات رقمية
بعد استخدام المعرفة					
					تُستخدم المعرفة المكتسبة في تطوير سياسات العمل بالمشاريع الجديدة
					يتم الاعتماد على المعرفة السابقة في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية
					تُستخدم نتائج المشاريع السابقة لتحسين جودة التنفيذ في المشاريع الجديدة
					يتم تحويل الدروس المستفادة إلى إجراءات ومعايير عمل مؤسسية

✿ المحور الثاني: استدامة نتائج المشاريع ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تستمر المنافع والخدمات التي وفرتها المشروع بعد الانتهاء منه
					يتم توظيف نتائج المشروع لتحسين الأداء المؤسسي
					يتم حفظ المعرفة والخبرة المكتسبة من المشروع لاستخدامها لاحقًا
					تُستخدم الموارد التي تم تطويرها في المشروع في مشاريع لاحقة
					تسهم نتائج المشروع في رفع كفاءة المؤسسة على المدى الطويل
					تتوفر آليات متابعة بعد انتهاء المشروع لضمان استمرارية الأثر
					تُستخدم نتائج التقييم في تحسين التخطيط للمشاريع المستقبلية
					هناك اهتمام مؤسسي بقياس الأثر المستمر للمشروعات المنتهية
					المشاريع الحكومية تساهم في تحقيق قيمة عامة مستدامة

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					الثقافة التنظيمية تشجع على الحفاظ على أثر المشاريع المنتهية

مع خالص التقدير والاحترام

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

Dr. Fayez Grad

1445-2025