



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة المشاريع

أثر إدارة الدروس المستفادة على نجاح المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة:

هياء بنت عبد الله الشيبان

إشراف:

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦ م

فهرس المحتويات

٣	مقدمة.....
٤	مشكلة الدراسة.....
٥	أهمية الدراسة.....
٦	أهداف الدراسة.....
٧	مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية).....
٧	تساؤلات الدراسة.....
٧	فروض الدراسة.....
٨	النتائج المتوقعة للدراسة.....
٩	الدراسات السابقة.....
١٢	المنطلقات النظرية للدراسة.....
١٣	النموذج الافتراضي للدراسة.....
١٤	المنهجية وطرق البحث.....
١٥	مجتمع وعينة الدراسة.....
١٦	أداة الدراسة.....
١٧	أساليب التحليل الإحصائي.....
١٨	الافتراضات الأساسية للدراسة.....
١٨	الخطوة الزمنية للدراسة.....
١٩	حدود الدراسة.....
١٩	خاتمة.....
٢١	المراجع.....

المقدمة:

تُعد المشاريع الحكومية أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المملكة العربية السعودية لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، إذ تُرصد لها ميزانيات ضخمة سنويًا في قطاعات متعددة كالبنية التحتية والتعليم والصحة والإسكان والتحول الرقمي. ومع اتساع حجم هذه المشاريع وتعدد أطرافها، تتزايد أهمية الاستفادة من الخبرات المتراكمة من المشاريع السابقة بوصفها أصلًا معرفيًا يمكن أن يُختصر به الوقت والتكلفة ويُجنَّب من خلاله تكرار الأخطاء ذاتها في مشاريع لاحقة.

تشير البحوث الدولية إلى أن إدارة الدروس المستفادة^١ تمثل أحد أهم عناصر إدارة المعرفة في المشاريع، وأنها ترتبط بشكل مباشر بتحسين معدلات نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والجودة المطلوبة. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال ممارسات توثيق الدروس المستفادة والاستفادة منها في القطاع الحكومي السعودي تفتقر إلى الدراسة الكافية مقارنة بما حظي به القطاع الخاص وقطاع الإنشاءات من اهتمام بحثي.

وتتضاعف أهمية هذا الموضوع في السياق السعودي في ظل التوسع غير المسبوق في حجم المشاريع الحكومية وعدد المشاريع العملاقة^٢ المصاحبة لرؤية ٢٠٣٠، مثل مشاريع نيوم والقدية والبحر الأحمر وروشن، والتي تتطلب منظومة نضج مؤسسي عالية في إدارة المعرفة تُمكن الجهات المختلفة من الاستفادة من خبرات بعضها البعض. وتشير دراسة حديثة أجريت على قطاع الإنشاءات السعودي^٣ إلى أن مشاريع القطاع الحكومي لا تزال تعاني من تجاوزات في التكلفة والجدول الزمني، وأن من أبرز إجراءات التخفيف الموصى بها مأسسة سجلات المخاطر والدروس المستفادة^٤ بوصفها آلية استباقية للحد من تكرار الإخفاقات.

ويتقاطع هذا الاهتمام العالمي بإدارة الدروس المستفادة مع نماذج نضج إدارة المشاريع المؤسسية المعتمدة دوليًا، وفي مقدمتها النموذج الصادر^٥ عن معهد إدارة المشاريع^٦، والذي يُدرج "إدارة المعرفة التنظيمية وتوثيق الدروس المستفادة" ضمن أعلى مستويات النضج المؤسسي في إدارة المشاريع، بوصفها مؤشرًا على انتقال المؤسسة من التنفيذ الفردي المتكرر للمشاريع إلى التحسين المستمر القائم على التعلم التراكمي.

وعالميًا ومحليًا، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين إدارة الدروس المستفادة ونجاح المشاريع، لا سيما في ظل التحديات التي تواجه الجهات الحكومية من تأخر في التسليم وتجاوز في التكاليف وتكرار للإخفاقات ذاتها عبر المشاريع المتعاقبة. ومن

^١ Lessons Learned Management

^٢ Giga-Projects

^٣ Alsulami, B. T., Al-Shaery, A. M., & Kassem, M. A. (٢٠٢٦). Early detection of construction project risks in Saudi Arabia: A mixed-methods study on warning signs and mitigation. Scientific Reports, ١٦, Article ١٠٥٨٧.

^٤ Lessons Learned Registers

^٥ Organizational Project Management Maturity Model (OPM٣)

^٦ Project Management Institute (PMI)

هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر إدارة الدروس المستفادة على نجاح المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، عبر منهج مختلط يجمع بين البعدين الكمي والكيفي.

ويتناول هذا البحث في أقسامه اللاحقة: مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساولاتها وفروضها، ثم عرضاً نقدياً للدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية، يليه الإطار النظري والمنهجية وأداة الدراسة وأساليب التحليل وحدود الدراسة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المتسارعة التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتطوير منظومة إدارة المشاريع تماشيًا مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، لا تزال نسبة معتبرة من المشاريع الحكومية تعاني من تأخر في مواعيد التسليم وتجاوز في التكاليف المخططة، وهو ما يشير إليه عدد من الدراسات والتقارير المتعلقة بقطاعي الإنشاءات وتقنية المعلومات الحكوميين. ويؤكد هذا الاتجاه عالميًا ما كشفه تقرير معهد إدارة المشاريع^٦ من أن المؤسسات تُهدر ما متوسطه ١٠٩ ملايين دولار عن كل مليار دولار تستثمره في المشاريع بسبب ضعف الأداء، وأن نسبة المؤسسات عالية الأداء التي تمتلك نظامًا رسميًا لنقل المعرفة والدروس المستفادة تبلغ ٧٥% مقارنة بـ ٣٥% فقط في المؤسسات الأقل أداءً. ويُعزى جزء من هذه الإخفاقات المتكررة في الجهات الحكومية السعودية إلى غياب آلية منهجية ماثلة لتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والرجوع إليها عند التخطيط للمشاريع الجديدة، وهو ما لم يُقَس بعد بصورة ممنهجة في هذا السياق.

وتكمن مشكلة الدراسة تحديدًا في الفجوة بين الواقع الحالي، الذي تُدار فيه كثير من المشاريع الحكومية دون سجل ممنهج للدروس المستفادة أو دون استثمار فعلي لهذا السجل حتى إن وُجد، وبين الواقع المأمول الذي تصبح فيه إدارة الدروس المستفادة ممارسة مؤسسية راسخة تسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع. ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة الدروس المستفادة على نجاح المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

ما مدى وجود سجل ممنهج للدروس المستفادة في الجهات الحكومية السعودية حاليًا؟

ما مدى استثمار الجهات الحكومية لهذا السجل -إن وُجد- عند التخطيط لمشاريع جديدة؟

هل يرتبط غياب هذه الممارسة أو ضعفها بتكرار تأخر المشاريع وتجاوز تكاليفها؟

ما العوامل التي تحول دون ترسيخ إدارة الدروس المستفادة كممارسة مؤسسية في الجهات الحكومية؟

^٦ Project Management Institute. (٢٠١٥). Pulse of the profession: Capturing the value of project management through knowledge transfer. PMI.

ولا تقتصر تبعات هذه الفجوة على الجانب المالي والزمني فحسب، بل تمتد إلى تراجع الثقة المؤسسية بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص المنفذ للمشاريع، وإلى إهدار رأس مال معرفي متراكم كان يمكن أن يختصر دورة حياة المشاريع اللاحقة ويرفع من كفاءة استخدام الموارد العامة، وهو ما يجعل معالجة هذه الفجوة أولوية بحثية وتطبيقية في آن واحد.

أهمية الدراسة:

أ) الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة في المشاريع، من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الدروس المستفادة على سياق الجهات الحكومية السعودية، وهو سياق لا يزال محدود التداول في الدراسات العربية مقارنة بقطاعي الإنشاءات والتقنية.

كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة في ربط إدارة الدروس المستفادة بمعايير نجاح المشاريع (الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا المستفيدين)، وتقديم إطار نظري متكامل يجمع بين أدبيات إدارة المعرفة وأدبيات إدارة المشاريع.

وتتميز الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات السابقة المستعرضة بجمعها بين ثلاثة أطر نظرية متكاملة (التعلم متعدد الحلقات، ومنظور المعرفة كمورد استراتيجي، ونموذج سيكي لتحويل المعرفة) في نموذج تحليلي واحد يُطبَّق تجريبياً على سياق الجهات الحكومية السعودية، وهو تكامل نظري لم تجمعه أيُّ من الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأطر منفصلة أو في سياقات قطاعية ضيقة.

ب) الأهمية التطبيقية:

تقدّم الدراسة توصيات عملية للجهات الحكومية حول كيفية بناء نظام مؤسسي لتوثيق الدروس المستفادة والاستفادة منها في تخطيط المشاريع المستقبلية.

تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار ومديري المشاريع في الجهات الحكومية على تحديد أولويات التحسين المؤسسي المرتبطة بإدارة المعرفة.

تسهم في تطوير أداة قياس يمكن الاعتماد عليها لتقييم نضج ممارسات إدارة الدروس المستفادة داخل الجهات الحكومية ومدى ارتباطها بنجاح المشاريع.

ج) الأهمية المؤسسية:

تتسق نتائج الدراسة مع مستهدفات برنامج التحول الوطني ورؤية ٢٠٣٠ فيما يتعلق برفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين جودة تنفيذ المشاريع التنموية.

تدعم الدراسة الجهات الحكومية في بناء ذاكرة مؤسسية^٨ تقلل من اعتمادها المفرط على الخبرة الفردية المتنقلة مع دوران الموظفين.

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

تحليل أثر إدارة الدروس المستفادة على نجاح المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة:

التعرف على مستوى ممارسة إدارة الدروس المستفادة (التوثيق، المشاركة، الاسترجاع، التطبيق) في الجهات الحكومية السعودية.

قياس العلاقة بين كل مرحلة من مراحل إدارة الدروس المستفادة ومعايير نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين).

تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والثقافية والتقنية التي تحد من فاعلية إدارة الدروس المستفادة في الجهات الحكومية.

استكشاف تصورات القيادات ومديري المشاريع حول أفضل الممارسات لتفعيل إدارة الدروس المستفادة مؤسسيًا.

تقديم إطار مقترح لتعزيز إدارة الدروس المستفادة بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية.

وتتربط هذه الأهداف الخاصة فيما بينها بشكل تصاعدي: فالهدف الأول تشخيصي يحدد الوضع الراهن لممارسة إدارة الدروس المستفادة، ويبني عليه الهدف الثاني تحليليًا يربط هذه الممارسة إحصائيًا بمعايير النجاح، بينما يفسر الهدفان الثالث والرابع الأسباب الكامنة وراء النتائج الكمية من خلال المعوقات وتصورات القيادات، ليُختتم بالهدف الخامس التطبيقي الذي يترجم النتائج مجتمعة إلى إطار عملي قابل للتبني.

مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية):

إدارة الدروس المستفادة^٩: يُقصد بها في هذه الدراسة العملية المؤسسية المنظمة التي تشمل توثيق الخبرات الإيجابية والسلبية المستخلصة من تنفيذ المشاريع، ومشاركتها بين فرق العمل، واسترجاعها عند التخطيط لمشاريع جديدة، وتطبيقها فعليًا أثناء التنفيذ، وتُقاس إجرائيًا في هذه الدراسة عبر أربعة أبعاد: التوثيق والمشاركة والاسترجاع والتطبيق.

^٨ Institutional Memory

^٩ Lessons Learned Management

نجاح المشروع^{١٠}: يُعرّف إجرائيًا بأنه مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط والميزانية المعتمدة ومستوى الجودة المطلوب، إضافة إلى رضا المستفيدين النهائيين عن مخرجات المشروع، وتُقاس هذه الأبعاد الأربعة عبر استجابات المستجيبين على أداة الدراسة.

الجهات الحكومية^{١١}: يُقصد بها في هذه الدراسة الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والبلديات التابعة للدولة في المملكة العربية السعودية، والتي تُنقذ من خلالها أو تحت إشرافها مشاريع تنموية بمختلف قطاعاتها، دون الاقتصار على قطاع بعينه.

الذاكرة المؤسسية^{١٢}: مجموع المعرفة التراكمية الصريحة والضمنية التي تحتفظ بها المؤسسة عبر الزمن نتيجة تنفيذها لمشاريع متعددة، بحيث تظل هذه المعرفة متاحة ومستخدمة حتى بعد مغادرة الأفراد الذين أنتجوها.

تساؤلات الدراسة:

ما مستوى ممارسة إدارة الدروس المستفادة (توثيقًا، ومشاركةً، واسترجاعًا، وتطبيقًا) في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ما العلاقة بين ممارسة إدارة الدروس المستفادة ومعايير نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين) في الجهات الحكومية؟

ما أبرز المعوقات التنظيمية والثقافية والتقنية التي تحد من فاعلية إدارة الدروس المستفادة في الجهات الحكومية؟

ما تصورات القيادات ومديري المشاريع حول أفضل الممارسات لتفعيل إدارة الدروس المستفادة مؤسسيًا؟

هل تختلف ممارسة إدارة الدروس المستفادة ومستوى نجاح المشاريع باختلاف طبيعة الجهة الحكومية أو حجم المشروع؟

فروض الدراسة:

في ضوء المنهج الكمي المتضمن في التصميم المختلط للدراسة، تصاغ الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية القابلة للاختبار الإحصائي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الدروس المستفادة على نجاح المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

^{١٠} Project Success

^{١١} Government Entities

^{١٢} Institutional Memory

الفرضيات الفرعية:

- H١: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوثيق الدروس المستفادة على نجاح المشاريع الحكومية.
- H٢: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الدروس المستفادة بين فرق المشاريع على نجاح المشاريع الحكومية.
- H٣: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاسترجاع الدروس المستفادة والرجوع إليها عند التخطيط على نجاح المشاريع الحكومية.
- H٤: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الدروس المستفادة فعليًا في مراحل التنفيذ على نجاح المشاريع الحكومية.
- H٥ (الفرضية الصفرية المقابلة): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الدروس المستفادة بأبعادها الأربعة على نجاح المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتستند صياغة هذه الفرضيات الفرعية الأربع إلى إطار التعلم متعدد الحلقات ومنظور المعرفة كمورد استراتيجي المستعرضين في المنطلقات النظرية للدراسة؛ إذ يمثل التوثيق (H١) نقطة الانطلاق لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتخزين، وتمثل المشاركة (H٢) آلية نشر هذه المعرفة داخل المؤسسة بما يحقق "التعلم المزدوج الحلقة"، بينما يعكس الاسترجاع (H٣) مدى فاعلية أنظمة إدارة المعرفة في إتاحة الدروس عند الحاجة إليها، ويمثل التطبيق (H٤) الاختبار الحقيقي لتحويل المعرفة المخزنة إلى ممارسة فعلية تنعكس على نتائج المشاريع، وهو ما يقترب من مستوى "التعلم الثلاثي الحلقة" حين يصبح جزءًا من الثقافة المؤسسية.

النتائج المتوقعة للدراسة:

في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المستعرضة، يُتوقع أن تكشف الدراسة عن مستوى ممارسة متوسط إلى منخفض لإدارة الدروس المستفادة في أغلب الجهات الحكومية المستهدفة، مع تفاوت واضح بين بُعدي التوثيق والمشاركة من جهة، وبُعدي الاسترجاع والتطبيق من جهة أخرى، بحيث يكون التوثيق الشكلي أكثر انتشارًا من الاستثمار الفعلي لهذه الوثائق عند التخطيط للمشاريع الجديدة.

كما يُتوقع أن تُظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الدروس المستفادة على نجاح المشاريع، مع احتمال أن يكون لبُعدي الاسترجاع والتطبيق الوزن التنبؤي الأكبر، باعتبارهما الأقرب إلى الممارسة الفعلية مقارنة بالتوثيق الشكلي. وتُتوقع كذلك أن تكشف نتائج المرحلة الكيفية عن معوقات ثقافية (كضعف ثقافة الاعتراف بالأخطاء) وتنظيمية (كغياب الحوافز والأنظمة الإلكترونية الداعمة) بوصفها أبرز الحواجز أمام ترسيخ هذه الممارسة مؤسسيًا.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت مفهوم إدارة الدروس المستفادة وأطرها

قدّم ماكلوري وريد ولبيب في دراستهم^{١٣} إطاراً مفاهيمياً لعملية الدروس المستفادة قائماً على "التعلم الثلاثي الحلقات"^{١٤}، معتمدين على بيانات نوعية من ٦٦ ممارساً في مجال إدارة المشاريع. توصلت الدراسة إلى أن قلة من المؤسسات توثق الدروس المستفادة بصورة رسمية منهجية، وأن الأثر الحقيقي لا يتحقق إلا حين تتجاوز عملية التعلم مستوى تصحيح الأخطاء الفردية إلى مستوى مساءلة الافتراضات المؤسسية وربطها بالثقافة التنظيمية. ورغم قوة الإطار النظري الذي قدمته الدراسة، إلا أنها اعتمدت على عينة من ممارسين في المملكة المتحدة في الغالب، ولم تتناول خصوصية القطاع الحكومي في السياق السعودي.

أما دراسة كونيو^{١٥} فقد فحصت العلاقة بين ممارسات إدارة الدروس المستفادة والأداء المالي والنجاح المؤسسي، من خلال تحليل ارتباطي كمي على عينة من ١٥٠ من ممارسي إدارة المشاريع في قطاعات متعددة (التقنية، الصحة، الإنشاءات، المالية). وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الدروس المستفادة بصورة منهجية وبين النجاح المالي للمؤسسة. وتُعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات منهجياً للدراسة الحالية كونها كمية وتربط الدروس المستفادة بمعايير نجاح قابلة للقياس، إلا أنها لم تُخصص للقطاع الحكومي ولم تُجرَ في السياق السعودي أو الخليجي.

ثانياً: دراسات تناولت عوامل نجاح المشاريع الحكومية في السياق السعودي

تناولت دراسة المنيفي والمطيري^{١٦} واقع تسليم مشاريع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على تتبع تسع مشاريع عبر تحليل حالات متعددة إلى جانب مجموعات نقاش مركزة ضمت تسعة عشر مشاركاً. وخلصت الدراسة إلى بناء إطار متكامل لإدارة المشاريع الإنشائية يتضمن سجل الدروس المستفادة بوصفه أحد أهم عناصر الكفاءة والاستعداد للمستقبل، مؤكدة أن غياب هذا السجل أو ضعف الرجوع إليه من أبرز أسباب تكرار الإخفاقات ذاتها عبر المشاريع المتعاقبة. غير أن الدراسة اقتصرّت على قطاع الإنشاءات تحديداً، ولم تتناول الجهات الحكومية بمختلف قطاعاتها.

وفي السياق ذاته، خلصت دراسة الماجد وماهيو،^{١٧} والتي تناولت العوامل الحرجة لنجاح مشاريع تقنية المعلومات في المؤسسات الحكومية السعودية، إلى أن التدريب والتعلم المؤسسي يؤثران تأثيراً إيجابياً في التنفيذ الفعال لهذه المشاريع. وتدعم هذه النتيجة الافتراض الأساسي للدراسة الحالية بأن التعلم المؤسسي (ومنه إدارة الدروس المستفادة) عامل جوهري

^{١٣} McClory, S., Read, M., & Labib, A. (٢٠١٧). Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. International Journal of Project Management, ٣٥(٧), ١٣٢٢-١٣٣٥.

^{١٤} Triple-Loop Learning

^{١٥} Cunio, J. D. (٢٠٢٤). Harnessing lessons learned: The impact of knowledge management practices on project success and organizational revenue. PM World Journal, ١٣(١٠).

^{١٦} AlMunifi, A. A., & Almutairi, S. (٢٠٢١). Lessons learned framework for efficient delivery of construction projects in Saudi Arabia. Construction Economics and Building, ٢١, ١١٥-١٤١.

^{١٧} Almajed, A., & Mayhew, P. (٢٠١٣). An investigation of the critical success factors of IT projects in Saudi Arabian public organizations. IBIMA Business Review.

في نجاح المشاريع الحكومية، إلا أن الدراسة اقتصر على قطاع تقنية المعلومات دون تعميم النتائج على قطاعات حكومية أخرى.

كذلك تناولت دراسة العقيلي والزبيعي^{١٨} العوامل الحرجة لنجاح المشاريع الإنشائية الحكومية في العراق بوصفها دراسة حالة، وتوصلت إلى أن كفاءة الإدارة والتخطيط المسبق ووضوح النطاق من أهم عوامل النجاح، دون أن تنطرق الدراسة بشكل مباشر إلى دور إدارة المعرفة أو الدروس المستفادة، وهو ما يفتح مجالاً لبحث هذا البعد تحديداً في سياق حكومي خليجي.

ثالثاً: دراسات تناولت مشاركة المعرفة والتعلم المؤسسي في القطاع العام

على الصعيد الدولي، خلص تقرير معهد إدارة المشاريع الصادر عام ٢٠١٥ حول قيمة نقل المعرفة في إدارة المشاريع،^{١٩} المستند إلى مسح شمل نحو ٢٨٠٠ من قادة وممارسي إدارة المشاريع في مؤسسات متعددة الجنسيات وجهات حكومية، إلى أن المؤسسات عالية الأداء تمتلك نظاماً رسمياً لنقل المعرفة والدروس المستفادة بنسبة ٧٥% مقارنة بـ ٣٥% فقط في المؤسسات الأقل أداءً، وأن المؤسسات ككل تُهدر ما متوسطه ١٠٩ ملايين دولار عن كل مليار دولار تستثمره في المشاريع بسبب ضعف الأداء. وتُعد هذه الدراسة داعمة قوياً لفرضية الدراسة الحالية حول ارتباط إدارة الدروس المستفادة بنجاح المشاريع، إلا أنها مسحية عامة عبر قطاعات متعددة ولم تُخصص لتحليل الجهات الحكومية في سياق نامٍ كالمملكة العربية السعودية.

أما دراسة أمايا^{٢٠} فقد تناولت محددات مشاركة المعرفة داخل منظمة حكومية واحدة عبر استبانة كمية، وتوصلت إلى أن المكافآت التنظيمية والثقة وأنشطة إدارة المعرفة الرسمية من أبرز العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة بين الموظفين. وتدعم هذه النتيجة افتراض الدراسة الحالية بأن البعد التنظيمي (لا الفردي فحسب) حاسم في تفعيل إدارة الدروس المستفادة، غير أن الدراسة اقتصر على منظمة حكومية واحدة ولم تتناول علاقة مشاركة المعرفة بمعايير نجاح المشاريع تحديداً.

رابعاً: دراسات حديثة حول إدارة المخاطر والمعرفة في المشاريع بالسياق السعودي والعام

وفي دراسة حديثة، تناول السليبي والشعري وقاسم الإشارات المبكرة للفشل^{٢١} في مشاريع الإنشاءات السعودية باستخدام منهج مختلط جمع بين استبانة ميدانية شملت ٤١ بنداً (بمعامل ثبات كرونباخ ألفا ٠,٨٦) وجلسة أسلوب المجموعة الاسمية^{٢٢} لترتيب أولويات هذه الإشارات. وخلصت الدراسة إلى أن ضعف الاستجابة الإدارية وسوء تعريف المشروع من أبرز أسباب الفشل، وأوصت بمأسسة سجلات المخاطر والدروس المستفادة كإجراء تخفيفي رئيسي. وتتقاطع هذه الدراسة

^{١٨} Al-Ageeli, H. K., & Alzobae, A. A. (٢٠١٦). Critical success factors in construction projects (governmental projects as a case study). Journal of Engineering, ٢٢(٣).

^{١٩} Project Management Institute (٢٠١٥) — full citation given above; see also the References list.

^{٢٠} Amayah, A. T. (٢٠١٣). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. Journal of Knowledge Management, ١٧(٣), ٤٥٤-٤٧١.

^{٢١} Alsulami et al. (٢٠٢٦) — full citation given above; see also the References list.

^{٢٢} Nominal Group Technique

منهجياً مع الدراسة الحالية في اعتماد المنهج المختلط، إلا أنها اقتصرت على قطاع الإنشاءات دون تعميم النتائج على الجهات الحكومية بمختلف قطاعاتها.

أما مراجعة كاسا ونيونغ فقد قدّمت تحليلاً منهجياً وفق بروتوكول التحليل المنهجي المعياري^{٢٢} لثلاثة وثلاثين دراسة حول إدارة المعرفة في القطاع العام، وحددت ثلاثة محاور بحثية رئيسية: إدارة المعرفة لتحسين الأداء المؤسسي، وإدارة المعرفة لرضا المستفيدين، وإدارة المعرفة للابتكار التشاركي. وخلصت المراجعة إلى ندرة الدراسات التي تربط إدارة المعرفة بمعايير نجاح المشاريع تحديداً داخل القطاع الحكومي، وهو ما يعزز مبرر الدراسة الحالية ويؤكد الفجوة البحثية المستهدفة.

خامساً: تحليل الدراسات السابقة ومقارنتها

بمقارنة الدراسات السابقة يتضح توافق عام على أن التعلم المؤسسي وإدارة المعرفة، ومنها الدروس المستفادة، تؤثر إيجاباً في نجاح المشاريع كما بيّنت دراسات ماكلوري وزملائه، وكونيو، والماجد ومايهيو. كما تتفق الدراسات على أن ضعف توثيق الدروس المستفادة والرجوع إليها سبب متكرر لتكرار الإخفاقات في المشاريع الحكومية والإنشائية كما أكدت دراسة المنيفي والمطيري. في المقابل، تختلف الدراسات في المنهجية المتبعة؛ إذ اعتمدت دراسة ماكلوري وزملائه على منهج كفي، بينما اعتمدت دراسة كونيو على منهج كمي ارتباطي، وهو ما يبرر اختيار المنهج المختلط في الدراسة الحالية للجمع بين عمق الفهم الكيفي ودقة القياس الكمي. ويضيف كلٌّ من تقرير معهد إدارة المشاريع لعام ٢٠١٥ ودراسة أمايا دعماً إضافياً لهذا التوافق من سياقين مختلفين (مسح عالمي متعدد القطاعات ومنظمة حكومية واحدة على التوالي)، إلا أن كليهما لم يتناول الجهات الحكومية السعودية بمختلف قطاعاتها تناوياً مباشراً. كما تؤكد دراسة السلمي وزملائه استمرار مشكلة التجاوزات في المشاريع السعودية وتوصي بمأسسة سجلات الدروس المستفادة، بينما تكشف مراجعة كاسا ونيونغ المنهجية عن ندرة الدراسات التي تربط إدارة المعرفة بمعايير نجاح المشاريع تحديداً داخل القطاع الحكومي، وهو ما يعزز الحاجة إلى الدراسة الحالية.

الفجوة البحثية

رغم اتساع الأدبيات الدولية حول إدارة الدروس المستفادة وعلاقتها بنجاح المشاريع، إلا أن أغلب هذه الدراسات، ومنها دراسات ماكلوري وزملائه وكونيو، أُجريت في سياقات غربية أو في قطاعات خاصة متعددة، دون التركيز على الجهات الحكومية تحديداً. أما الدراسات التي تناولت السياق السعودي، وهي دراستا المنيفي والمطيري، والماجد ومايهيو، فقد اقتصرت كل منها على قطاع بعينه (الإنشاءات أو تقنية المعلومات)، دون تناول الجهات الحكومية بمختلف قطاعاتها تناوياً شاملاً، ودون ربط مباشر ومقنن إحصائياً بين أبعاد إدارة الدروس المستفادة (التوثيق، المشاركة، الاسترجاع، التطبيق) ومعايير نجاح المشاريع مجتمعة. كما أن الدراسات الحديثة، وهي دراسة السلمي وزملائه ومراجعة كاسا ونيونغ، وإن تناولت

^{٢٢} Kassa, E. T., & Ning, J. (٢٠٢٣). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. Heliyon, ٩(١١), e٢٢٢٩٣. (PRISMA protocol)

المخاطر أو قدّمت مراجعة منهجية عامة لإدارة المعرفة في القطاع العام، فإنها لم تربط تحديداً بين أبعاد إدارة الدروس المستفادة الأربعة ومعايير نجاح المشاريع داخل الجهات الحكومية السعودية. وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة هذا الأثر عبر منهج مختلط يشمل جهات حكومية متنوعة في المملكة العربية السعودية.

وتزداد أهمية سد هذه الفجوة تحديداً في المرحلة الراهنة التي تشهد فيها المملكة العربية السعودية أكبر موجة استثمار حكومي في تاريخها ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، إذ يمثل ضمان استفادة كل مشروع جديد من خبرات ما سبقه من مشاريع أحد أهم عوامل نجاح هذه الموجة الاستثمارية غير المسبوقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة إلى إطارين نظريين متكاملين: الأول هو نظرية إدارة المعرفة التنظيمية^{٢٤}، التي ترى أن المعرفة الضمنية والصريحة المتولدة من تنفيذ المشاريع تمثل أصلاً استراتيجياً يجب تدويره داخل المؤسسة عبر مراحل التوثيق والمشاركة والاسترجاع والتطبيق. والثاني هو إطار التعلم متعدد الحلقات^{٢٥} الذي طرحه ماكلوري وزملاؤه، والذي يفسر كيف تنتقل المؤسسات من تصحيح الأخطاء الإجرائية البسيطة (الحلقة الأحادية) إلى مساءلة الافتراضات والسياسات (الحلقة المزدوجة)، وصولاً إلى ترسيخ التعلم في الثقافة والقيم الاستراتيجية للمؤسسة (الحلقة الثلاثية).

وتوظف الدراسة هذين الإطارين لتفسير أبعاد إدارة الدروس المستفادة الأربعة (التوثيق، المشاركة، الاسترجاع، التطبيق) بوصفها متغيراً مستقلاً، وربطها بمعايير نجاح المشاريع (الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا المستفيدين) بوصفها متغيراً تابعاً، على افتراض أن نضج ممارسة إدارة الدروس المستفادة في الجهة الحكومية ينعكس إيجاباً على معدلات نجاح مشاريعها.

ويُضاف إلى هذين الإطارين، بوصفه سنداً نظرياً ثالثاً، منظور المعرفة كمورد استراتيجي^{٢٦}، المستمد من نظرية الموارد والقدرات^{٢٧} التي طرحها بارني^{٢٨} والتي ترى أن الموارد النادرة والقيمة وغير القابلة للتقليد أو الإحلال تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. وقد طوّر جرانت هذا الطرح^{٢٩} ليؤسس لمنظور قائم على المعرفة يُعدّ المعرفة التنظيمية أهم هذه الموارد الاستراتيجية، وأن قدرة المؤسسة على دمج المعرفة الفردية (بما فيها الدروس المستفادة من المشاريع) وتحويلها إلى معرفة تنظيمية مشتركة هي جوهر قدرتها التنافسية.

^{٢٤} Organizational Knowledge Management Theory

^{٢٥} Single/Double/Triple-Loop Learning

^{٢٦} Knowledge-Based View

^{٢٧} Resource-Based View

^{٢٨} Barney, J. (١٩٩١). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, ١٧(١), ٩٩-١٢٠.

^{٢٩} Grant, R. M. (١٩٩٦). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, ١٧(٥٢), ١٠٩-١٢٢.

وبتطبيق هذا المنظور على الجهات الحكومية، تُعامل الدروس المستفادة بوصفها أصلًا معرفيًا استراتيجيًا^{٣٠} ينبغي أن يُدار بالقدر ذاته من العناية التي تُدار بها الموارد المالية والبشرية، بحيث يسهم نضج إدارته في مراحله الأربع (التوثيق، المشاركة، الاسترجاع، التطبيق) في تعزيز "القدرة التنظيمية على التعلم" وبالتالي في رفع معدلات نجاح المشاريع اللاحقة.

ويستعين البحث أيضًا بنموذج "سيكي"^{٣١} الذي طرحه نوناكا وتاكوشي^{٣٢} لتفسير دورة تحويل المعرفة، والذي يتكون من أربع عمليات متكاملة: التنشئة الاجتماعية^{٣٣} وهي تبادل الخبرات الضمنية بين الأفراد بصورة غير رسمية، والتجسيد^{٣٤} أي تحويل هذه الخبرات الضمنية إلى معرفة صريحة موثقة، والتجميع^{٣٥} أي دمج المعرفة الصريحة المتفرقة واسترجاعها في قوالب قابلة للاستخدام، والتدويت^{٣٦} أي تحويل المعرفة الصريحة الموثقة إلى ممارسة وسلوك فعلي. وتتقاطع هذه العمليات الأربع بشكل مباشر مع أبعاد إدارة الدروس المستفادة المعتمدة في الدراسة الحالية (التوثيق يقابل التجسيد، والمشاركة تقابل التنشئة الاجتماعية، والاسترجاع يقابل التجميع، والتطبيق يقابل التدويت)، مما يمنح الدراسة إطارًا نظريًا متماسكًا ومتعدد المصادر.

النموذج الافتراضي للدراسة:

ويوضح هذا النموذج مسارين رئيسيين للتحليل: مسار كمي مباشر يختبر الأثر الإحصائي لكل بُعد من أبعاد إدارة الدروس المستفادة على نجاح المشروع عبر تحليل الانحدار المتعدد، ومسار كيفي تفسيري يُستخدم لفهم الآليات والمعوقات التنظيمية والثقافية التي تتوسط أو تُضعف هذه العلاقة في سياق الجهات الحكومية السعودية تحديدًا، بما يحقق تكاملًا منهجيًا بين تفسير "ماذا" تكشفه الأرقام وتفسير "لماذا ولمن" تكشفه المقابلات.

بناءً على الإطار النظري المتقدم، تفترض الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يتضمن متغيرًا مستقلًا رئيسيًا هو "إدارة الدروس المستفادة" بأبعاده الأربعة (التوثيق، المشاركة، الاسترجاع، التطبيق)، ومتغيرًا تابعًا هو "نجاح المشروع" بمعايره الأربعة (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، الجودة، رضا المستفيدين). ويُفترض أن العلاقة بين المتغيرين تتأثر بمتغيرات تصنيفية^{٣٧} تشمل نوع الجهة الحكومية، وحجم المشروع، وسنوات خبرة المستجيب، والتي تُختبر كمصادر محتملة للتباين في مستوى الممارسة أو النجاح عبر اختباري (ت) وتحليل التباين الأحادي^{٣٨}.

^{٣٠} Strategic Knowledge Asset

^{٣١} SECI Model

^{٣٢} Nonaka, I., & Takeuchi, H. (١٩٩٥). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

^{٣٣} Socialization

^{٣٤} Externalization

^{٣٥} Combination

^{٣٦} Internalization

^{٣٧} Demographic/Contextual Variables

^{٣٨} ANOVA (Analysis of Variance)

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة المنهج المختلط^{٣٩} القائم على التصميم التفسيري المتتابع^{٤٠}، الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والكيفي على مرحلتين متتاليتين:

ومن حيث تصنيف البحوث إلى استكشافية ووصفية وتفسيرية وتطبيقية، تُعد الدراسة الحالية دراسة تفسيرية^{٤١} في جوهرها، إذ تسعى إلى تفسير طبيعة العلاقة السببية المفترضة بين إدارة الدروس المستفادة ونجاح المشاريع، لا إلى مجرد وصف الواقع الحالي كما تفعل الدراسات الوصفية، كما أنها تطبيقية^{٤٢} لأنها تستهدف تزويد الجهات الحكومية بتوصيات عملية قابلة للتنفيذ بدلاً من الاكتفاء بالإسهام النظري المجرد.

المرحلة الكمية:

استبيان إلكتروني يُوزَّع على عينة من العاملين في إدارة المشاريع بجهات حكومية متنوعة، بهدف قياس العلاقة الإحصائية بين أبعاد إدارة الدروس المستفادة ومعايير نجاح المشاريع، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

المرحلة الكيفية:

مقابلات شبه منظمة مع عدد من مديري المشاريع وصناع القرار في الجهات الحكومية، بهدف تعميق فهم النتائج الكمية واستكشاف المعوقات التنظيمية والثقافية التي لا تلتقطها الاستبانة بصورة كافية. ويُزَّج اختيار التصميم التفسيري المتتابع تحديداً (بدلاً من التصميم الاستكشافي المتتابع أو المتوازي) بأن الأولوية المنهجية في هذه الدراسة تُعطى للبيانات الكمية بوصفها الأساس لاختبار الفرضيات، بينما تأتي المرحلة الكيفية لاحقاً بغرض تفسير النتائج الكمية وتعميق فهمها لا لاستكشاف متغيرات جديدة، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة التي تنطلق من إطار نظري وفرضيات محددة سلفاً بدلاً من بناء نظرية من الميدان مباشرة.

وتُصنَّف الدراسة من حيث طبيعتها بأنها دراسة تفسيرية-تطبيقية^{٤٣}، إذ تسعى إلى تفسير العلاقة بين المتغيرين وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الحكومي.

إجراءات التنفيذ: تبدأ الدراسة بمراجعة نظرية شاملة لأدبيات إدارة الدروس المستفادة، يليها تصميم أدوات الدراسة (الاستبانة ودليل المقابلة) وتحكيمهما، ثم تطبيق دراسة استطلاعية^{٤٤} على عينة صغيرة (٢٠-٣٠ مستجيباً) للتحقق من

^{٣٩} Mixed Methods

^{٤٠} Sequential Explanatory Design

^{٤١} Explanatory

^{٤٢} Applied

^{٤٣} Explanatory-Applied

^{٤٤} Pilot Study

وضوح البنود وحساب معامل الثبات الأولي، تليها مرحلة جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائيًا، ثم مرحلة المقابلات الكيفية التي تُبنى أسئلتها جزئيًا على النتائج الكمية الأولية لتعميق تفسيرها، وأخيرًا دمج نتائج المرحلتين^{٤٥} في مرحلة المناقشة والاستنتاج.

الاعتبارات الأخلاقية: تُراعي الدراسة مبدأ السرية التامة لبيانات المشاركين وعدم الإفصاح عن هوية الجهة الحكومية أو المستجيب في عرض النتائج، مع الحصول على الموافقة المستنيرة^{٤٦} من جميع المشاركين قبل تعبئة الاستبانة أو إجراء المقابلة، والحصول على الموافقات النظامية اللازمة من الجهات الحكومية المستهدفة قبل جمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة المشاريع (مديري المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع،^{٤٧} صناع القرار المرتبطين بالمشاريع) في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على اختلاف قطاعاتها (وزارات، هيئات، مؤسسات عامة، بلديات)، دون الاختصار على قطاع بعينه، بما يحقق تمثيلًا أوسع لواقع ممارسة إدارة الدروس المستفادة في القطاع الحكومي.

عينة الدراسة:

للمرحلة الكمية: عينة عشوائية طبقية لا تقل عن ٢٠٠ مستجيب من العاملين في إدارة المشاريع بجهات حكومية متعددة، تُختار بما يضمن تمثيل مختلف القطاعات الحكومية وأحجام المشاريع.

للمرحلة الكيفية: عينة قصدية من ١٠-١٥ من مديري المشاريع وصناع القرار من ذوي الخبرة الطويلة في إدارة المشاريع الحكومية، تُختار بطريقة كرة الثلج^{٤٨} استكمالًا لنتائج المرحلة الكمية.

مبررات حجم العينة: استُند في تحديد الحد الأدنى لحجم العينة الكمية (٢٠٠ مستجيب) إلى معادلة كوكران^{٤٩} لتقدير حجم العينة عند مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ لا يتجاوز ٥%، مع مراعاة توزيع العينة على مختلف القطاعات الحكومية بما يحقق تمثيلًا نسبيًا مناسبًا. وتوزّع الاستبانة إلكترونيًا عبر قنوات التواصل الرسمية لمكاتب إدارة المشاريع الحكومية، مع افتراض معدل استجابة لا يقل عن ٦٠%، بما يستدعي توزيع الاستبانة على عدد أكبر من المستهدفين لضمان الوصول إلى الحد الأدنى المطلوب.

أداة الدراسة:

^{٤٥} Data Integration

^{٤٦} Informed Consent

^{٤٧} PMO (Project Management Office)

^{٤٨} Snowball Sampling

^{٤٩} Cochran's Formula

الاستبانة (الأداة الكمية):

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية (الجهة الحكومية، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي، حجم المشروع). وتشمل هذه البيانات تحديدًا: نوع الجهة الحكومية (وزارة، هيئة، مؤسسة عامة، بلدية)، والمسعى الوظيفي (مدير مشروع، عضو مكتب إدارة مشاريع، صانع قرار)، وسنوات الخبرة في إدارة المشاريع (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، وحجم المشروع الأخير الذي عمل عليه المستجيب (صغير، متوسط، كبير/عملاق) وقيمته التقديرية، وذلك لأغراض التحليل المقارن بين الفئات المختلفة.

الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد إدارة الدروس المستفادة (التوثيق، المشاركة، الاسترجاع، التطبيق) بواقع ٦-٥ بنود لكل بُعد.

ومن الأمثلة التوضيحية لبنود بُعد "التوثيق": "توثق جهتنا الدروس المستفادة من كل مشروع بشكل رسمي عند إغلاقه"؛ ولبُعد "المشاركة": "تشارك الدروس المستفادة مع فرق المشاريع الأخرى داخل الجهة"؛ ولبُعد "الاسترجاع": "يُرجع فريق المشروع الجديد إلى سجل الدروس المستفادة السابقة عند التخطيط"؛ ولبُعد "التطبيق": "تُترجم الدروس المستفادة الموثقة إلى إجراءات فعلية أثناء تنفيذ المشاريع الجديدة". وتُقاس الاستجابات على مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة).

الجزء الثالث: مقياس ليكرت الخماسي لقياس معايير نجاح المشاريع (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، الجودة، رضا المستفيدين).

دليل المقابلة شبه المنظمة (الأداة الكيفية):

يتضمن ٨-١٠ أسئلة مفتوحة تستكشف ممارسات إدارة الدروس المستفادة الفعلية والمعوقات المؤسسية والثقافية، وتُصمم بناءً على نتائج المرحلة الكمية الأولية.

ومن الأمثلة التوضيحية لأسئلة دليل المقابلة: "كيف تُوثق الدروس المستفادة من المشاريع التي تُشرفون عليها حالياً؟"، "ما أبرز التحديات التي تواجهونها عند محاولة الرجوع إلى خبرات المشاريع السابقة؟"، "إلى أي مدى تشجع ثقافة جهتكم على الاعتراف بالأخطاء ومناقشتها بشفافية؟"، "ما المقترحات التي ترونها كفيلة بترسيخ ممارسة إدارة الدروس المستفادة مؤسسيًا؟".

اختبارات الصدق والثبات:

صدق المحكمين: عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع وإدارة المعرفة لتقييم مدى ملائمة البنود.

معامل ثبات كرونباخ ألفا:^{٥٠} للتحقق من الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، على أن لا يقل المعامل عن ٠,٧٠ لكل بُعد.

الصدق البنائي:^{٥١} يُتحقق منه عبر حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند ودرجة البُعد الذي ينتمي إليه، على أن تُستبعد أو تُعدّل البنود ذات معاملات الارتباط المنخفضة (أقل من ٠,٣٠) قبل التطبيق النهائي للأداة.

أساليب التحليل الإحصائي:

تُحلّل بيانات المرحلة الكمية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية،^{٥٢} وتشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة:

التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات) لوصف مستوى ممارسة إدارة الدروس المستفادة ونجاح المشاريع.

معامل ارتباط بيرسون لاختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الدروس المستفادة ومعايير نجاح المشاريع.

تحليل الانحدار المتعدد^{٥٣} لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وقياس حجم الأثر.

اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي^{٥٤} لدراسة الفروق باختلاف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

أما بيانات المرحلة الكيفية، فتُحلّل باستخدام التحليل الموضوعي^{٥٥} لتحديد الأنماط والمعوقات المتكررة في إجابات المقابلات، بما يُستخدم لتفسير ودعم النتائج الكمية.

وتُبرّر هذه الاختبارات كالتالي: يُستخدم معامل ارتباط بيرسون لأنه يقيس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرات كمية مستمرة (أبعاد إدارة الدروس المستفادة ومعايير النجاح)؛ ويُستخدم تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الوزن النسبي لكل بُعد كلّ على حدة إضافة H٤-H١١ من أبعاد إدارة الدروس المستفادة الأربعة في التنبؤ بنجاح المشروع، وبالتالي اختبار الفرضيات إلى الفرضية الرئيسية؛ بينما يُستخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الممارسة والنجاح باختلاف نوع الجهة الحكومية أو حجم المشروع أو سنوات الخبرة.

^{٥٠} Cronbach's Alpha

^{٥١} Construct Validity

^{٥٢} SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

^{٥٣} Multiple Regression

^{٥٤} ANOVA (Analysis of Variance)

^{٥٥} Thematic Analysis

ولتعزيز مصداقية النتائج، تعتمد الدراسة مبدأ التثليث المنهجي^{٥٦} بمقارنة نتائج التحليل الكمي مع الأنماط المستخلصة من التحليل الموضوعي الكيفي، بحيث تُستخدم المقابلات لتفسير أي نتائج كمية غير متوقعة أو متناقضة ولتقديم تفسير أعمق للعلاقات الإحصائية المكتشفة.

وقبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد، تُختبر الفرضيات الإحصائية الأساسية للنموذج، وتشمل: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات^{٥٧}، واختبار التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة عبر معامل تضخم التباين^{٥٨} بحيث لا تتجاوز قيمته ٥، واختبار (معياراً لقبول أو رفض الفرضيات، مع الإبلاغ عن حجم الأثر^{٥٩} $\alpha = 0.05$ ثبات التباين^{٥٩}. وتُعتمد قيمة الدلالة الإحصائية (لتوضيح النسبة المفسرة من التباين في نجاح المشروع بواسطة أبعاد إدارة الدروس المستفادة مجتمعة. R^2 ومعامل التحديد (

الافتراضات الأساسية للدراسة:

تفترض الدراسة أن المستجيبين سيجيبون عن بنود الاستبانة والمقابلة بصدق وموضوعية دون تحيز مؤسسي أو شخصي، وأن العينة المختارة تُمثل تمثيلاً مناسباً لمجتمع العاملين في إدارة المشاريع بالجهات الحكومية السعودية. كما تفترض الدراسة أن أبعاد إدارة الدروس المستفادة الأربعة (التوثيق، المشاركة، الاسترجاع، التطبيق) قابلة للقياس الكمي عبر مقياس ليكرت الخماسي، وأن معايير نجاح المشروع المعتمدة (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين) تعكس بصورة كافية مفهوم النجاح في سياق المشاريع الحكومية.

الخطة الزمنية للدراسة:

تُنَفَّذ الدراسة على مدى فصل دراسي واحد تقريباً، موزعة على أربع مراحل رئيسية: الشهر الأول لمراجعة الأدبيات وتصميم الأداتين وتحكيمهما؛ الشهر الثاني للدراسة الاستطلاعية وجمع بيانات المرحلة الكمية؛ الشهر الثالث لتحليل البيانات الكمية وإجراء المقابلات الكيفية؛ والشهر الرابع لتحليل البيانات الكيفية ودمج النتائج وكتابة التقرير النهائي والتوصيات. وتتحدد مخرجات كل مرحلة على النحو التالي: مخرج المرحلة الأولى هو الإطار النظري النهائي وأداتا الدراسة المحكمتان؛ ومخرج المرحلة الثانية هو قاعدة البيانات الكمية جاهزة للتحليل الإحصائي بعد التأكد من اكتمال حجم العينة المستهدف؛ ومخرج المرحلة الثالثة هو نتائج اختبار الفرضيات إحصائياً إلى جانب النصوص المفردة للمقابلات؛ ومخرج المرحلة الرابعة والأخيرة هو التقرير النهائي للبحث متضمناً مناقشة النتائج المتكاملة (الكمية والكيفية) والتوصيات العملية الموجهة للجهات الحكومية.

^{٥٦} Methodological Triangulation

^{٥٧} Shapiro-Wilk test or Kolmogorov-Smirnov test

^{٥٨} Variance Inflation Factor (VIF)

^{٥٩} Homoscedasticity

^{٦٠} Effect Size

حدود الدراسة:

(أ) المجال البشري:

مجتمع الدراسة: العاملون في إدارة المشاريع بالجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (مديرو المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع، صناع القرار المرتبطون بالمشاريع).

عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية لا تقل عن ٢٠٠ مستجيب للمرحلة الكمية، وعينة قصدية من ١٠-١٥ مشاركاً للمرحلة الكيفية.

(ب) المجال المكاني:

جهات حكومية متنوعة (وزارات، هيئات، مؤسسات عامة، بلديات) داخل المملكة العربية السعودية، دون الاقتصار على منطقة أو قطاع بعينه.

(ج) المجال الزمني:

فترة جمع البيانات: الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٨ هـ الموافق ٢٠٢٦ م.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحدود، وخصوصاً الاقتصار على فترة زمنية محددة لجمع البيانات وحجم عينة معين، قد تحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الجهات الحكومية أو عبر فترات زمنية مختلفة، وهو ما يُوصى بمراعاته عند تفسير النتائج أو السعي لتعميمها مستقبلاً، ويفتح المجال أمام دراسات لاحقة تُجري مقارنات طولية^{٦١} بين فترات زمنية متعددة.

الخاتمة:

يسعى هذا البحث إلى تقديم إسهام نظري وتطبيقي في فهم أثر إدارة الدروس المستفادة على نجاح المشاريع في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال منهج مختلط يجمع بين الدقة الكمية لاختبار الفرضيات والعمق الكيفي لفهم السياق المؤسسي. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تزويد صناع القرار ومديري المشاريع بأدلة تجريبية تدعم الاستثمار المؤسسي في بناء أنظمة فاعلة لتوثيق الدروس المستفادة والاستفادة منها، بما ينسجم مع مساعي رفع كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية في إطار مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وفي ضوء الحدود البشرية والمكانية والزمنية التي تعمل الدراسة ضمنها، يُوصى بأن تمتد الجهود البحثية المستقبلية لتشمل دراسات طولية تتبع أثر إدارة الدروس المستفادة عبر دورات متعددة من المشاريع، ودراسات مقارنة بين الجهات الحكومية

^{٦١} Longitudinal Study

والقطاع الخاص، فضلاً عن استكشاف دور التقنيات الرقمية الحديثة كالذكاء الاصطناعي في أتمتة عمليات توثيق الدروس المستفادة واسترجاعها، بما يفتح آفاقاً بحثية جديدة تبني على مخرجات هذه الدراسة.

المراجع:

- Al-Ageeli, H. K., & Alzobaei, A. A. (٢٠١٦). Critical success factors in construction projects (governmental projects as a case study). *Journal of Engineering*, ٢٢.(٣)
- Almajed, A., & Mayhew, P. (٢٠١٣). An investigation of the critical success factors of IT projects in Saudi Arabian public organizations. *IBIMA Business Review*.
- AlMunifi, A. A., & Almutairi, S. (٢٠٢١). Lessons learned framework for efficient delivery of construction projects in Saudi Arabia. *Construction Economics and Building*, ٢١, ١١٥-١٤١.
- Alsulami, B. T., Al-Shaery, A. M., & Kassem, M. A. (٢٠٢٦). Early detection of construction project risks in Saudi Arabia: A mixed-methods study on warning signs and mitigation. *Scientific Reports*, ١٦, Article ١٠٥٨٧.
- Amayah, A. T. (٢٠١٣). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, ١٧(٣), ٤٥٤-٤٧١.
- Barney, J. (١٩٩١). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, ١٧(١), ٩٩-١٢٠.
- Cunio, J. D. (٢٠٢٤). Harnessing lessons learned: The impact of knowledge management practices on project success and organizational revenue. *PM World Journal*, ١٣.(١٠)
- Grant, R. M. (١٩٩٦). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, ١٧(52), ١٠٩-١٢٢.
- Kassa, E. T., & Ning, J. (٢٠٢٣). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon*, ٩(١١), e٢٢٢٩٣.
- McClory, S., Read, M., & Labib, A. (٢٠١٧). Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management*, ٣٥(7), ١٣٢٢-١٣٣٥.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (١٩٩٥). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Project Management Institute. (٢٠١٥). Pulse of the profession: Capturing the value of project management through knowledge transfer. PMI.

Project Management Institute. (٢٠١٧). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (٦th ed.). PMI.

Saudi Vision ٢٠٣٠. (٢٠١٦). Vision ٢٠٣٠. Kingdom of Saudi Arabia. Kingdom of Saudi Arabia.
<https://www.vision٢٠٣٠.gov.sa>