

أثر ممارسات إدارة المعرفة على تحويل الخبرات
المترجمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة: دراسة ميدانية
على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

قضايا بحثية 3 المهمة الثامنة

Prepared by



إعداد

أحمد يوسف محبوب
252001794

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جوهرية فرضتها ثورة المعرفة والتسارع التكنولوجي غير المسبوق، مما أعاد تشكيل مفهوم الموارد الاستراتيجية للمنظمات وأضحت فيه المعرفة التنظيمية المورد الأكثر قيمة وحسماً في تحقيق التفوق المؤسسي، متجاوزةً بذلك الموارد المادية والمالية التقليدية التي هيمنت على الفكر الإداري لعقود طويلة. وقد أدى هذا التحول إلى بروز إدارة المعرفة كأحد أهم الحقول الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تمكين المنظمات من استثمار أصولها المعرفية بشكل منهجي ومنظم لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد المتزايد. (Alfawaire & Atan, 2021)

وتُعد ممارسات إدارة المعرفة من أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تمكّن المنظمات من التعامل الفعّال مع مواردها المعرفية، إذ تشمل مجموعة متكاملة من العمليات المنهجية التي تبدأ باكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية المتنوعة، مروراً بتخزينها وتنظيمها في قواعد بيانات وأنظمة مؤسسية تضمن حفظها واسترجاعها، وصولاً إلى مشاركتها وتبادلها بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، وانتهاءً بتطبيقها وتوظيفها في عمليات صنع القرار وحل المشكلات وتحسين العمليات التشغيلية. وقد أثبتت الدراسات أن هذه العمليات مجتمعة تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في العمليات التجارية الأساسية وتسهم في خلق قيمة مضافة حقيقية للمنظمات كثيفة المعرفة (Atkočiūnienė et al., 2022). كما تبين أن ممارسات إدارة المعرفة تؤدي دوراً محورياً في تعزيز التعلم التنظيمي وتطوير الكفاءات البشرية وتحسين إدارة العمليات، مما يجعلها ركيزة أساسية لبناء منظمات قادرة على التكيف والتطور المستمر (الطاهر، 2021؛ طرفة وبوكريف، 2021).

يمثل تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة أحد أهم التحديات الإدارية المعاصرة، ذلك أن المنظمات تختزن في رأسمالها البشري ثروة هائلة من المعرفة الضمنية والخبرات العملية التي تراكمت عبر سنوات من الممارسة المهنية، والتي تتجسد في الحدس المهني والحكم الشخصي والفهم السياقي العميق لبيئة العمل. غير أن هذه المعرفة تظل مرتبطة بأصحابها وعرضة للفقْدان ما لم يتم تحويلها بشكل منهجي إلى معرفة تنظيمية صريحة ومستدامة. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن أنظمة إدارة المعرفة التقليدية التي تركز على المعرفة الصريحة لم تعد كافية لمعالجة هذا التحدي، وأن المنظمات بحاجة إلى نماذج أكثر تكاملاً تدمج بين الإدراك البشري والتعلم الجماعي والتقنيات المتقدمة لتحقيق ما أطلق عليه "تجاوز المعرفة". (Ajmal et al., 2025)

وتزداد أهمية تحويل الخبرات إلى قيمة مستدامة حين يُنظر إليها من منظور الاستدامة التنظيمية الشاملة التي تتجاوز البعد المالي قصير الأجل لتشمل بناء قدرات مؤسسية دائمة تضمن استمرارية الأداء المتميز عبر الزمن. فالقيمة التنظيمية المستدامة لا تتحقق بمجرد امتلاك المعرفة بل بتحويلها إلى عمليات وأنظمة وثقافة مؤسسية تتجاوز وجود الأفراد أنفسهم، مما يتطلب دمج الاستدامة في صميم الاستراتيجية التنظيمية وربطها بممارسات إدارة المعرفة المستدامة والابتكار المؤسسي (Rasheed et al., 2025). وفي هذا السياق، أكدت الدراسات أن الثقافة التنظيمية المستدامة تؤدي دوراً جوهرياً في خلق المناخ الملائم لتبادل المعرفة والابتكار مما يعزز قدرة المنظمات على تحقيق قيمة مؤسسية مستدامة (عبدالله وأبو عليوة وشرف، 2024).

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتستكشف أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، سعياً نحو تقديم إطار علمي وعملي يسهم في تعزيز قدرة هذه الشركات على بناء أصول معرفية مستدامة تدعم تنافسيتها واستمراريتها في بيئة أعمال سريعة التغير

تواجه شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحدياً استراتيجياً متنامياً يتمثل في التسرب المعرفي الناجم عن فقدان الخبرات المتراكمة لدى العاملين دون تحويلها إلى أصول تنظيمية مستدامة قابلة للتوظيف والاستثمار المؤسسي طويل الأمد. ويتجلى هذا التحدي بصورة أكثر حدة في ظل التحولات الهيكلية الكبرى التي يشهدها الاقتصاد السعودي ضمن مستهدفات رؤية 2030، والتي أفرزت معدلات مرتفعة من الدوران الوظيفي وإعادة الهيكلة التنظيمية والتقاعد المبكر، مما يعني أن قدراً هائلاً من المعرفة الضمنية والخبرات العملية المتراكمة عبر سنوات من الممارسة المهنية يغادر المنظمات دون أن يتم تحويله إلى معرفة صريحة مؤسسية يمكن الاستفادة منها واستثمارها.

وتكشف الشواهد الميدانية أن كثيراً من شركات القطاع الخاص السعودي لا تزال تتعامل مع المعرفة التنظيمية باعتبارها ناتجاً عرضياً للعمل اليومي وليست مورداً استراتيجياً يستوجب الإدارة المنهجية، إذ تفتقر معظم هذه الشركات إلى أنظمة مهيكلة لاكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها بشكل يضمن تحويل الخبرات الفردية المتراكمة إلى قيمة مؤسسية دائمة تتجاوز وجود الأفراد أنفسهم. وقد أشارت دراسة أبو حطب (2022) إلى أن عمليات إدارة المعرفة وقيادتها لم يكن لها أثر معنوي على الأداء المؤسسي في بعض المنظمات، مما يدل على وجود قصور في آليات تطبيق هذه الممارسات وتفعيلها. كما أكدت دراسة (Atkočiūnienė et al., 2022) أن غياب الدمج المنهجي لعمليات إدارة المعرفة في العمليات التجارية الأساسية يُضعف القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها المنظمات من مواردها المعرفية. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة الطاهر (2021) أن ممارسات إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في التعلم التنظيمي، غير أن كثيراً من المنظمات لا تستثمر هذا التأثير في بناء أصول معرفية مستدامة.

وتتعمق المشكلة حين ندرك أن الخبرة المتراكمة لا تقتصر على المعرفة التقنية الصريحة القابلة للتوثيق، بل تمتد لتشمل المعرفة الضمنية المتجذرة في الحدس المهني والحكم الشخصي والشبكات العلائقية والفهم السياقي العميق لبيئة العمل، وهي معرفة يصعب نقلها بالآليات التقليدية وتحتاج إلى ممارسات إدارة معرفة متقدمة ومتكاملة. وقد أكدت دراسة (Ajmal et al., 2025) أن أنظمة إدارة المعرفة التقليدية التي تركز على المعرفة الصريحة أصبحت غير كافية لمواجهة التعقيدات التنظيمية المعاصرة، وأن المنظمات بحاجة إلى تجاوز حدود الإدارة التقليدية للمعرفة نحو نماذج أكثر شمولاً وتكاملاً. كما بيّنت دراسة (Rasheed et al., 2025) أن دمج الاستدامة في الاستراتيجية التنظيمية يتطلب إطاراً متكاملاً يربط بين إدارة المعرفة المستدامة والابتكار الأخضر لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

ورغم الاهتمام المتزايد بموضوعي إدارة المعرفة والاستدامة التنظيمية في الأدبيات الإدارية، فإن العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي، لا سيما في سياق القطاع الخاص السعودي الذي يتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية واقتصادية فريدة. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي أو الميزة التنافسية بشكل عام، دون التعمق في آليات تحويل الخبرات المتراكمة تحديداً إلى قيمة مؤسسية تتسم بالديمومة والاستدامة. كما أن السياق السعودي بمتغيراته الديناميكية المتسارعة، من سعودة الوظائف وتمكين الكوادر الوطنية واستقطاب الكفاءات الأجنبية وإعادة هيكلة القطاعات الاقتصادية، يفرض ضرورة علمية ملحة لدراسة هذه العلاقة بعمق واستكشاف أبعادها ومحدداتها. وبناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة الدراسة

ما أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

ما واقع ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ما مستوى تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

ما أثر اكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

ما أثر تخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

ما أثر مشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

ما أثر تطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

يتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- قياس أثر اكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
 - قياس أثر تخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
 - قياس أثر مشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
 - قياس أثر تطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم إطار مقترح يوضح آليات تفعيل ممارسات إدارة المعرفة لتعزيز تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تسهم الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية، إذ تربط بين ممارسات إدارة المعرفة وتحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة كمتغير تابع مركّب لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا التحديد، حيث ركزت معظم الأدبيات على الأداء المؤسسي أو الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة دون التطرق إلى آلية تحويل الخبرات المتراكمة تحديداً إلى قيمة مؤسسية مستدامة.

تُقدّم الدراسة إسهاماً نظرياً من خلال بناء نموذج تكاملي يدمج بين نظرية إنشاء المعرفة التنظيمية لنوناكا وتاكيوتشي (SECI Model) ونظرية الموارد المستندة إلى المعرفة (Knowledge-Based View) وأدبيات الاستدامة التنظيمية، لتقديم فهم أعمق لكيفية تحول المعرفة الضمنية المتجسدة في خبرات العاملين إلى أصول تنظيمية صريحة ذات قيمة مستدامة.

الأهمية التطبيقية:

تزود الدراسة القيادات الإدارية ومتخذي القرار في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بنتائج وتوصيات قائمة على أدلة علمية حول كيفية تصميم وتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة الأكثر فاعلية في تحويل الخبرات المتراكمة لدى العاملين إلى أصول تنظيمية مستدامة تضمن استمرار المؤسسات وتطورها.

تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على بناء اقتصاد المعرفة وتنمية رأس المال البشري وتعزيز الاستدامة المؤسسية في القطاع الخاص، وتُقدّم رؤى تطبيقية تساعد الشركات في تحقيق هذه التوجهات الاستراتيجية الوطنية.

تُسهّم الدراسة في معالجة مشكلة حقيقية تواجهها شركات القطاع الخاص السعودي، وهي فقدان المعرفة والخبرات المتراكمة نتيجة دوران العمالة وتقاعد الموظفين ذوي الخبرة، من خلال تقديم آليات عملية لتحويل هذه الخبرات الفردية إلى معرفة تنظيمية مستدامة قبل مغادرة أصحابها.

الفرض الرئيسي

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول: (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الثاني: (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الثالث: (H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الرابع: (H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة

تحويل الخبرات

تحويل الخبرات
المترجمة إلى قيمة
تنظيمية مستدامة

ممارسات إدارة المعرفة

اكتساب المعرفة

تخزين المعرفة

مشاركة المعرفة

تطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً، والكشف عن العلاقات بين متغيراتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية مبنية على أدلة تجريبية. وسيتم توظيف هذا المنهج في جانبين متكاملين: الجانب النظري الذي سيستند إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بممارسات إدارة المعرفة وتحويل الخبرات المتراكمة والقيمة التنظيمية المستدامة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، والجانب الميداني التطبيقي الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من مفردات العينة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة..

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل (4) فقرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

القسم الثاني: المتغير المستقل (ممارسات إدارة المعرفة)، ويتكون من (4) أبعاد تشمل (16) فقرة موزعة على النحو التالي: بُعد اكتساب المعرفة ويضم (4) فقرات، وبُعد تخزين المعرفة ويضم (4) فقرات، وبُعد مشاركة المعرفة ويضم (4) فقرات، وبُعد تطبيق المعرفة ويضم (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة)، وهو محور أحادي البُعد يتكون من (10) فقرات تقيس مدى قدرة المنظمة على تحويل الخبرات والمعارف المتراكمة لدى العاملين إلى أصول تنظيمية مستدامة تسهم في تحقيق القيمة المؤسسية على المدى الطويل.

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا الشركات الكبيرة والمتوسطة المسجلة لدى وزارة التجارة والعاملة في القطاعات الخدمية والصناعية والتقنية في مدن الرياض وجدة والدمام، باعتبارها المراكز الاقتصادية الرئيسية التي تحتضن النسبة الأكبر من شركات القطاع الخاص في المملكة. ووفقاً لإحصاءات الهيئة العامة للإحصاء ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، يُقدّر عدد العاملين في الشركات الكبيرة والمتوسطة في هذه المدن بما يتجاوز (50,000) موظف وموظفة في المستويات الإدارية المختلفة.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزعه الجغرافي، سيتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل متوازن للقطاعات المختلفة (الخدمي والصناعي والتقني) وللمستويات الإدارية المتعددة. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) للمجتمعات الكبيرة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة (384) مفردة. وسعيًا لتحقيق نسبة استرداد مرتفعة وتعويض الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، سيتم توزيع (450) استبانة على العاملين في الشركات المبحوثة، مع استهداف الحصول على (384) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي كحد أدنى.

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) كمتغير مستقل، على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة كمتغير تابع.

الحدود المكانية: ستُطبّق الدراسة على شركات القطاع الخاص الكبيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات الخدمية والصناعية والتقنية في مدن الرياض وجدة والدمام بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: سيتم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2026م، وتحديدًا في الفترة الممتدة من شهر أبريل إلى شهر يونيو 2026م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في الشركات المبحوثة، باعتبارهم الأكثر اطلاعاً على ممارسات إدارة المعرفة والأكثر ارتباطاً بعمليات تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية.

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) ، وسيتم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية على النحو التالي:

الأساليب الوصفية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.

أساليب التحقق من جودة الأداة: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.

الأساليب الاستدلالية: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة المعرفة على المتغير التابع بشكل منفرد، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الأثر الكلي لممارسات إدارة المعرفة مجتمعة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة.

دراسة (أبو حطب، 2022) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020م"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (عمليات إدارة المعرفة، قيادة إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة) وأثرها على الأداء المؤسسي لمنظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من (252) فرداً من العاملين في المؤسسات المبحوثة (الإغاثة الزراعية، اتحاد لجان العمل الزراعي، مركز العمل التنموي "معاً")، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لكل من ثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي، في حين لم يكن هذا الأثر معنوياً لكل من عمليات إدارة المعرفة وقيادة إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بإتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المستمر خلال مسارهم الوظيفي، والتشجيع المستمر لتقديم أفكار إبداعية جديدة، وتثمين المبادرات التي يبديها الموظفون في نشر ثقافة إدارة المعرفة، وتحقيق أقصى درجات الاستفادة من شبكة الإنترنت في تحقيق أهداف المنظمات.

دراسة (موسى، 2026) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية أشرفت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على فاعلية إدارة التغيير في شركة مطوفي حجاج الدول العربية "أشرفت" بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركة، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة وفاعلية إدارة التغيير في الشركة كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير واستدامته. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في الشركة وربطها بعمليات التغيير التنظيمي، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لدعم عمليات توليد المعرفة وتخزينها ونشرها.

دراسة (طرفة وبوكريف، 2021) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من (65) موظفاً وموظفةً يعملون في المؤسسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (61) استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة والكفاءات البشرية، وأن مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات البشرية لموظفيها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات نقل المعرفة الضمنية بين العاملين ذوي الخبرة والعاملين الجدد، والاستثمار في التدريب المستمر لربط إدارة المعرفة بتطوير الكفاءات المهنية.

دراسة (الفايز والريالات، 2025) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة المعرفة على إدارة العمليات في الشركات الأردنية الصناعية

الصغيرة والمتوسطة الحجم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على إدارة العمليات في الشركات الأردنية الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على إدارة العمليات في الشركات المبحوثة، وأن تطبيق المعرفة ومشاركتها كانا من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين العمليات التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجيات واضحة في إدارة المعرفة، وربط ممارسات إدارة المعرفة

بعمليات التحسين المستمر، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لدعم تبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة.

دراسة (Atkočiūnienė, Gribovskis & Raudeliūnienė, 2022) بعنوان "Influence of Knowledge Management on Business

Processes: Value-Added and Sustainability Perspectives"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (إنشاء المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على العمليات التجارية الرئيسية (تطوير المنتجات، الإنتاج، المبيعات) من منظور القيمة المضافة والاستدامة في المنظمات كثيفة المعرفة في ليتوانيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من (108) من المديرين المتوسطين في (72) شركة تكنولوجيا معلومات ليتوانية، واعتمدت على الاستبانة المهيكلية أداة لجمع البيانات مع استخدام أساليب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وتحليل الوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية إنشاء المعرفة كانت الأكثر تأثيراً على جميع العمليات التجارية الرئيسية، وأن عمليات إدارة المعرفة مجتمعة لها تأثير إيجابي على القيمة المضافة المنشأة في المنظمات، وأن العمليات التجارية تعمل كوسيط جزئي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والقيمة المضافة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج عمليات إدارة المعرفة في العمليات التجارية الأساسية لتعزيز القيمة المضافة التنظيمية المستدامة.

دراسة (Ajmal, Islam & Khalid, 2025) بعنوان "Transforming Organizational Intelligence: Knowledge Management Systems and the Path to Knowledge Transcendence"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحول أنظمة إدارة المعرفة بأبعادها (ترميز المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة الصريحة، التعلم التنظيمي) إلى منصات ذكية تكيفية تدعم التعلم عالي المستوى وصنع القرار، مع تقديم مفهوم "تجاوز المعرفة" كمرحلة تطويرية تالية لإدارة المعرفة التقليدية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري القائم على مراجعة الأدبيات والاتجاهات التكنولوجية الناشئة، وقدّم الباحثون إطاراً مفاهيمياً يوضح الانتقال من أنظمة إدارة المعرفة إلى المنظمات المتجاوزة للمعرفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأنظمة التقليدية لإدارة المعرفة التي تركز على المعرفة الصريحة أصبحت غير كافية لمواجهة التعقيدات التنظيمية المعاصرة، وأن تحقيق تجاوز المعرفة يتطلب تكامل الإدراك البشري والتعلم الجماعي والتقنيات الرقمية المتقدمة والثقافة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تحويل تركيز المنظمات من إدارة أصول المعرفة إلى تجاوز حدود المعرفة، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية والذكاء الاصطناعي لتعزيز الذكاء التنظيمي.

دراسة (Rasheed, Liu & Ali, 2025) بعنوان "Incorporating Sustainability in Organizational Strategy: A Framework for Enhancing

Sustainable Knowledge Management and Green Innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة المستدامة بأبعادها (اكتساب المعرفة الخضراء، مشاركة المعرفة المستدامة، تطبيق المعرفة البيئية) والابتكار الأخضر والتنمية المؤسسية المستدامة في المنظمات الباكستانية المتنوعة، مع فحص دور العوامل الوسيطة والمعدلة كالتنظيم الصناعي وأولويات الاستدامة وثقافة التعاون في بيئة العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية والنمذجة الخطية الهرمية، وتكونت العينة من عاملين في منظمات باكستانية متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة المعرفة المستدامة على الابتكار الأخضر والتنمية المؤسسية المستدامة، وأن التنظيم الصناعي وأولويات الاستدامة التنظيمية والمواءمة بين الثقافة الخضراء وممارسات إدارة المعرفة تعدل هذه العلاقات بشكل جوهري. وأوصت الدراسة بدمج الاستدامة في الاستراتيجية التنظيمية الشاملة، وتعزيز ممارسات إدارة المعرفة الخضراء، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار البيئي.

- أبو حطّاب، غسان أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع24، 39 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328728>
- موسى، موسى عبدالعزيز موسى. (2026). اثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية "أشرفت". مجلة البحوث الإدارية، مج44، ع1، 2 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1665842>
- بقة، هجيرة، و حوحو، مصطفى. (2022). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسستي لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مج7، ع1، 17 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1667640>
- الطاهر، لوراسية. (2021). أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطق عنابة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج10، ع1، 27 - 44. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1155453>
- طرفة، محمد، و بوكريف، زهير. (2021). أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، مج7، عدد خاص، 132 - 150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1200603>
- سعدي، عادل، و كوديد، سفيان. (2023). أثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع1، 494 - 513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379260>
- الفايز، فواز محمد، و الريالات، محمد عبدالله علي. (2025). أثر ممارسات إدارة المعرفة على إدارة العمليات في الشركات الأردنية الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1608392>
- شنين، عبدالنور، جمال الدين، محمد زرقون، و مهاوة، آمال. (2020). أثر الخبرة المتراكمة لممارسة العمل المحاسبي في الجزائر على إدارة الأرباح ذات الطبيعة المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA" للفترة "2011-2016". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2، 266 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090246>
- عبدالله، فاطمة محمود، أبو عليوة، نهلة سيد حسن، و شرف، رشا سعد عبدالشافي. (2024). الثقافة التنظيمية المستدامة: مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين. دراسات تربوية واجتماعية، مج30، ع12، 796 - 825. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1564580>
- المتولي، أحمد محمد السيد، و مصطفى، منى سامي محمود. (2023). تأثير الرقابة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك فيصل الإسلامي المصري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535881>

- Atkočiūnienė, Z. O., Gribovskis, J., & Raudeliūnienė, J. (2022). Influence of knowledge management on business processes: value-added and sustainability perspectives. *Sustainability*, 15(1), 68.
- Ajmal, M., Islam, A., & Khalid, S. (2025). Transforming organizational intelligence: Knowledge management systems and the path to knowledge transcendence. *Research Consortium Archive*, 3(2), 1116–1131
- Rasheed, M., Liu, J., & Ali, E. (2025). Incorporating sustainability in organizational strategy: A framework for enhancing sustainable knowledge management and green innovation. *Kybernetes*, 54(4), 2363–2388.
- Alqatan, A., Simmou, W., Shehadeh, M., AlReshaid, F., Elmarzouky, M., & Shohaieb, D. (2025). Strategic pathways to corporate sustainability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing, and innovation. *Sustainability*, 17(12), 5547.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.



Thank You