

دور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات
الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض

إعداد الطالب

عبد الله محمد ضيف الله الحزابي
الرقم الجامعي (٢٥٣٠٠٢٨٩٤)

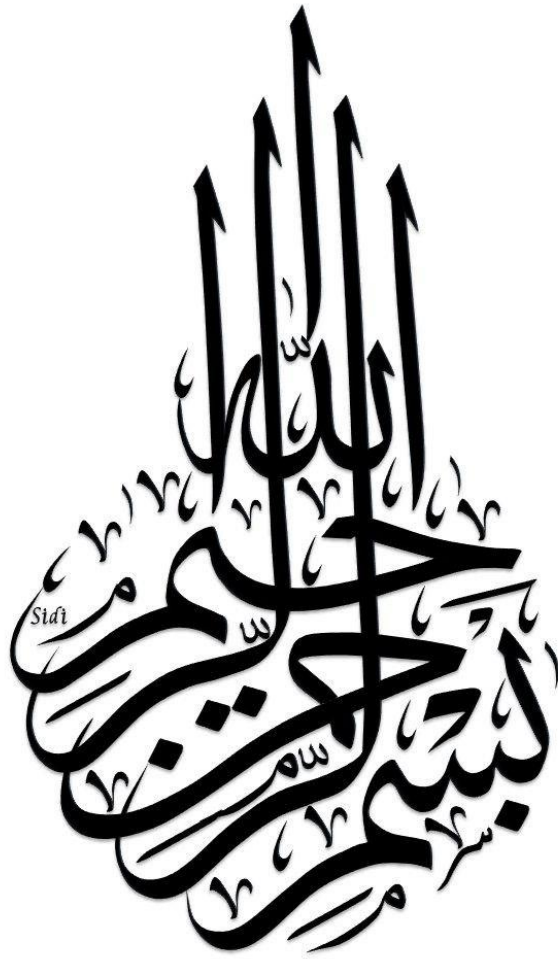
إشراف

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الجامعي

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٦م



الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

من علمني الجد والصبر والمثابرة وغرس بي حب العلم والتعلم " ابي الحبيب "

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب إلى كل الحياة " أمي الحبيبة "

إلى سندي ورفقاء دربي وفرحي وحزني " أخواني وأخواتي "

إلى كل الأهل والأصدقاء و زملاء الدراسة والعمل.

الشكر والتقدير

الحمد لله السميع العليم علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على من علمه شديد القوى وبعد
لا يسعني في مقامي هذا شكر كل من يستحق الشكر والامتنان ولكن هنالك من لا نستطيع المرور دون التعبير
عما يجول في خاطرننا من ود وحب واحترام.
يسعدني في مقامي هذا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة ميد أوشن – الإمارات العربية المتحدة، على
تقديمها لنا هذه الفرصة، ممثلة بجميع كادرها التدريسي والإداري ممثلة برئيس الجامعة.
ويشرفني في مقامي هذا أن أتقدم بوافر الشكر إلى الدكتور الفاضل / د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن،
والدكتور الفاضل د. فايز جراد على تكرمهما بالإشراف على هذه الرسالة فلهم مني بالغ الشكر والاحترام.
ويشرفني أيضاً في مقامي هذا أن أتقدم بجزيل شكري إلى كل من تعاون معي خلال هذه المرحلة العلمية وأخص
منهم أهلي الكرام فلهم مني كل الشكر.

فهرس المحتويات

ج.....	الإهداء.....
د.....	الشكر والتقدير.....
ه.....	فهرس المحتويات.....
ز.....	فهرس الجداول.....
ح.....	مخلص الدراسة.....
ط.....	Abstract.....
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١.....	١،١ مقدمة.....
٢.....	٢،١ مشكلة الدراسة.....
٤.....	٣،١ أهمية الدراسة.....
٥.....	٤،١ أهداف الدراسة.....
٦.....	٥،١ تساؤلات الدراسة.....
٧.....	٦،١ أنموذج الدراسة.....
٧.....	٧،١ فروض الدراسة.....
٨.....	٨،١ مصطلحات الدراسة.....
١٠.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
١٠.....	تمهيد.....
١٠.....	١،٢ إدارة المعرفة.....
١١.....	٢،١،٢ أهمية إدارة المعرفة.....
١٢.....	٣،١،٢ عمليات إدارة المعرفة.....
١٣.....	٤،١،٢ مصادر إدارة المعرفة.....
١٤.....	٢،٢ النجاح الاستراتيجي.....
١٦.....	٢،٣،٢ أهمية النجاح الاستراتيجي.....
١٧.....	٣،٣،٢ أبعاد النجاح الاستراتيجي.....
١٨.....	٤،٢،٢ تحديات المشروعات الصغيرة.....
١٩.....	٤،٣،٢ واقع النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة السعودية.....
٢٠.....	الدراسات السابقة.....
٢٤.....	الفجوة البحثية.....
٢٦.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
٢٦.....	١،٣ منهج الدراسة.....
٢٦.....	٢،٣ مجتمع الدراسة.....

٢٧.....	٣،٣ عينة الدراسة.....
٢٧.....	٤،٣ أداة الدراسة.....
٢٨.....	٥،٣ حدود الدراسة.....
٢٨.....	٦،٣ ثبات أداة الدراسة.....
٢٩.....	٧،٣ صدق أداة الدراسة.....
٣١.....	٨،٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٣٣.....	الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.....
٣٣.....	١،٤ فحص متغيرات الدراسة.....
٣٤.....	٢،٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
٣٦.....	٢،٢،٤ التحليل الوصفي لبعد خزن المعرفة.....
٣٧.....	٣،٢،٤ التحليل الوصفي لبعد نشر المعرفة.....
٣٨.....	٤،٤،٢ التحليل الوصفي لبعد تطبيق المعرفة.....
٤٠.....	٣،٤ التحليل الوصفي للنجاح الاستراتيجي.....
٤٠.....	١،٣،٤ التحليل الوصفي لبعد البقاء.....
٤١.....	٢،٣،٤ التحليل الوصفي لبعد التكيف.....
٤٢.....	٣،٣،٤ التحليل الوصفي لبعد النمو.....
٤٣.....	٤،٤ التحقق من فرضيات الدراسة.....
٤٣.....	١،٤،٤ التحقق من فرضيات التأثير.....
٥٠.....	٥،٤ نتائج الدراسة.....
٥١.....	٦،٤ التوصيات.....

فهرس الجداول

٢٨	جدول (١،٣) بدائل ومديات مقياس ليكرت الخماسي.....
٢٩	جدول (٢،٣) ثبات أداة الدراسة.....
٣٠	جدول (٣،٣) الصدق الداخلي للمتغير المستقل " إدارة المعرفة".....
٣٠	جدول (٤،٣) الصدق الداخلي لتبني التحول الرقمي.....
٣٣	جدول (١،٤) خصائص عينة الدراسة.....
٣٤	جدول (٤،٢) التحليل الوصفي للاكتساب المعرفة.....
٣٦	جدول (٣،٤) نتائج التحليل الوصفي لبعد خزن المعرفة.....
٣٧	جدول (٤،٤) التحليل الوصفي لبعد نشر المعرفة.....
٣٨	جدول (٥،٤) التحليل الوصفي لبعد تطبيق المعرفة.....
٤٠	جدول (٦،٤) التحليل الوصفي لبعد البقاء.....
٤١	جدول (٧،٤) التحليل الوصفي لبعد التكيف.....
٤٢	جدول (٨،٤) التحليل الوصفي لبعد النمو.....
٤٣	جدول (٩،٤) تأثير إدارة المعرفة على بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.....
٤٤	جدول (١٠،٤) تأثير إدارة المعرفة على تكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة.....
٤٦	جدول (١١،٤) تأثير إدارة المعرفة على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة.....
٤٧	جدول (١٢،٤) التحقق من الفروق الناتجة عن الاختلاف بالنوع.....
٤٨	جدول (١٣،٤) التحقق من الفروق تجاه متغير العمر.....
٤٨	جدول (١٤،٤) التحقق من الفروق تجاه متغير المؤهل العلمي.....
٤٩	جدول (١٥،٤) التحقق من الفروق تجاه سنوات الخبرة.....

مخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وذلك من خلال مدخل كمي عبر اتباع المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الميداني؛ حيث تم استهداف عينة قوامها (٣٨٤) من خلال استهدافهم باستبيان إلكتروني وتم الحصول على (٢٧٩) رد صالح للتحليل، بما يمثل ٧٢%، وبعد التحقق من ثبات أداة الدراسة والتحقق من صدقها الداخلي والخارجي، وإجراء التحليلي الوصفي والتحليلي والتحقق من الفروق الإحصائية خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من إدارة المعرفة، ومرتفع نسبياً من النجاح الاستراتيجي، كما خلصت الدراسة إلى وجود دور لإدارة المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي لما يتعلق بالبقاء والتكيف، وكان لاكتساب المعرفة وتطبيقها الدور الأكبر، إلا أن إدارة المعرفة لا تؤثر على بعد النمو، كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق جزئية ناتجة عن الاختلاف بالنوع لصالح الذكور، والاختلاف في المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وعدم وجود فروق ناتجة عن الاختلاف بالعمر أو سنوات الخبرة، وعلى ضوء ذلك أوصت الدراسة ب تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، و تطوير قواعد بيانات إلكترونية متكاملة لإدارة المعرفة وربطها بالعمليات التشغيلية، و العمل على تعزيز ثقافة تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين عبر تطبيق برامج التدوير الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة – النجاح الاستراتيجي – المشروعات الصغيرة والمتوسطة

Abstract

The current study aimed to elucidate the role of knowledge management in achieving strategic success in the small and medium-sized enterprise (SME) sector in the city of Riyadh, using a quantitative approach based on the descriptive-analytical methodology through a field survey. A sample of 384 respondents was targeted via an online questionnaire, and 279 valid responses were obtained, representing 72%. After verifying the reliability of the research instrument and assessing its internal and external validity, conducting descriptive and analytical analyses, and testing for statistical differences, the study concluded that there is a high level of knowledge management and a relatively high level of strategic success. The study also concluded that knowledge management plays a role in achieving strategic success in terms of survival and adaptation, with knowledge acquisition and application playing the largest role; however, knowledge management does not affect the growth dimension. The study also found partial differences resulting from gender (in favor of males) and educational qualifications (in favor of bachelor's degree holders), with no differences resulting from age or years of experience. In light of this, the study recommended strengthening training and professional development programs for employees and owners of small and medium-sized enterprises, developing integrated electronic databases for knowledge management and linking them to operational processes, and working to foster a culture of sharing experiences and knowledge among employees through the implementation of job rotation programs.

Keywords: Knowledge Management – Strategic Success – Small and Medium-Sized Enterprises

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- نموذج الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول الفصل الحالي الإطار العام للدراسة وفيه سيتم التعريف بمقدمة عن العلاقة المدرسة وبيان متغيراتها، كما سيتم إيضاح إشكالياتها، وطرح أسئلتها، وتحديد أهدافها، وبناء نموذج الدراسة، وافتراض فرضياتها بما يتوافق مع مشكلة الدراسة، كما سيتم بيان لأهم المصطلحات التي تتضمنها الدراسة.

١،١ مقدمة

يضم قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسط تغيرات كثيرة وتحديات متنوعة، وفي الوقت الحالي أصبحت فيه المعرفة عاملاً مهماً ومورداً أساسياً ومكوناً رئيسياً يضمن بقاء المنظمات في بيئات شديدة التنافس، بالإضافة إلى دعم تكيفها مع المتغيرات البيئة المحيطة بها، ومن ثم دعم نموها وانتشارها الجغرافي بما يضمن نمواً شاملاً يشمل الأصول المادية والمعرفة والحصة السوقية، ونسبة الأرباح، وهذا كله يندرج تحت ما يعرف بالنجاح الاستراتيجي.

إن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد، ولكن الجديد هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فقد شهد العالم منذ مطلع القرن العشرين أعظم تغيير في تاريخ البشرية وهو التحول إلى ثورة العلوم والتكنولوجيا فائقة التطور، والتي تشكل ثورة معلوماتية بلغت ذروتها اليوم؛ حيث باتت المعلومات والمعرفة مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية، ومن الموارد المهمة في الحياة الاقتصادية ومكمل أساسي للموارد الطبيعية، وقد ظهر جراء ذلك ما يعرف بإدارة المعرفة حيث أصبح إنتاج المعرفة واستثمارها واستهلاكها مصدراً للنمو وغدت المعرفة رأس المال الذي يقوم على الأفكار، والخبرات والممارسات الأفضل، كما تعتبر إدارة المعرفة ركيزة أساسية في الاقتصادات الجديدة، وتزيد أهميته في ظل التنافس الشديد نحو

النجاح الاستراتيجي (آدم، ٢٠١٨)

إن النجاح الاستراتيجي يحقق التفوق والأهداف المنشودة للمنظمات، وتعد إدارة المعرفة هي الأساس في تحقيق هذا النجاح، وهي تمثل محور مهم في قيادة التغيير من خلال الاستفادة من الإبداعات والمهارات والخبرات والطاقات الفردية لدى مدراء ومشغلي بما يدعم تحسين كفاءة العمل الإداري، لذا يتوجب على المنظمات بصفة عامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص بالتركز على إدارة المعرفة بما يضمن تحقيق النجاح الاستراتيجي من أجل ضمان استمرارية عملها بالاتجاه الذي يخدم غايتها ويحقق أهدافها. (صالح، ومهدي، ٢٠٢٣).

لذا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى قياس دور إدارة المعرفة على النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، من خلال بيان مدى مساهمة اكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها على بقاء وتكيف واستمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

٢،١ مشكلة الدراسة

ينال قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً من قبل حكومة المملكة الرشيدة، وذلك لما يحتله من مكانة مهمة من نواحي عديدة اقتصادية واجتماعية، فهو قطاع يحتضن الكثير من الشباب السعودي، ويوفر ملايين الفرص الوظيفية، مما يخفف العبء على الحكومة، كما أنه يعد مصدراً رئيسياً لآلاف الأسر، وبهذا فإن دراسة عوامل نجاح هذا القطاع أمر مهم للغاية.

إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات في تطبيقات إدارة المعرفة، على الرغم من أن المعرفة عاملاً مهماً وأساسياً في نجاحها واستمراريتها، ومن أهم العوامل المؤثرة في هذا السياق فهم ومعرفة واقعها الحالي وقابلية تنفيذ إدارة المعرفة وما تهدف إليه من تصميم وتطبيق استراتيجية معينة لإدارة المعرفة (عبد العزيز، والسريحي، ٢٠٢٤).

ومن ناحية أخرى فإن الدراسات تشير على أن قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة يعاني من معدل فشل مرتفع للغاية، وذلك نتيجة لعديد من الأسباب كضعف القدرات الرقمية، والإدارة الاستراتيجية (Alenzy, 2018)، وتشير الدراسات إلى أن ٧٥% من المشاريع الصغيرة والمتوسطة تفشل في أول خمس سنوات من تشغيلها، وذلك نظراً لعشوائية الإدارة، بالإضافة إلى ضعف الإدارة خاصة مع تدخل تكنولوجيا المعلومات في جوانب متعددة (Charles et all, 2025).

تركز العديد من الدراسات السابقة على تحديد الظروف البيئية التي تسهم في فعالية نهج التوجه الاستراتيجي، إلا أن الحديثة منها تركز على عوامل استقصاء داخلية ترتبط بالنجاح الاستراتيجي، وبالإمعان فيها نجد أنها أشاحت النظر عن عامل مهم للغاية في دعم النجاح الاستراتيجي يتمثل بإدارة المعرفة خاصة في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض وبهذا تبين ظهور فجوة بحثية ومكانية يمكن إبرازها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة

والمتوسطة في مدينة الرياض؟

٣،١ أهمية الدراسة

لعمل هذه الدراسة أهمية كبيرة على الصعيدين النظري وفيما يلي بيانها:

أ. الأهمية النظرية:

١. تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تتناول أحد الموضوعات المعاصرة في الفكر الإداري، والمتمثل في دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث تسعى إلى تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والقدرة التنافسية للمؤسسات، لاسيما في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
٢. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المرتبطة بمجال الإدارة الاستراتيجية من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف المعرفة التنظيمية بوصفها مورداً استراتيجياً لتحقيق التفوق المؤسسي.
٣. تقدم الدراسة إضافة معرفية من خلال اختبار هذه العلاقة في سياق المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي يسهم في سد جانب من الفجوة البحثية في الأدبيات العربية المتعلقة بتطبيقات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في البيئات الاقتصادية التي تشهد تحولات متسارعة وتنافساً متزايداً.

ب. الأهمية العملية للدراسة:

١. تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من القيمة التطبيقية المتوقعة لنتائجها في دعم أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الرياض؛ حيث يمكن أن تسهم في توضيح الدور الحيوي لإدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.

٢. تساعد نتائج الدراسة أصحاب هذه المشروعات على تبني ممارسات أكثر فاعلية في إدارة المعرفة، بما يساهم في تعظيم الاستفادة من الخبرات المتراكمة والموارد المعرفية داخل المؤسسات، الأمر الذي يدعم قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

٣. تقدم الدراسة مجموعة من المؤشرات والتوصيات التطبيقية التي تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز قدرتهم التنافسية وتحقيق الاستفادة في الأسواق المحلية، بما يتوافق مع التوجهات التنموية في السعودية إلى دعم هذا القطاع الحيوي وتعزيز دوره في التنمية الاقتصادية، لا سيما في ظل المبادرات والبرامج التنموية المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠ م.

٤،١ أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة: تهدف الدراسة بصفة عامة إلى بناء إطار عام يوضح دور إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، ولتحقيق هذا يتعين تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. بيان دور إدارة المعرفة في تعزيز بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

٢. معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

٣. التعرف على دور إدارة المعرفة في دعم استمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

٤. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات

ملاك ومدراء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض ناتجة عن الاختلاف

بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٥،١ تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما دور إدارة المعرفة في تعزيز بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض؟

٢. ما دور إدارة المعرفة في تكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض؟

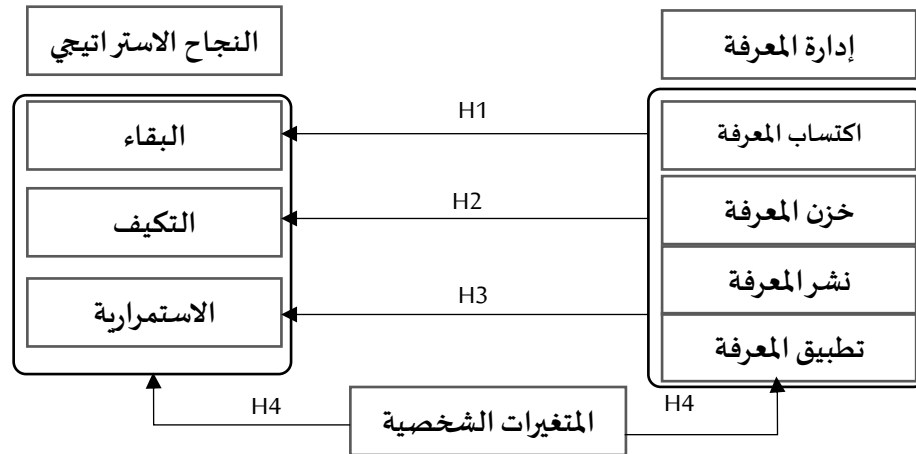
٣. ما دور إدارة المعرفة في دعم استمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة

الرياض؟

٤. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات عينة

الدراسة ناتجة عن الاختلاف بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٦،١ أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

٧،١ فروض الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية:

١. يوجد دور معنوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المعرفة في دعم بقاء

المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

٢. يوجد دور معنوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 إدارة المعرفة يساهم في تكيف

المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

٣. يوجد دور معنوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المعرفة في تعزيز

استمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات عينة الدراسة

ناتجة عن الاختلاف بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٨،١ مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة العديد من المصطلحات أهمها:

- إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى إنشاء المعرفة واكتسابها وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمة، بما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية واتخاذ القرارات الفعالة (kimiz,2021).
- إجرائياً: هو تمكن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض من جلب وإدارة وتخزين ونقل المعرفة فيما يتعلق بالأنشطة التي تزاولها.
- النجاح الاستراتيجي: هو قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة والحصول على الخبرات والمعرفة الجيدة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة (نعمة، ٢٠٢٣، ص ٤٨).
- التعريف الإجرائي: هو درجة تحقيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض لأهدافها الاستراتيجية من ناحية نمو الأرباح والحصة السوقية والأصول، وتكيفها مع المتغيرات الحالية، وقدرتها على الاستمرارية في سوق العمل.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- إدارة المعرفة.
- النجاح الاستراتيجي.
- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يهتم الفصل الحالي بالجوانب النظرية للدراسة، وهو ينقسم إلى قسمين رئيسيين يتناول القسم الأول الإطار النظري، وفيه بيان لمفاهيم الدراسة وما يرتبط بها من مرتكزات نظرية بدءاً بإدارة المعرفة، ومن ثم النجاح الاستراتيجي، أما القسم الثاني فيسرد بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والنجاح الاستراتيجي، والتعليق عليها ببيان أوجه الاتفاق والاختلاف، ومن ثم بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

١،٢ إدارة المعرفة

في عالم إدارة المعرفة هناك العديد من المصطلحات المختلفة التي تطير حولها، بعضها أكثر أهمية ويستخدم بصورة متكررة، من البعض الآخر، كنقل المعرفة، وتبادل المعرفة، وحواجز المعرفة، ويتم استخدام نقل المعرفة ومشاركة المعرفة أحياناً بشكل مترادف، أو يعتبران متداخلان، في المحتوى، ويعتبر نشر المعرفة جزءاً أساسياً في إدارة المعرفة علماً أن هناك فرق كبير بين تبادل المعرفة، ونقل المعرفة، فتبادل المعرفة بين الأفراد وفيما بينهم، وداخل الفرق والحدات التنظيمية وفيما بينها، وقد يكون هذا التبادل مركزاً أو غير مركز، لكنه عادة لا يكون له هدف مسبق وواضح، فتبادل المعرفة بين شخصية أحدهما ينقل المعرفة وآخر يستوعبها، أي لا يمكن تقاسم المعرفة (Dan & Kai, 2019).

توجد وجهات نظر مختلفة في تحديد مفهوم محدد لإدارة المعرفة، لكنها تنقسم بميزتين رئيسيتين الأولى أن لديها استراتيجية التدوين، وهذا يعتمد بشكل كبير على حلول تكنولوجيا المعلومات، وقواعد البيانات، والتصنيف، والثانية إمكانية النشر أو ما يعرف باستراتيجية نشر المعرفة من خلال التنشئة الاجتماعية، والاجتماعات الشخصية (Oskar & Victor, 2017).

وتعرف إدارة المعرفة بأنها " العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويلها والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة (عليان، ٢٠١٥، ص ١٥٢).

وعرفها الظاهرة (٢٠١٤) بأنها " نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة على مستويات مختلفة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع للحصول على المعلومات المناسبة في سياق منظم خلال وقت زمني محدد" ص (٧٨).

٢،١،٢ أهمية إدارة المعرفة

من خلال إدارة المعرفة نستطيع جمع وترتيب المعلومات الدقيقة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وذلك باعتبار المعرفة كل شيء يخص ثقافة وقيم سير العمل، وتسعى إدارة المعرفة إلى زيادة كفاءة أداء الموظف، وعلى الرغم من أن إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة في مجال الأعمال إلا أن لها أثرها الهام والفعال على نجاح الأعمال، وذلك لكونها سبباً رئيسياً لنجاح المنظمات وحسب (الخنعي والشهري، ٢٠٢٣) فإن أهميتها تبرز من خلال النقاط التالية:

١. حاجة المؤسسات لها في ظل حدة المنافسة بالأسواق، بالتزامن مع الاستحداثات الناشئة جراء تكنولوجيا المعلومات.

٢. لكونها تساهم في عمليات إدارة المنتجات والسلع والخدمات المعقدة والتي يطرأ عليها الكثير من التغييرات.

٣. دورها الفاعل في الحفاظ على العملاء، والموردين، والعاملين.

٤. مساهمتها في توفير وفورات مالية من خلال دورها الفاعل في تخفيض التكاليف.

٥. فاعليتها في عملية الموائمة من خلال قدرتها على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.

٦. تمكن المؤسسات من كسب عملاء جدد.

٧. تقضي إدارة المعرفة على هدر الوقت وتمكن العاملين من الحصول على معلومات جديدة.

٣،١،٢ عمليات إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عملية يمكن من خلالها الوصول إلى الخبرة والمعرفة والخبرة والتي تولد مهارات جديدة، تمكن العاملين من أداء العمل بكفاءة أعلى، كما أنه تعتبر مصدراً من مصادر الابتكار، وتساهم أيضاً في خلق قيمة للعملاء، أي يمكننا القول بأن إدارة المعرفة عملية معرفية تشمل إنشاء المعرفة، ومشاركتها، وتخزينها، ونقلها وتطبيقها، والتي بدورها تستند على المهارات، ودعم الإدارة العليا، التي تقوم بتشجيع كلما سبق (اليوبي، ٢٠١٨)

وقد أورد الجمعة والغربي (٢٠٢٠) العديد من النقاط التي ترز عمليات المعرفة والتي

تتمثل بالآتي:

١. **تشخيص المعرفة:** هو أهم برامج إدارة المعرفة، فعبره يتم وضع سياسيات وبرامج

العمليات الأخرى المرتبطة بإدارة المعرفة، كما أن هذه العملية حتمية لكونها تهدف إلى

اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.

٢. **تخطيط المعرفة:** وذلك من خلال رسم الخطط المختلفة المرتبطة بإدارة المعرفة، لغرض

دعم أهدافها والأنشطة الفردية والتنظيمية المرتبطة بها، والعمل على توفير القدرات

والإمكانات اللازمة لتسيير الأعمال بجودة عالية، وتوفير الكادر الخبير من أصحاب

الاختصاصات والعمل على تسهيل مهامهم.

٣. **نشر المعرفة:** وذلك بتسخير كلما له دور في عملية إيصال المعلومات إلى المستهدفين.

٤. توليد واكتساب المعرفة: تهتم هذه العملية بابتكار، واكتشاف، واستخلاص والاستحواذ على المعرفة، والتي يمكن إنشاءها من خلال العديد من العمليات كالإبداع، وعمليات البحث والتحسين المستمر.

٥. تخزين المعرفة: تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطر فقد المعرفة الذين يحملها الأفراد العاملون معها في حال يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر بالغ الأهمية، خاصة في كون المنظمات تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، وبعضها يعتمد على عقود مؤقتة قابله للإلغاء في أي لحظة.

٦. تنظيم المعرفة: وذلك بأرشفتها وتصنيفها زمنياً وموضوعياً، وتفسيرها ونشرها بفاعلية، ويستلزم توزيع المعرفة وجود وسيلة لنقلها، سواءً كانت بشرية أو غير بشرية، ووجود حافز لنقلها.

٧. تطبيق المعرفة: بتحويلها من عمليات إلى عمليات تنفيذية، بتوجيه المساهمين مباشرة نحو تحسين الأداء التنظيمي عند صنع القرار والأداء الوظيفي.

٤،١،٢ مصادر إدارة المعرفة

تتفرع مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسيين، المصدر الأول داخلي والثاني خارجي، ويكون تحديد نوع المصدر حسب نطاق الكيان المدروس، على سبيل المثال فإن المصدر الخارجي للمؤسسة هو أي مصدر خارج نطاقها، بينما المصدر الخارجي للدولة يتمثل بخارج حدود الدولة ذاتها، وقد فصلت المحمدي (٢٠٢٥) هذا المصادر كما يلي:

١. المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها التنظيمي الإداري مهما اختلف مستواه، بالإضافة إلى المعرفة المخزنة من التجارب السابقة.

٢. المصادر الخارجية: المصادر الخارجية هي تلك المصادر المحيطة بالتنظيم الإداري، وهي تتمثل بالكيانات التي ترتبط بالمؤسسة بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة، أو التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثله هذه المصادر المكتبات والإنترنت، والمنافسون، والجامعات ومراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية، ويتم اكتساب هذه المعرفة باستخدام الكثير من الوسائل البشرية والتقنية.

يرى الباحث أن مصادر المعرفة هي كل جهة أو كيان ينبع منه معلومة تفيد التنظيم الإداري، وقد تكون هذه المصادر بشرية، أو تقنية، تتمثل المصادر البشرية بالأفراد أو بالمؤسسات، فعلى مستوى الفرد بالإمكان أن يرفع خبير واحد من مستوى أداء المنشأة بصفة عامة مما يدفع بها إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي، وعلى مستوى المنظمات قد تستفيد المنشآت الصغيرة من الكبيرة؛ حيث تلهم الكبيرة الصغيرة في العديد من الجوانب المرتبطة بالنشاط، وعلى نطاق واسع قد تتشارك الدول المعرفة، وفي هذه الحالة تكون الدول المتقدمة مصدراً رئيسياً للمعرفة في مجالات متعددة كالصناعات والتقنيات والتصنيع العسكري والعلوم الطبية، وغيرها من المجالات، ويتم نقل هذه المعرفة إما بطريقة عشوائية عبر شبكة الإنترنت، أو من خلال هيئات منظمة عبر برامج منظمة كتطور المناهج العلمية وافتتاح الأقسام العلمية التي تلاءم التقدم العلمي.

٢،٢ النجاح الاستراتيجي

حظي مفهوم النجاح الاستراتيجي بأهمية في العديد من الدراسات والبحوث الأكاديمية، وهو يمثل بإيجاد طرق وسبل تميز المنشأة وتمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بآلية لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، وبالتالي فإن النجاح الاستراتيجي يضمن حصول المنظمة على مركز تنافسي متميز، وهو يتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار

بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة ولا يمكن الحكم على منظمة أنها حققت نجاحاً استراتيجياً ما لم تحافظ عليه لفترات طويلة (عثمان، وكرسو، ٢٠٢١).

ويعرف النجاح الاستراتيجي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق النجاح من خلال إرضاء العملاء عبر بناء علاقة جيدة معهم، وذلك من خلال توفير متطلباتهم بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف المنظمة والعملاء (AL-Amirey & Alubadi, 2023).

وعرف بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تؤثر عليها والحصول على الخبرات والمعرفة الجيدة التي تؤدي إلى نجاحها" (نعمة، ٢٠٢٣، ص ٤٨).

كما تم تعريفه بأنه: "نتيجة لمجموعة من الأنشطة التي تعمل على إعطاء المنظمة القدرة على المنافسة في البيئة التي تعمل بها، ومواجهة التحديات من خلال صياغة خطط طويلة الأجل واستغلال الموارد المتاحة، بالاعتماد على رأس المال البشري (السنباني، ٢٠٢٥، ص ٢١٧).

على ضوء التعريفات السابقة يعرف الباحث النجاح الاستراتيجي بأنه: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية التي تم تحديدها خلال فترة زمنية معينة".

وجدير بالذكر أن تحقيق النجاح الاستراتيجي لا يكون كاملاً فهناك نجاحات جزئية، وهناك نجاحات قوية وأخرى ضعيفة بينما تفشل العديد من المنظمات في تحقيق أي مستوى من النجاح الاستراتيجي وقد يكون ذلك نتيجة للعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وتتمثل النجاحات الاستراتيجية بمستوى الأرباح المحققة خلال فترة زمنية معينة، بالإضافة إلى

مقدار النمو الداخلي للمؤسسة من حيث الموارد والأصول، والقدرة على توسيع قاعدة العملاء.

٢،٣،٢ أهمية النجاح الاستراتيجي

يكتسب النجاح الاستراتيجي أهميته في قطاع المشروعات الصغيرة باعتباره أهم أسباب بقاءها وتكيفها ونموها، وبهذا فإن من الضروري على المنظمات من توفير متطلبات النجاح الاستراتيجي، ويمكن قياس مدى النجاح الاستراتيجي للمنظمة، من خلال رضا العملاء بالإضافة إلى اهتمامها برأس المال الفكري، وللنجاح الاستراتيجي فوائد كثير كإمكانيته من إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمات، وذلك للكشف عن الخطط الاستراتيجية التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في المستقبل (Ahmed, 2025).

تتجسد أهمية النجاح الاستراتيجي في قيادة المنظمة نحو التميز على المدى البعيد، ويعد أيضاً مؤشراً لنجاحها في إعداد خططها وتأدية أعمالها، واتخاذ قراراتها الاستراتيجية، ويشكل النجاح الاستراتيجي جانباً مهماً لها باعتبارها الدالة لتحقيق نجاحها الاستراتيجي المستدام، كما أنه من المؤشرات المهمة في قياس فاعليتها، ويعمل على مساعدة القيادات في تبني اتجاهات إدارية معاصرة، كما تتجلى أهميته في إيصال القيمة للمساهمين، ويعمل أيضاً على مساعدة المدراء على تبني استراتيجيات غير مباشرة، وتشخيص قيم المنظمة (شهاب، ٢٠٢٣).

يرى الباحث أن نجاح المنظمة مهمة من جوانب متعددة؛ لكونه يضمن، فنجاح استمرارية تقديم خدماتها للمجتمع بالإضافة تسهيل الحصول على الخدمة من قبل المواطنين، كما أن نجاحها ونموها يعد سبباً رئيسياً في استمرارية توافر مصادر الدخل

للموظفين العاملين في المنشأة وكذلك ملاكها، بالإضافة إلى أن نجاح المنشآت يعني استمرارية دعمها للنمو الاقتصادي الوطني.

٣،٣،٢ أبعاد النجاح الاستراتيجي

لنجاح الاستراتيجي ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل بالآتي:

١. البقاء: يشير البقاء إلى قدرة المنظمات على النضال والجد من أجل الاستمرار في مزاولة نشاطها أو الوجود في ظل المنافسة القوية، وفي بيئة تتميز بالعديد من التعقيدات والأحداث الغير متوقعة والتي تهدد وجود المؤسسة (Emmanuella et al, 2018).

ويمكن تعريف البقاء إجرائياً بأنه: قدرة المنشأة على الاستمرار في تقديم الخدمات أو المنتجات في ظل المنافسة المستمرة.

٢. التكيف: يقصد بالتكيف أن تتمكن المنشأة من تعديل استراتيجياتها وعملياتها ومواردها استجابة لتغيرات البيئة الخارجية وسيناريوهات الأزمات والمفاجآت، بهدف الحفاظ على استمرارية الأعمال، وتسريع التعافي وتعزيز المرونة التنظيمية. (Darna et al, 2018).

ويعرف الباحث التكيف في قطاع المشروعات الصغيرة بأنه استجابة المنشآت للتغيرات الحاصلة في محيطها بالطريقة التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحدقة.

٣. النمو: عرف الدويري وآخرون (AL_Douri, et al (2022 بأنه قدرة المنظمة على العمل من أجل الحصول على موقع استراتيجي متقدم تحقق من خلال زيادة حجم استثماراتها ومواردها، بحيث تضمن موقع متقدم في سوق العمل.

أن النمو يتمثل بالزيادة المستمرة في الخدمات والمنتجات ومهارات الموارد البشرية، ونقاط تقديم الخدمة.

٤،٢،٢ تحديات المشروعات الصغيرة

على الرغم من مساهمة المنشآت الصغيرة في النمو الاقتصادي وتعزيز الابتكار، وتوفير فرص العمل إلا أنها تواجه تحديات كبيرة بالنسبة لها، قد تهدد هذه التحديات بقاءها ونموها، وقد ذكرت دراسة (Hasyim, 2023) أبرز هذه التحديات والتي تتمثل بالآتي:

١. تحديات مالية: تتمثل هذه التحديات بمحدود الوصول إلى الموارد المالية، وتعد القيود المالية حادة بشكل خاص بالنسبة للشركات الصغيرة، التي غالباً ما تحتاج إلى مساعدة لتأمين التمويل من المؤسسات المالية التقليدية بسبب المخاطر المتصورة ونقص الضمانات، ويحد هذا الضعف المالي من قدرتها على الاستثمار في فرص النمو والحفاظ على عملياتها خلال فترة الركود الاقتصادي والمنافسة بفعالية في السوق.
٢. تحديات إدارية: يحتاج الكثير من أصحاب المشاريع الصغيرة إلى تدريب رسمي أكثر في إدارة الأعمال، بما يساعدهم على اتخاذ قرارات مثالية، ويعزز من العمليات، كما أن ضغوط تعدد المهام والتوفيق بين أدوار مختلف قد تؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الإنتاجية، خاصة في ظل الاقتصاد الرقمي العالمي الذي فرض على المشاريع الصغيرة منافسة الشركات الأكبر والأكثر رسوخاً، والتي تمتلك موارد وحصة سوقية أكبر.
٣. الضغوط التنافسية: تعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه المنشآت الصغيرة، فهي تنافس مؤسسات كبيرة تملك خبرة كبيرة في سوق العمل، كما أن المنشآت الكبيرة تغطي خدمات ومنتجات أوسع، وفي الغالب تكون المشروعات الكبيرة اختيار العميل الأول نظراً لتشكيل صورة ذهنية لديهم بوجود احتياجاتهم لديها.

يرى الباحث أن التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة مختلفة من مجال إلى آخر، وذلك نظراً لاختلاف طبيعة الخدمة المقدمة أو السلعة، على سبيل المثال، هنالك العديد من المنتجات التي يمكن بيعها من قبل المورد مباشرة عن طريق التجارة الإلكترونية، وهذا الأمر يخلق تحدياً كبيراً أمام تجار التجزئة فيما يتعلق بالسعر، وتوفير المخزون، إلا أن هنالك قطاعات أخرى لا تتأثر بهذا الأمر كالمؤسسات الصغيرة التي تقدم خدمات تتمثل بحرف يدوية لا يمكن تقديمها عن طريق الشبكة العنكبوتية.

٤،٣،٢ واقع النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة السعودية

تعد المشروعات الصغيرة أحد أهم قطاعات الاقتصاد العالمي، فهي تشكل رافداً مهماً يدعم الاقتصادات، وتعد محركاً اقتصادياً فاعلاً، ويؤدي هذا القطاع دوره الاستراتيجي في زيادة معدلات النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولهذه الأهمية متعددة الجوانب أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً خاصاً بتطوير وتنمية هذا القطاع، ومنحته دعماً من خلال إنشاء الهيئات الخاصة بدعم النجاح الاستراتيجي منها معهد ريادة الأعمال، وهيئة منشآت، بالإضافة إلى توقيع العديد من الاتفاقيات مع جهات متعددة، وتقديم كفالة تحت صندوق التنمية السعودي بالتعاون مع العديد من البنوك في المملكة العربية السعودية (الجهيمي، ٢٠٢٣).

يواجه قطاع المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية العديد من التحديات كضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة مع بعضها، بالإضافة إلى ضعف الترابط بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة مع المشروعات كبيرة الحجم، كما أنها تعاني من ضعف توظيف الكوادر البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى وجود ضعف في الكوادر الإدارية التي تديرها، ومما يواجه هذا القطاع وجود تعقيدات في إجراءات منح

التمويل للمنشآت الصغيرة كما أن حجم التمويل لا يخدم المنشآت الصغيرة على الوجه الأمثل، بالإضافة إلى ضعف حاضنات الأعمال التي توفر الخدمات المناسبة المواتية للمنشآت الصغيرة (الحسون، ٢٠٢١).

وقد طرحت الحسون (٢٠٢١) أيضاً العديد من المعالجات التي يمكن من خلالها القضاء على التحديات التي تواجه هذا القطاع والتي تتمثل بتعزيز دور الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة لضمان نجاح المنشآت الصغيرة، بالإضافة تشجيع وتحفيز الشباب على تبني ثقافة العمل الحر، وإيجاد ومراكز وبيوت خبرة لعمل دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تكثيف الدورات التدريبية لبناء قدرات منسوبي المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

وجدير بالذكر من أن قطاع المشروعات الصغيرة واجه تقلبات كثيرة منذ جائحة كورونا؛ حيث زاد نشاط التجارة الإلكترونية جراء الإجراءات الاحترازية، كما أن هذا القطاع يشهد تغيراً كبيراً حيث سهلت التجارة الإلكترونية وصول المستهلك إلى المنتج من مصدره الرئيسي "المورد" وبأسعار منافسة للغاية، مما خلق صعوبات كبيرة لقطاع المشروعات الصغيرة، وبالتالي أصبح لزاماً على ملاكها مواكبة التغيرات التقنية واستثمار التكنولوجيا عبر القيادة الرقمية لغرض مواكبة سوق العمل وضمان البقاء والنمو.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة السريحي، وعبد العزيز (٢٠٢٤). إلى دراسة نضج إدارة المعرفة وبيان دورها في نجاح استراتيجية إدارة المعرفة، عبر استعراض مفهوم نماذج نضج إدارة المعرفة وفوائدها وأهميتها للمنظمات، ومدى حاجتها إلى استخدام وتطبيق هذه النماذج كمرحلة مهمة في رحلتها نحو النجاح الاستراتيجي، وذلك من خلال المنهج الوصفي الاستقرائي وقد توصلت الدراسة إلى أن

العديد من المنظمات تواجه تحديات في تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة، على الرغم من أن المعرفة من أهم العوامل المؤثرة على النجاح الاستراتيجي، وخلصت الدراسة إلى وجود العديد من النماذج التي تقيس نضج إدارة المعرفة للمنظمة كنموذج المركز الأمريكي وأنها تؤثر على استراتيجيات المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود رؤية واضحة واستراتيجية للمنظمة؛ حيث توجد علاقة قوية بين استراتيجية إدارة المعرفة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وهدف دراسة (Joseph et all. (2024 إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي للشركات، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات؛ حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (٣١٠) من المديرين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة المعرفة المتمثلة في تحديد المعرفة واكتسابها وتخزينها ونشرها وتطبيقها في تعزيز أداء الشركات وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات لدعم اتخاذ القرار وتحقيق النجاح المؤسسي.

وهدف دراسة (Alghofeli(2024 إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وذلك بالاعتماد على المنهج الكمي الوصفي التحليلي؛ حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (٣١٦) موظفاً في الإدارة العامة للتعليم في جدة بالمملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها وبين ممارسات الإدارة الاستراتيجية، كما أكدت النتائج أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وهدفت دراسة (Kioko (2024 إلى تقييم أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات البحثية، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي؛ حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة بلغت (١١٨) موظفاً في معهد البحوث البحرية ومصايد الأسماك في كينيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة، وخاصة مشاركة المعرفة واكتسابها وتخزينها، تؤثر بصورة إيجابية في الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة العمل، كما تسهم في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات.

وهدفت دراسة (Alharbi & Aloud (2024 إلى تحليل أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (٦٠٥) من المديرين والعاملين في منظمات خدمية سعودية تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة القصدية، وقد استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في خلق المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها في تحسين الأداء التنظيمي، كما بينت النتائج أن تبني ممارسات فعالة لإدارة المعرفة يسهم في تعزيز جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، الأمر الذي يعزز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

وهدفت دراسة صالح وهادي (٢٠٢٣) إلى بيان أثر إدارة المعرفة على النجاح الاستراتيجي لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية دوري الدرجة الأولى بالكرة الطائرة في العراق، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية وذلك لملائمة طبيعة الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بـ (١٣٠) من أعضاء الهيئات الإدارية لأندية دوري الدرجة الأولى لكرة

الطائرة، وخلصت الدراسة إلى أن النجاح الاستراتيجي يحقق التفوق والأهداف المنشورة للأندية الرياضية من خلال وضع الخطط المستقبلية المدروسة لمواجهة التحديات والمواقف السلبية والإيجابية للخروج بنموذج نتجنب به الإخفاق عن طريق تعزيز الإيجابيات، كما تعد إدارة المعرفة هي الأساس في تحقيق النجاح الاستراتيجي وهي تمثل محور مهم في قيادة التغيير من خلال الاستفادة من الابداعات والمهارات والخبرات والطاقات الفردية لدى أعضاء الهيئات الإدارية في تحسين كفاءة العمل الإداري، وأوصت الدراسة إدارات الأندية بضرورة التركيز على إدارة المعرفة بما يضمن النجاح الاستراتيجي.

وهدف دراسة سعداوي، ودحماني (٢٠٢٣). إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، ومن خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة قوامها (٤١) كما تم الاعتماد على النمذجة بطريقة المربعات الصغرى العادية PLS من خلال تطبيق النمذجة الهيكلية سمارت بي ال اس Smart PLS وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لعمليات إدارة المعرفة في النجاح الاستراتيجي، كما خلصت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد النجاح الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة.

هدفت دراسة الشمري وعقبة (٢٠٢٣) إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم الجامعي وذلك من خلال المنهج التحليلي الاستدلالي الفلسفي المعرفي (أبستمولوجيا) وهو منهج يهدف إلى تقريب الحقيقة بالاستدلال والذي يعد م العمليات العقلية التي تنتقل فيها من قضية أو من عدة قضايا إلى قضية أخرى تستخلص منها مباشرة دون لجوء إلى التجربة، وخلصت الدراسة إلى أن درجة استعراض الأدبيات التي تم تداولها حول إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم الجامعي بهذه الدراسة جاءت بدرجة عالية، وأن درجة

استعراض الأدبيات التي تدور حول دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم الجامعي من المنهجية الاستدلالية المعرفية كانت بشكل منتشر في الدراسات التي تم استعراضها وخاصة فيما يخص الأطر والمداخل والمناهج النظرية.

الفجوة البحثية

في ضوء استعراض الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي عنت بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والنجاح الاستراتيجي يتضح أن هذا المجال يحظى باهتمام الباحثين فقد سعت بعض الدراسات كدراسة سعداوي ودحماني (٢٠٢٣) إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي إلا أن دراسته محدودة نسبياً وفي سياق تنظيمي واحد، كما ركزت الشمري (٢٠٢٣) على دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع التعليمي، كما تناولت Alharbi & Aloud (2024) دور إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، وتناولت Lee & choi (2023) العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار، ويلاحظ من أن الدراسات السابقة لم تتناول قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة خاصة في بيئة المملكة العربية السعودية، ومن هنا برزت فجوة بحثية مكانية لندرة الدراسات التي تناولت هذا القطاع، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

يتناول الفصل الحالي منهجية وإجراءات الدراسة، ففيه سيتم بيان المنهج المتبع، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، كما سيتم بيان أداة الدراسة، وخطوات إعدادها والتحقق من صلاحيتها من خلال حساب ثبات الدراسة وصدقها الداخلي، كما يتضمن الفصل الحالي أهم الإجراءات الإحصائية التي يتم عبرها تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها.

١،٣ منهج الدراسة

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، وقد عرف المحمودي (٢٠١٩) هذا الأسلوب بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، وعملاً بهذا المنهج سيقوم الباحث بالرجوع إلى الأدبيات العربية والأجنبية التي اهتمت بإدارة المعرفة والنجاح الاستراتيجي، كما سيقوم باستقصاء آراء عينة من ملاك ومدراء المشاريع الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض لغرض بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

٢،٣ مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من ملاك ومدراء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، قد تم التعبير عنهم بعدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض والبالغ عددها (٥٧١، ٢٩٨)، ويعتبر هذا المجتمع كبير ومتنوع بدرجة كبيرة فهو مختلف من نواحي ديموغرافية، فهو متباين من حيث النوع، والعمر، والتعليم، والخبرة.

٣،٣ عينة الدراسة

نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة تعين على الباحث أخذ عينة عشوائية، وقد تم تحديدها بـ (٣٨٤)، وذلك وفقاً لاحتمالية الظهور، من خلال إدراج مجتمع البحث على موقع Raosoft المتخصص في تقدير حجم العينة بما يتناسب مع مجتمع الدراسة؛ إذ أن تحديد حجم العينة مهم لأجل تعميم نتائج الدراسة خارج العينة في القطاع المدروس، وقد تم استعادة 279 رد صالح للتحليل وهذه النسبة تشكل ٧٢% من العينة المستهدفة،

٤،٣ أداة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية لها وهي موزعة على ثلاثة محاور رئيسية تتفرع منها أسئلة فرعية وذلك كما يلي:

١. المحور الأول: المتغيرات الشخصية: تتمثل بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٢. المحور الثاني: يتخصص بالمتغير المستقل إدارة المعرفة: ويتألف هذا المحور من أربعة أبعاد رئيسية وهي (اكتساب المعرفة - خزن المعرفة - نشر المعرفة - تطبيق المعرفة)، بواقع (٥) عبارات لكل بعد بإجمالي (٢٠) عبارة. وقد تم بناء هذه العبارات بالاستشارة بدراسة (مصطفى، ٢٠٢٢). وقد تم صياغتها على أن تكون جميعها إيجابية وتكوينية.

٣. المحور الثالث: النجاح الاستراتيجي: يتخصص هذا المحور بقياس النجاح الاستراتيجي وهو يتألف من ثلاثة أبعاد بواقع (٥) عبارات لكل بعد، بإجمالي (١٥) عبارة، تم صياغتها لتكون انعكاسية لحساب تأثير النجاح الاستراتيجي عليها، وقد تم بناؤها من خلال الاستشارة بدراسة (عبد الهادي، والبريكي، ٢٠٢٣).

وقد تم بناء أداة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والموضحة بدائله في الجدول الآتي:

جدول (١٠٣) بدائل ومديات مقياس ليكرت الخماسي

البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
البديل	٥	٤	٣	٢	١
المدى	٥-٤,٢١	٤,٢٠-٣,٤١	٣,٤٠-٢,٦١	١,٨١-٠	١,٨٠-١

٥,٣ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة النجاح الاستراتيجي.
- الحدود المكانية: المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
- الحدود البشرية: (٣٨٤) فرد مدراء وملاك المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- الحدود الزمانية: ١٤٤٧هـ ٢٠٢٦م.

٦,٣ ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات من الخصائص المهمة لأداة الدراسة إلى جانب الصدق، وحسب (Adenirn,2025) فإن الثبات عبارة عن قدرة الأداة على القياس باستمرار دون اختلاف النتائج في حال كانت الظروف مماثلة، علماً أن الثبات والصدق عاملان يرتبطان ارتباطاً وثيقاً فبدون أحدهما لا يمكن اعتبار أداة الدراسة صالحة للاستخدام، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحقيق من ثبات أداة الدراسة، ووفقاً لمعامل الثبات فيجب أن يتحصل البعد أو العبارة على نسبة ثبات تتجاوز ٠,٧٠ وأي عبارة أو بعد حصل على نسبة أقل يتم استبعاده من الأداة ويبين الجدول الآتي قيم الثبات لأبعاد الدراسة

جدول (٢٠٣) ثبات أداة الدراسة

م	البعد	قيمة الثبات	درجة الثبات
١	اكتساب المعرفة	.76	جيدة
٢	خزن المعرفة	.82	جيدة جداً
٣	نشر المعرفة	.90	ممتازة
٤	تطبيق المعرفة	.83	جيدة جداً
٥	البقاء	.91	ممتازة
٦	التكيف	.93	ممتازة
٧	الاستمرارية	.85	جيدة جداً
	الثبات الكلي للمقياس	.92	ممتازة

تبين من خلال قيم معامل الثبات أن جميع أبعاد الدراسة تجاوزت الحد ٠,٧٠، وهذه القيم تشير إلى موثوقية أداة الدراسة وثباتها العالي، وأنه يمكن عبرها قياس العلاقة باستمرار في بيئات عمل في ظروف مماثلة، كما أن قيم الثبات تمنح نتائج الدراسة موثوقية كبيرة.

٧,٣ صدق أداة الدراسة

تعتمد الدراسات الكمية على القياس، وهذا يتطلب القيادة بدقة من خلال اختيار الأدوات المناسبة والتي يعد الاستبيان من أشهرها، ويجب أن يتمتع بالصدق وهو أن العبارات في مدلولها تقيس بالفعل ما خصصت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، ويعد الصدق من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة الدراسة، وقد عرف المشهداني (٢٠١٩) الصدق بأنه " صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما هو مراد قياسه. أي صلاحية الأداة في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال مرحلتين هما:

١. الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين في الخبراء في مجال إدارة الأعمال .
٢. الصدق الداخلي: من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية الخاصة به وفيما يلي بيان لقيم الارتباطات.

جدول (٣،٣) الصدق الداخلي للمتغير المستقل " إدارة المعرفة "

اكتساب المعرفة			خزن المعرفة			نشر المعرفة			تطبيق المعرفة		
رقم	الارتباط	المستوى	رقم	الارتباط	المستوى	رقم	الارتباط	المستوى	رقم	الارتباط	المستوى
١	.676**	عالي	١	.864**	عالي	١	.768**	عالي	١	.768**	عالي
٢	.526**	عالي	٢	.588**	عالي	٢	.895**	عالي	٢	.895**	عالي
٣	.802**	عالي	٣	.869**	عالي	٣	.840**	عالي	٣	.840**	عالي
٤	.874**	عالي	٤	.934**	عالي	٤	.909**	عالي	٤	.909**	عالي
٥	.697**	عالي	٥	.562**	عالي	٥	.831**	عالي	٥	.831**	عالي

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تبين من خلال قيم معامل الارتباط بيرسون Pearson أن جميع العبارات ترتبط

بقوة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ حيث جاءت جميع القيم موجبة

ومرتفعة، وهي تشير إلى أن مدلول كل عبارة يقيس جانباً من جوانب إدارة المعرفة في

قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية.

جدول (٤،٣) الصدق الداخلي لتبني التحول الرقمي

البقاء			التكيف			الاستمرارية		
رقم	الارتباط	المستوى	رقم	الارتباط	المستوى	رقم	الارتباط	المستوى
١	.770**	عالي	١	.883**	عالي	١	.850**	عالي
٢	.752**	عالي	٢	.751**	عالي	٢	.936**	عالي
٣	.832**	عالي	٣	.857**	عالي	٣	.853**	عالي
٤	.838**	عالي	٤	.901**	عالي	٤	.835**	عالي
٥	.845**	عالي	٥	.874**	عالي	٥	.872**	عالي

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05

تبين من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارات من عبارات النجاح الاستراتيجي مع

الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي، إليه وجود مستوى مرتفع من الارتباط، وهذا يؤكد من أن أداة

الدراسة صادقة في قياس النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة

العربية السعودية، أي أن كل عبارة تشكل جانباً من جوانب البعد الذي تنتمي إليه وهذا يمنح

النتائج موثوقية عالية.

٨،٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها اعتمدت الدراسة على الأساليب

الإحصائية الآتية:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من أسئلتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: لغرض فرز عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية المتمثلة بالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستويات أبعاد متغيرات الدراسة.
٣. معامل الثبات ألفا كرونباخ: لتحقيق من ثبات أداة الدراسة.
٤. معامل الارتباط بيرسون: لحساب صدق أداة الدراسة الداخلي، ولحساب الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
٥. الانحدار الخطي المتعدد: لحساب تأثيرات أبعاد إدارة المعرفة على النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية.
٦. اختبار T-Test: لحساب الفروق الإحصائية الناتجة عن اختلاف العينة في النوع.
٧. اختبار التباين الأحادي One way ANOVA: لحساب الفروق الإحصائية بين آراء عينة الدراسة الناتجة عن الاختلاف في المؤهل العلمي والعمر.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

- تحليل خصائص العينة.
- التحليل الوصفي.
- التحقق من الفرضيات.
- نتائج الدراسة.
- التوصيات.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

يتناول الفصل الحالي عرضاً وتحليل لنتائج الدراسة وفيه سيتم فرز خصائص العينة من حيث المتغيرات الشخصية، كما سيتم بيان واقع إدارة المعرفة والنجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاختبارات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى فحص العلاقة بين إدارة المعرفة والنجاح الاستراتيجي من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، كما سيتم في الفصل الحالي التحقق من الفروق الإحصائية بين آراء عينة الدراسة الناتجة عن التنوع الديموغرافي.

١،٤ فحص متغيرات الدراسة

جدول (١،٤) خصائص عينة الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
١	النوع	ذكور	212	76.0
		إناث	67	24.0
٢	المؤهل العلمي	ثانوي	40	14.3
		جامعي	158	56.6
		دراسات عليا	81	29.0
٣	العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة	12	4.3
		من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة	31	11.1
		من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	236	84.6
٤	الخبرة	أقل من ٥ سنوات	40	14.3
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	63	22.6
		أكثر من ١٠ سنوات	176	63.1
	الإجمالي		279	100

تبين من نتائج تحليل المتغيرات الشخصية الأربعة الواردة في الجدول (١،٤) أن نسبة الذكور كبيرة مقارنة بنسبة الإناث؛ حيث بلغت ٧٦% بينما في المقابل بلغت نسبة الإناث ٢٤% إلا أن نسبة الإناث تعد جيدة بالنسبة للقطاع المدروس، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي للعينة فقد تبين أن غالبيتها تحمل مؤهل علمي جامعي بنسبة ٥٦،٦% تليها فئة من أكملوا الدراسات العليا بنسبة ٢٩% وهذا النسب تعكس قوة التأهيل العلمي لعينة في القطاع المدروس.

أما ما يتعلق بأعمار عينة الدراسة فقد تبين أن الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة شكلت غالبية العينة بنسبة بلغت ٨٤,٦% وهذا يعكس اهتمام هذه الفئة العمرية بالتجارة ودخولها لسوق العمل، ووعيها ونضجها من الناحية العمرية، أما ما يخص الخبرة فقد ثبت أن نسبة كبيرة من العينة بلغت ٦٣,١% تملك خبرات تتجاوز العشر السنوات في قطاع المشروعات الصغيرة، وهذه النسبة تعكس الخبرة الكبيرة لها في هذا القطاع، وكل هذه الخصائص للعينة تؤكد أهليتها الكاملة للإجابة على أسئلة الاستبيان، وهذا يدعم موثوقية وصدق نتائج هذه الدراسة.

٢,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تتضمن هذه الجزئية المتغيرات الشخصية للدراسة وفيما سيتم بيان واقع إدارة المعرفة، وواقع النجاح الاستراتيجي في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

١,٢,٤ التحليل الوصفي لإدارة المعرفة

جدول (٤,٢) التحليل الوصفي للاكتساب المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المدى
١	نسعى إلى اكتساب المعرفة حول كل جديد متعلق بنشاطنا التجاري	4.09	0.87	3	موافق
٢	نسعى إلى الوصول إلى الأفكار الجديدة وجمعها والاستفادة منها من مصادر متنوعة	4.20	0.80	2	
٣	نعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي في تعلم مهارات مرتبطة بالمهام الوظيفية.	4.28	0.74	1	موافق بشدة
٤	حضرت العديد من الدورات التدريبية المتعلقة بمهامنا الوظيفية	3.74	0.94	5	موافق
٥	نستعين بخبراء من خارج المنشآت لاكتساب المهارات الجديدة	3.96	0.96	4	
المتوسط العام		4.16	متوسط الانحرافات		80.

أظهر نتائج التحليل الوصفي لبعد اكتساب المعرفة وجود مستوى مرتفع من اكتساب المعرفة لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ١٦،٤ إلا أن قيمة متوسط الانحرافات العامة لهذا البعد بلغت 80. وهي تعكس وجود بعض التباين في آراء عينة الدراسة يستدعي التحقق عبر اختبارات الفروق الإحصائية وفيما يلي تحليل لأهم العبارات:

١. حصلت العبارة (٣) على أعلى متوسط حسابي بين آراء عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.28 وهي تفيد تأكيد أصحاب ومدراء المشروعات الصغيرة على أنهم يعتمدون على وسائل التواصل الاجتماعي في تعلم مهارات مرتبطة بالمهام الوظيفية، وقد حصلت العبارة على انحراف معياري بلغ 74. وهي تعكس توافق آراء عينة الدراسة حول مدلول العبارة.

٢. جاءت العبارة 4.20 على ثاني أعلى متوسط حسابي بين آراء عينة الدراسة وهذه القيمة تعكس تأكيد العينة على أنهم يسعون إلى الوصول إلى الأفكار الجديد وجمعها والاستفادة منها من مصادر متنوعة، إلا أن الانحراف المعياري لهذه العبارة يعكس بعض التباين في آراء عينة الدراسة.

٣. حصلت العبارة (٤) على أقل متوسط حسابي بين عبارات هذا المحور بقيمة بلغت 3.74 وهي تعكس من أن عينة الدراسة تؤكد من انها حضرت العديد من الدورات التدريبية المتعلقة بمهامها الوظيفية؛ إلا أن قيمة المتوسط تعكس إلى وجود نسبة لا تخضع لبرامج تدريبية، وهذا ما أكدت قيمة الانحراف المعياري البالغة 94. والتي تعكس تباين في آراء العينة حول هذه العبارة.

٢،٢،٤ التحليل الوصفي لبعد خزن المعرفة

جدول (٤، ٣) نتائج التحليل الوصفي لبعد خزن المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المدى
١	نملك عمليات مصممة لتحسين وتنظيم تخزين المعرفة التي نجعلها.	4.12	0.79	2	موافق
٢	اعتادت المؤسسة على تدوين الأشياء التي يتم تعلمها	4.11	0.78	3	
٣	نقوم بتقييم حالات الفشل والنجاح واستخلاص الدروس المستفادة.	4.07	0.80	4	
٤	نملك قاعدة للبيانات لغرض الرجوع إلى بعض المعلومات المتعلقة بمهامنا.	3.74	0.85	5	
٥	نقوم بأرشفة البيانات والمعلومات بطريقة حديثة تسهل الوصول إليها وتمنع العبث بها.	4.19	0.86	1	
المتوسط العام		4.05	متوسط الانحرافات		0.80

تبين من خلال نتائج التحليل الوصفي لبعد تخزين المعرفة وجود مستوى مرتفع

نسبياً من كفاءة التخزين للمعلومات لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.05 إلا أن الانحراف المعياري له مرتفع نسبياً بقيمة 0.80 وهي تعكس بعض التباين في آراء عينة الدراسة قد تكون ناتجة عن الاختلاف في

المتغيرات الشخصية للعينة وفيما تفصيل لأهم العبارات:

١. حصلت العبارة (٥) على أعلى متوسط حسابي بين آراء العينة بقيمة 4.23 وهي

تؤكد على أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض تقوم بأرشفة

البيانات والمعلومات بطريقة حديثة تسهل الوصول إليها وتمنع العبث بها؛ إلا أن

الانحراف المعياري لهذه العبارة مرتفع يعكس تباين في آراء عينة الدراسة حول

مدلول العبارات.

٢. جاءت العبارة (٢) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ ٤،١٢ وهو يؤكد من أن

المشروعات الصغيرة والمتوسطة تملك عمليات مصممة لتحسين وتنظيم تخزين

المعرفة التي تجمعها، وتعكس قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.79 وجود تباين في الآراء قد تكون ناتجة عن الاختلاف الشخصي في المتغيرات الديموغرافية للعينة.

٣. جاءت العبارة (٤) في المرتبة الخامسة من بين عبارات تخزين المعرفة بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وهو يشير إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تملك قواعد بيانات لتخزين المعرفة يرجع إليها أثناء الحاجة إلا أن قيمة هذا المتوسط تعكس وجود نسبة متبقية لا تقوم بذلك، ويؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري 0.85. يشير إلى وجود تباين في آراء عينة الدراسة.

٣،٢،٤ التحليل الوصفي لبعد نشر المعرفة

جدول (٤،٤) التحليل الوصفي لبعد نشر المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المدى
١	نستخدم آليات ووسائل متعددة لنشر المعرفة بين الموظفين والعملاء.	4.11	0.77	3	موافق
٢	يقوم الموظفون بتبادل المهام الوظيفية ونقل المعرفة من موظف إلى آخر.	4.00	0.86	5	
٣	يتبادل الموظفون التجارب الإيجابية وينشرون المعرفة حول التجارب السلبية أيضاً.	4.14	0.71	4	
٤	يتم تزويد المنتسبين الجدد بمهارات متعلقة بمهامهم الوظيفية من قبل زملائهم.	4.15	0.67	2	
٥	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في نقل المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية	4.17	0.61	1	
المتوسط العام		4.11	متوسط الانحرافات		0.72

اتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي لبعد تخزين المعرفة الواردة في الجدول أعلاه، وجود مستوى مرتفع من إجراءات ووسائل نقل المعرفة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.11 وهو يعكس موافقة العينة على مدلول عبارات هذا البعد، ويعكس متوسط

الانحرافات العام وجود بعض التباين في آراء عينة الدراسة قد يكون ناتج عن الاختلاف في المتغيرات الشخصية للعينة وفيما يلي تفصيل لأهم العبارات:

١. حصلت العبارة (٥) على أعلى متوسط حسابي بين عبارات نقل المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (٤،١٧) وهو يؤكد من أن إدارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض تعتد على وسائل حديثة في نقل المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية؛ وتعكس قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارة توافق نسبي بين آراء العينة.

٢. جاءت العبارة (٤) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ ٤،١٧ وانحراف معياري بقيمة 0.61 وهاتين القيمتين تؤكدان من أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتزويد المنتسبين الجدد بمهارات متعلقة بمهامهم الوظيفية من قبل زملائهم.

٣. جاءت العبارة (٢) في المرتبة الخامسة من بين عبارات نقل المعرفة بمتوسط حسابي بلغ ٤ وانحراف معياري بقيمة ٠،٨٦ وهذه القيم تشير إلى تبادل المهام الوظيفية بين الموظفين في قطاع المشروعات الصغيرة مما يؤدي إلى نقل المعرفة من موظف إلى آخر.

٤،٤،٢ التحليل الوصفي لبعده تطبيق المعرفة

جدول (٥،٤) التحليل الوصفي لبعده تطبيق المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المدى
١	نستخدم المعرفة المتاحة لغرض تحسين خدماتنا	4.18	.75	2	موافق
٢	نقوم بتعديل الخدمات والمنتجات والعمليات على ضوء التجارب السابقة.	4.19	.63	1	
٣	نستخدم المعرفة المتراكمة لدينا في دعم مشاريع الابتكار	4.15	.67	3	
٤	نقوم بفحص دوري للتأكد من خبرات الموظفين وجودة تنفيذهم للمهام.	4.14	.82	4	
٥	نستغل كامل خبراتنا وقدراتنا لغرض تحقيق نجاحنا الاستراتيجي	4.12	.78	5	
المتوسط العام		4.15	متوسط الانحرافات		0.73

كشفت نتائج التحليل الوصفي لتطبيق المعرفة من أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض تطبق معرفتها بشكل جيد؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده تطبيق المعرفة ٤،١٥ وهو يعكس موافقة العينة على مدلول عبارات هذا البعد، وبلغ متوسط الانحرافات المعيارية 0.73 وهو يعكس وجود بعض التباين في آراء عينة الدراسة قد تكون ناتجة عن الاختلاف في المتغيرات الشخصية وفيما يلي تفصيل لأهم العبارات:

١. جاءت العبارة (٢) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.19 وهي تشير إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض تقوم بعدل خدماتها ومنتجاتها وعملياتها على ضوء تجاربها السابقة، وبلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.63 وهذه القيمة تدل على توافق نسبي بين آراء عينة الدراسة حول العبارة.

٢. حصلت العبارة (١) على المرتبة الثانية من بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ ٤،١٨، وانحراف معياري بلغ ٠،٧٥ وهذه القيمة تشير إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تستخدم المعرفة المتاحة لغرض تحسين الخدمات.

٣. جاءت العبارة (٥) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ ٤،١٢ وانحراف معياري بلغ ٠،٧٨ وهي تؤكد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة تستغل كامل خبراتها وقدراتها لغرض تحقيق نجاحها الاستراتيجي.

ومن خلال ما سبق نجد أن المتوسطات العامة لجميع أبعاد إدارة المعرفة جاءت مرتفعة وفي نطاق البديل موافق على مقياس ليكرت الخماسي حيث جاء بعد اكتساب المعرفة بالمرتبة الأولى بمتوسط حساب عام بلغ ٤،١٥ يلي تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي عام ٤،١٥ ثم نشر المعرفة بمتوسط بلغ ٤،١١ وأخيرا خزن المعرفة بمتوسط حسابي عام بلغ ٤،٠٥

٣،٤ التحليل الوصفي للنجاح الاستراتيجي

١،٣،٤ التحليل الوصفي لبعد البقاء

جدول (٦،٤) التحليل الوصفي لبعد البقاء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المدى
١	نقدم خدمات تنسجم مع التطورات الحالية	4.12	0.72	2	موافق
٢	نبحث عن أفضل الطرق لكسب رضا العملاء.	4.05	0.74	3	
٣	نشجع العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي	4.03	0.77	4	
٤	نحرص على الحفاظ على حصتنا السوقية	3.92	0.84	5	
٥	نعمل على بناء قوة سمعتنا في سوق العمل	4.19	0.76	1	
المتوسط العام		4.06	متوسط الانحرافات	0.76	

تبين من خلال نتائج التحليل الوصفي لبعد البقاء وجود مستوى مرتفع من هذا البحث؛

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام له 4.06 وهذه القيمة تشير بصفة عامة على موافقة

عينة الدراسة على مدلول العبارات الواردة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.76 وهي تشير

إلى أن بعض الآراء ترى غير ذلك، وسيتم التحقق من وجود فروق إحصائية ناتجة عن الاختلاف

في المتغيرات الشخصية وفيما يلي تفصيل لأهم العبارات:

١. حصلت العبارة (٥) على أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.19 وانحراف معياري بقيمة

0.76 وهذه القيم تشير إلى تأكيد ملاك ومدراء المشروعات الصغيرة من أنهم يعملون

على بناء قوة سمعتهم في سوق العمل.

٢. جاءت العبارة (١) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري

بقيمة 0.72 وهذه القيم تشير إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة

الرياض تقدم خدمات تنسجم مع التطورات الحالية.

٣. حصلت العبارة (٤) على أقل متوسط حسابي بين عبارات المجال بقيمة بلغت 3.92

وانحراف معياري بقيمة 0.84 وهذه القيم تؤكد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة

في مدينة الرياض تسعى إلى الحفاظ على حصتها السوقية.

٢،٣،٤ التحليل الوصفي لبعد التكيف

جدول (٧،٤) التحليل الوصفي لبعد التكيف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المدى
١	لدينا إمكانية التكيف مع التغيرات في سوق العمل	3.91	0.73	1	موافق
٢	نستطيع التكيف مع المستجدات الخدمية للعملاء	3.86	0.81	3	
٣	نحقق ابتكارات لطرق حديثة تنسجم مع مصروفاتنا	3.89	0.82	2	
٤	نواكب التطورات التكنولوجية في المعدات والأنظمة	3.78	0.84	4	
٥	نقوم بهيكله العمليات بما يتوافق مع المتغيرات	3.59	0.74	5	
المتوسط العام		3.80	متوسط الانحرافات	0.79	

كشفت نتائج التحليل الوصفي لبعد التكيف عن وجود مستوى مرتفع نسبياً من البقاء حيث بلغ

المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.80 وحصل على انحراف معياري بقيمة 0.79 وهذه القيمة

تعكس وجود بعض التباين قد تنتج عن اختلاف المتغيرات الديموغرافية وفيما يلي تفصيل لأهم

العبارات:

١. حصلت العبارة (١) على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.91 وانحراف معياري بقيمة 0.73

وهذه القيمة تشير إلى وجود إمكانية لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التكيف مع

التغيرات في سوق العمل؛ إلا أن هذه القيم تفيد بوجود نسبة من المشروعات لا تتمكن

من فعل ذلك.

٢. جاءت العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري بقيمة

0.82 وهذه القيم تفيد من أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبتكر طرق حديثة تقلل

من التكاليف بما ينسجم مع المصروفات، إلا أن هذه القيم تفيد بوجود مشروعات لديها وضع مغاير.

٣. حصلت العبارة (٥) على أقل متوسط حسابي بقيمة 3.56 وانحراف معياري بلغ 0.74 وهذه القيم تفيد بأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تقوم بهيكله العمليات بما يتوافق مع المتغيرات؛ إلا أن هذه القيم تعكس وجود مجال كبير لتطوير هذه المشروعات في مجال هيكله العمليات.

٣،٣،٤ التحليل الوصفي لبعء النمو

جدول (٨،٤) التحليل الوصفي لبعء النمو

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المدى
١	نسعى لتقديم خدمات جديدة	3.44	0.72	4	موافق
٢	ننسق لغرض تنويع خدماتنا	3.66	0.81	3	موافق
٣	نقوم بتحديث إجراءاتنا باستمرار	3.69	0.86	2	موافق
٤	نفكر في فتح فرع جديد	3.36	0.91	5	محايد
٥	نعمل باستمرار على تطوير مهاراتنا الوظيفية	3.74	0.81	1	موافق
المتوسط العام		3.57	متوسط الانحرافات	0.82	

تبين من خلال التحليل الوصفي لبعء التكيف وجود مستوى مرتفع نسبياً لقدرة المشروعات الصغيرة على التكيف؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.57 ومتوسط الانحرافات 0.82 وهذه القيم تشير إلى وجود مجال كبير لدعم هذا القطاع على تحقيق النمو حيث أفاد العديد من المدراء بعدم قدرتهم على النمو وفيما يلي تفصيل لأهم العبارات:

١. حصلت العبارة (٥) على أعلى متوسط حسابي بقيمة 3.74 وانحراف معياري بقيمة 0.81 وهذه القيم تفيد من أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تقوم بطوير مهارات الموظفين؛ وتفيد إلى وجود مشروعات لا تهتم بعمليات التطوير المهاري.

٢. جاءت العبارة (٣) في المرتبة الثانية من بين عبارات بعد التكييف بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وانحراف معياري بلغ 0.84 وتعكس هذه القيم قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسط على تحديث إجراءاتها باستمرار، وتفيد إلى وجود مشروعات أخرى لا تقوم بذلك.

٣. جاءت العبارة (٤) في المرتبة الأخيرة من بين عبارات بعد التكييف بمتوسط حسابي بلغ 3.36 وانحراف معياري بلغ 0.91 وهذه القيم تشير إلى أن العينة فضلت الحياد فيما يتعلق بفتح فروع جديدة، ونستطيع القول من أن الإمكانيات الحالية لهذه المشروعات لا تساعد على الإقدام على الانتشار، مع وجود مشروعات قادرة على النمو.

٤،٤ التحقق من فرضيات الدراسة

في هذه الجزئية نسعى إلى التحقق من فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما سنقوم بالتحقق من فرضيات الفروق باستخدام المعاملات الإحصائية المخصصة لذلك:

١،٤،٤ التحقق من فرضيات التأثير

(١) الفرضية الأولى: يوجد دور معنوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المعرفة في دعم بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

جدول (٩،٤) تأثير إدارة المعرفة على بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	Std. Error	Beta	R	F	R ²	Sig
اكتساب المعرفة	.251	.231	.768	105.27	.33	.001
خزن المعرفة	.110	.171	.241			.030
نشر المعرفة	.266	.315	.808			.000
تطبيق المعرفة	.262	.26	.821			.000

تبين من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المعرفة على بقاء المشروعات الصغيرة عن صلاحية النموذج عند $F=105.27$ المحسوبة، ومن أن إدارة المعرفة تؤثر بالإجمال

على بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وحسب قيمة معامل التحديد $R^2 = .33$ فإن إدارة المعرفة تفسر ٣٣% من العوامل المساهمة في بقاء هذه المشروعات، وتعزى باقي النسبة ٧٧% إلى عوامل غير مدرجة ضمن هذا النموذج.

ومن ناحية تفصيلية تبين وجود ارتباط معنوي موجب بين أبعاد إدارة المعرفة وبعد البقاء؛ حيث جاءت جميع قيم معالم بيرسون الواردة في العمود R في الجدول موجبة، وحسب القيم الاحتمالية الواردة في العمود Sig تبين أن جميع أبعاد إدارة المعرفة تساهم في دعم بقاء المشروعات الصغيرة، وحسب قيم معامل الانحدار Beta تبين أن بعد نشر المعرفة هو الأكثر تأثيراً حيث الزيادة فيه بنسبة درجة واحدة يسهم بزيادة البقاء بنسبة 31. يليه بعد تطبيق المعرفة حيث يسهم بنسبة 26. ومن ثم بعد اكتساب المعرفة بنسبة 23. ويأتي بعد خزن المعرفة بنسبة 17. ولكما سبق تقرر قبول الفرضية الأولى.

(٢) الفرضية الثانية: يوجد دور معنوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة

المعرفة في دعم تكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

جدول (٤، ١٠) تأثير إدارة المعرفة على تكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	Std. Error	Beta	R	F	R ²	Sig
اكتساب المعرفة	.231	.211	.778	104.23	.28	.001
خزن المعرفة	.110	.181	.441			.030
نشر المعرفة	.266	.295	.608			.007
تطبيق المعرفة	.262	.221	.721			.000

تبين نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود صلاحية إحصائية للنموذج، حيث بلغت قيمة $F = 104.23$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.001$ ، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وأن إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة تؤثر بصورة إجمالية في تكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.28$ ، مما يعني أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر 28% من التباين في تكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في حين تعزى النسبة المتبقية 72% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج أو إلى الخطأ العشوائي.

وعلى مستوى الأبعاد، بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع أبعاد إدارة المعرفة وتكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث جاءت جميع قيم معامل الارتباط R موجبة، كما أوضحت قيم الدلالة الإحصائية Sig أن جميع الأبعاد ذات تأثير معنوي عند مستوى الدلالة 0.05، إذ بلغت قيم الدلالة لكل من اكتساب المعرفة 0.001، وخزن المعرفة 0.030، ونشر المعرفة 0.007، وتطبيق المعرفة 0.000.

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الانحدار المعيارية Beta، فقد تبين أن نشر المعرفة يعد البعد الأكثر تأثيراً في تكيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة $Beta = 0.29$ ، يليه تطبيق المعرفة بقيمة $Beta = 0.22$ ، ثم اكتساب المعرفة بقيمة $Beta = 0.21$ ، في حين جاء خزن المعرفة في المرتبة الأخيرة بقيمة $Beta = 0.181$ وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز ممارسات نشر المعرفة داخل المشروعات يسهم بدرجة أكبر في رفع مستوى تكيفها مع المتغيرات الداخلية والخارجية مقارنة ببقية أبعاد إدارة المعرفة، مع بقاء تأثير جميع الأبعاد موجباً ودالاً إحصائياً، ومن خلال القيم السابقة تقرر قبول الفرضية الثانية.

(٣) الفرضية الثالثة: يوجد دور معنوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة

المعرفة في دعم بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

جدول (١١،٤) تأثير إدارة المعرفة على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المتغير المستقل	Std. Error	Beta	R	F	R ²	Sig
اكتساب المعرفة	.131	.081	.278	9.23	.08	.091
خزن المعرفة	.110	.111	.341			.230
نشر المعرفة	.166	.075	.408			.607
تطبيق المعرفة	.162	.026	.421			.203

بينت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية محدودة؛ حيث بلغت قيمة $F = 9.23$ ، وبلغت قيمة مستوى الدلالة الكلي $\text{Sig} = 0.091$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي إحصائياً، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.08$ ، أي أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر 8% فقط من التباين في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بينما تعزى النسبة المتبقية 92% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج أو إلى الخطأ العشوائي، وهو ما يشير إلى انخفاض القدرة التفسيرية للنموذج.

وعلى مستوى الأبعاد، بينت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة بين جميع أبعاد إدارة المعرفة ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إذ جاءت جميع قيم معامل الارتباط R موجبة.

كما أوضحت قيم الدلالة الإحصائية Sig أن جميع أبعاد إدارة المعرفة لا تؤثر في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة؛ حيث تجاوزت جميع القيم مستوى الدلالة الإحصائي 0.05 مما يشير إلى عدم وجود تأثير إحصائي، ولما سبق فقد تقرر رفض الفرضية الثالثة.

(٤) الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في

استجابات عينة الدراسة ناتجة عن الاختلاف بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة.

لغرض التحقق من هذه الفرضية سيتم تفريعها إلى فرضيات فرعية؛ حيث تختص كل

فرضية بمتغير من المتغيرات الشخصية؛ وسيتم ذلك من خلال اختبار T-test لما يتعلق

بالنوع، واختبار التباين الأحادي One Way ANOVA لما يختص بباقي المتغيرات.

١. التحقق من الفروق الناتجة عن الاختلاف بالنوع:

جدول (١٢،٤) التحقق من الفروق الناتجة عن الاختلاف بالنوع

المتغير	Mean Difference	df	F	Std. Error Difference	Sig
اكتساب المعرفة	.48770	244	9.999	.12143	.000
خزن المعرفة	.49484	244	3.864	.12747	.000
نشر المعرفة	.37579	244	1.190	.14504	.010
تطبيق المعرفة	.25437	244	1.200	.12305	.040
البقاء	.1202	244	.588	.1070	.262
التكيف	.37579	244	1.190	.14504	.010
النمو	.25437	244	1.200	.12305	.070

كشفت نتائج اختبار T-test عن وجود فروق بين آراء العينة لصالح الذكور تجاه كلاً من (

اكتساب المعرفة – وخزن المعرفة – ونشر المعرفة- وتطبيق المعرفة – والتكيف)؛ حيث حصلت

جميع هذه الأبعاد على قيم احتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05 بينما لا توجد فروق تجاه كلاً

من (البقاء – والنمو) وبالتالي تقرر قبول الفرضية القائلة بوجود فروق إحصائية ناتجة عن

الاختلاف في عمر العينة؛ وهذا ينسجم مع قيم الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً.

٢. التحقق من الفروق الإحصائية الناتجة عن الاختلاف بالعمر

جدول (١٣،٤) التحقق من الفروق تجاه متغير العمر

المتغير	Sum of Squares	df	F	Mean Square	Sig
اكتساب المعرفة	.183	2	.189	.092	.828
خزن المعرفة	.676	2	.639	.338	.529
نشر المعرفة	.207	2	.156	.104	.856
تطبيق المعرفة	.255	2	.269	.128	.764
البقاء	1.042	2	1.485	.521	.229
التكيف	.217	2	.154	.104	.456
النمو	.265	2	.239	.138	.164

كشفت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛ حيث جاءت جميع القيم الإحصائية أعلى من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فقد تقرر رفض الفرضية القائلة بوجود فروق بين العينة ناتجة عن الاختلاف بالعمر.

٣. الفروق الإحصائية الناتجة عن الاختلاف بالمؤهل العلمي

جدول (١٤،٤) التحقق من الفروق تجاه متغير المؤهل العلمي

المتغير	Sum of Squares	df	F	Mean Square	Sig
اكتساب المعرفة	3.932	2	4.192	1.966	.016
خزن المعرفة	4.771	2	4.653	2.386	.010
نشر المعرفة	5.313	2	4.118	2.656	.017
تطبيق المعرفة	2.638	2	2.839	1.319	.060
البقاء	2.459	2	3.563	1.230	.030
التكيف	2.538	2	2.639	1.312	.040
النمو	2.445	2	3.563	1.230	.110

تبين من خلال نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة لاختلاف المؤهلات العلمية ، وحسب نتائج الاختبار الضمني البعدي LSD فقد

كانت الفروق لصالح مؤهل علمي بكالوريوس تجاه (اكتساب المعرفة – والبقاء) ولصالح دراسات عليا تجاه (خزن المعرفة – نشر المعرفة والتكيف)؛ وقد جاءت جميع أبعاد هذه الأبعاد أقل من مستوى الدلالة 0.05، وفي المقابل لا توجد فروق تجاه كلاً من تطبيق المعرفة، والنمو، لكون القيمة الاحتمالية لهذين المتغيرين أعلى من مستوى الدلالة، ولما سبق تقرر قبول الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن الاختلاف في المؤهل العلمي للعينة.

٤. الفروق الإحصائية تجاه متغير سنوات الخبرة

جدول (١٥،٤) التحقق من الفروق تجاه سنوات الخبرة

المتغير	Sum of Squares	df	F	Mean Square	Sig
اكتساب المعرفة	1.758	2	1.84	0.879	0.161
خزن المعرفة	2.106	2	2.101	1.053	0.136
نشر المعرفة	1.917	2	1.454	0.959	0.236
تطبيق المعرفة	0.092	2	0.094	0.045	0.91
البقاء	0.075	2	0.105	0.037	0.92
التكيف	1.748	2	1.764	0.789	0.141
النمو	2.116	2	2.341	1.253	0.126

كشفت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ناتجة عن الاختلاف في سنوات الخبرة؛ حيث جاءت جميع القيم الاحتمالية الواردة في العمود Sig أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وبالتالي فقد تقرر رفض الفرضية القائلة بوجود فروق بين آراء عينة الدراسة ناتجة عن الاختلاف في سنوات الخبرة.

ولما سبق من تحليل الفرضيات الصفرية فقد تقرر قبول الفرضية الرابعة بشكل جزئي، وذلك نظراً لوجود فروق ناتجة عن الاختلاف في المتغيرات الشخصية تجاه بعض أبعاد الدراسة، وغياب الفروق تجاه متغيرات أخرى.

٥،٤ نتائج الدراسة

تتلخص أهم نتائج الدراسة بما يأتي:

١. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن وجود مستوى مرتفع لإدارة المعرفة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض؛ حيث جاءت جميع أبعادها في نطاق البديل "موافق" على مقياس ليكرت الخماسي، وقد جاء بعد اكتساب المعرفة في المقدمة بمتوسط بلغ 4.16 ثم تطبيق المعرفة 4.15.
٢. بينت نتائج الدراسة تفاوت في مستويات النجاح الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، وقد كان بعد البقاء هو الأقوى بمتوسط 4.06 يليه التكيف بمتوسط 3.80 ثم النمو بمتوسط 3.57 مما يعني قدرة المؤسسات على البقاء وضعف مستوى النمو.
٣. وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لإدارة المعرفة على بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تفسر ٣٣% من قدرة هذه المشروعات على البقاء، وكان لنشر المعرفة الأثر الأكبر، يليه تطبيق المعرفة.
٤. وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لإدارة المعرفة على التكيف إذ فسرت أبعاد إدارة المعرفة ٢٨% من التغيير الحاصل في التكيف وتصدر بعد نشر المعرفة الأبعاد الأكثر تأثيراً.
٥. لا يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة المعرفة على نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؛ حيث لم يكن النموذج دال إحصائياً، وبلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٨% فقط، مما يدل على وجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً في النمو.
٦. تبين من نتائج اختبارات الفروق الإحصائية وجود فروق جزئية تعزى للنوع والمؤهل العلمي، بينما لم تظهر فروق تعزى للعمر أو سنوات الخبرة؛ حيث كانت الفروق لصالح الذكور في بعض أبعاد إدارة المعرفة والتكيف، كما تبين وجود فروق ناتجة عن الاختلاف في المؤهل العلمي.

٦،٤ التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم طرق التوصيات الآتية:

١. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إعداد خطط تدريب دورية ومتخصصة، نظراً لوجود انخفاض في حضور الدورات التدريبية المتعلقة بالمهام الوظيفية.
٢. تطوير قواعد بيانات إلكترونية متكاملة لإدارة المعرفة وربطها بالعمليات التشغيلية، بما يضمن حفظ المعرفة المؤسسية وسهولة استرجاعها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، وذلك لمعالجة انخفاض مستوى امتلاك قواعد بيانات تستخدم للرجوع للمعلومات.
٣. العمل على تعزيز ثقافة تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين عبر تطبيق برامج التدوير الوظيفي، وفرق العمل المشتركة، والمجتمعات المهنية، نظراً لأن تبادل المهام الوظيفية ونقل المعرفة بين الموظفين جاء بأقل من متوسط ضمن بعد نشر المعرفة.
٤. تبني آليات منتظمة لتقييم الخبرات والأداء الوظيفي، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين العمليات وتطوير القدرات البشرية، لمعالجة انخفاض متوسط الفحص الدوري لخبرات الموظفين وجودة تنفيذهم للمهام.
٥. إعادة تصميم العمليات التنظيمية بما يحقق مرونة أكبر في مواجهة المتغيرات، من خلال تطبيق أساليب التحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات وذلك نظراً لوجود ضعف في هيكلية العمليات داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.
٦. وضع استراتيجيات واضحة لدعم نمو المشروعات والتوسع التدريجي، تشمل دراسات جدوى وخطط توسع مدروسة وتوفير الحوافز والتمويل المناسب، لمعالجة انخفاض التوجه نحو افتتاح فروع جديدة لوجود ضعف في هذا الجانب.

قائمة المراجع

- آدم، أحمد محمد عثمان. (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة. ط ١.
- سعداوي، فيصل؛ وعزيز دحماني. (٢٠٢٣). أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس "بشار". مجلة الحقيقية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (٢٢)، العدد، (٢)، ٧٧-٤٤.
- الشمري، أحمد بن خويتم، وعقبة، محمد بن عبد التواب. (٢٠٢٣). دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة في التعليم الجامعي، دراسة تحليلية استدلالية أستمولوجية. مجلة منار الشرق للدراسات والأبحاث، المجلد (٢)، العدد (٢)، ١٧-١.
- صالح، أحمد هاشم؛ وهادي علي مهدي. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة على النجاح الاستراتيجي لأعضاء الهيئات الإدارية لأندية دوري الدرجة الأولى بالكرة الطائرة بالعراق. مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد (٢٣)، العدد (٢)، ٨-١.
- عبد العزيز، عادل حبيب الله؛ والسريحي، حسن عواد. (٢٠٢٤). نماذج نضج إدارة المعرفة ودورها في نجاح استراتيجية إدارة المعرفة. مجلة علم، مجلة علمية محكمة، العدد (٣٦)، ٥٧-٨٦.
- الختعبي خالد عبد الله، الشهري، عبد الرحمن علي. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية.
- المحمودي، محمد فرحان. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي. دار الكتاب، صنعاء.
- نعمة، هادي، (٢٠٢٣). دور نظام التصنيع الهجين في تعزيز النجاح الإستراتيجي. دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات المطاطية، والإطارات في محافظة النجف الأشرف. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء. العراق.
- عثمان، محمود محمد؛ و كرسو كلثوم قادر. (٢٠٢١). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جهمان أربيل. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، مج (٩) ع (١)، ١٨٤-١٦٧.

اليوبي، بدر. (٢٠١٨). أثر إدارة المعرفة على أداء الموظفين شواهد من السعودية. المراجعة الدولية لإدارة التكنولوجيا.

الظاهرة، نعيم إبراهيم. (٢٠١٤). إدارة المعرفة. عمان الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.

عليان، ربي مصطفى. (٢٠١٥). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. الأردن.

المحمدي، نوف حميد. (٢٠٢٥). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والإنساني، المجلد (٩) عدد (٨)، ١-٢٤.

المغربي، دينا عامر، وأبو جمعة محمود حسين. (٤ نوفمبر، ٢٠٢٠ م). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية " دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة - الأردن . مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، الصفحات ٩٩-١١٤.

شهاب، علي هادي. (٢٠٢٣). الالتزام الجماعي ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة. ١٣٨-١٧٧.

الحسون، إبراهيم محمد. (٢٠٢١). المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية: التحديات والمعالجات. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (١٤)، العدد (٢)، ١١٢-١٣٥.

الجهيمي، نورة بنت أحمد. (٢٠٢٣). تطبيق ريادة الأعمال وعلاقته بتحسين الإنتاج ونجاح المشروعات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج (٤٣)، ع (٣)، ١٦٣-١٨١.

السنباني، عامر عبد الوهاب. (٢٠٢٥). تأثير القيادة الرقمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة ذمار، مجلد (١٣)، العدد (٣)، ٢١٠-٢٤٤.

مصطفى، عبد الحكيم. (٢٠٢٢). بناء مقياس فاعلية إدارة المعرفة في عدد من المؤسسات التعليمية الرياضية في محافظة أربيل، مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، ٣٢ (٢)، ٣٥١-٣٦٤.

عبد الهادي، مصطفى علي، والبريكي، كريمة ميلود. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي. ١ (٤)، ١١٢-١٣٢.

المشهداني. سعد سلمان. (٢٠١٩). منهجية البحث العلمي. ط ١، عمان: دار أسامة.

- Al-Amirey, H. N.A., & Alubadi, S. A. S. (2023). The Impact of Organizational Values on Strategic Success/Field Research. *Remilitarize*, 13(2), 6977-6995.
- Alghofeli, M. S. (2024). The impact of knowledge management on strategic management practices. *International Journal of Informatics and Information Systems*, 5(1).
- Emmanuella, O, Amah, E & Olori, W (2018). Ethical Orientation and organizational survival of fast-food firms in rivers state *International Journal of Advanced Academic Research*, 4(3), 88-107.
- Darna, N. Sule, E, Kusmann,M & Yunizar, Y (2018). The Effect of Organizational Environment on Knowledge Management and Organizational Culture and The Implications on Organizational survival (A Survey Based on Leaders Perception at Private Higher Education in West Java Provience) *Sustainable Collaboration in Business, Technology Information and Innovation*, 1(1), 1-12.
- Dearaujo, I. M., priadana, s., paramarta, v., & sunarsi, d. (2021). "Digital leadership in business organizations". *International journal of educational administration, management, and leadership*, 45–56.
- Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: Evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 378.
- Hasyim, M, B. (2023). Challenges and strategies for small Business Survival. *The Journal of Business and Management Research*. Vol, (6), No (2). 80-90.
- Charles, N, A; Ojera, P & David, O. (2025). Factors influencing choice of Strategic management modes of small enterprises. *Journal of innovation and entrepreneurship* vol3, 2-22.
- Dan , T. P., & Kai, S. (2019, August 1). Knowledge transfer, Knowledge sharing and Knowledge barriers- Three blurry trms in KM. *Jornal of knowledge managment Harvar Business* , pp. 81-91.
- Ahmed, M. R. A. (2025). Accreditation and Quality Assurance: Exploring Impact and Assessing Institutional Change in the US and Saudi Arabian Higher Education Institutions. *Arts for Linguistic & Literary Studies*, 7(1), 626–639.
- Al-Amirey, H. N.A., & Alubadi, S. A. S. (2023). The Impact of Organizational Values on Strategic Success/Field Research. *Remilitarize*, 13(2), 6977-6995.
- Oskar , B., & Victor , W. (2017). Improving The knowledge management structures at a Swedish constructoin company Acase study investigating the new and expansive construction company Serneke . *Degree Project in ciivle Engineering and Urrban Managment* , pp. 1-63.

- Joseph, D., Roy, S., Raju, D., Saravanan, D., & Yadav, S. K. (2024). Analysis of the influence of knowledge management practices and systems on firm performance. *Academy of Marketing Studies Journal*, 28(4), 1–10.
- Kimiz Dalkir. (2021). *Knowledge Management Systems: Concepts, Technologies, and Practices* (3rd ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
- Kioko, J. (2024). Assessment of knowledge management strategies on the performance of Kenya Marine and Fisheries Research Institute. *Journal of Business and Strategic Management*.
- Adenirn, A, A. (2025). Understanding Cronbach's alpha in social and management studies. *Current Science research Bulletin*, volume 2(2), 11-16.