

دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية

إعداد الطالب/

سلمان عبدالله الشهراني

الرقم الجامعي/

253002746

إشراف/

د. أسماء أبو عتزة

العام الدراسي

2026

فَقُلْ هَبْ لِي مِنْ لَدُنْكَ عِلْمًا

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	9
المستخلص.....	10
الفصل الأول.....	12
المقدمة.....	12
مشكلة الدراسة.....	12
أهمية الدراسة.....	14
أهداف الدراسة.....	14
تساؤلات الدراسة.....	15
فرضيات الدراسة.....	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	17
الفصل الثاني.....	21
الدراسات السابقة.....	21
المقدمة.....	21
المتغير التابع والمستقل.....	23
الدراسات السابقة.....	27
الإطار النظري للدراسة.....	31
الفصل الثالث.....	34
منهجية الدراسة.....	34
المقدمة.....	34
مجتمع البحث.....	35
المنهجية وطرق البحث.....	36
أدوات الدراسة.....	38

39.....	خطوات جمع البيانات
41.....	حدود البحث
43.....	الفصل الرابع
43.....	نتائج الدراسة
43.....	المقدمة
44.....	تحليل البيانات
89.....	المناقشة
91.....	الخاتمة
92.....	التوصيات
93.....	المراجع
96.....	الملاحق
101.....	Abstract

قائمة الجداول

48.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
49.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر
50.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس
51.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
53.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لاعتماد المنظمة ممارسات فعالة لاستخلاص المعرفة الضمنية من ذوي الخبرة
54.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على توثيق الخبرات العملية المتراكمة للعاملين
56.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المعرفة الضمنية في الحفاظ على الخبرات التنظيمية داخل المنظمة
57.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتشجيع المنظمة العاملين ذوي الخبرة على نقل معارفهم إلى الموظفين الجدد
59.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتشجيع ثقافة المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم
60.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لانتشار جو من الثقة يسهل مشاركة المعرفة بين مختلف الأجيال الوظيفية
62.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتوفير المنظمة بيئة عمل تدعم التعلم التعاوني وتبادل الخبرات
63.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة المشاركة المعرفية في تحسين الأداء والتعاون بين العاملين
65.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتطبيق المنظمة برامج توجيه وإرشاد لنقل الخبرات إلى الموظفين الجدد
66.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساهمة التوجيه المستمر من الموظفين ذوي الخبرة في تطوير كفاءة العاملين الجدد
68.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لعقد المنظمة لقاءات وورش عمل لتبادل الخبرات بين مختلف الأجيال الوظيفية
69.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة برامج الإرشاد الوظيفي في تسريع اكتساب الموظفين الجدد للخبرات العملية
71.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لنقل الخبرات العملية بين الأجيال الوظيفية بصورة فعالة داخل المنظمة
72.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المعرفة الضمنية في تقليل فقدان الخبرات الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين
73.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية في تحسين جودة الأداء المؤسسي
75.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة نقل الخبرات بين العاملين في تعزيز استمرارية المعرفة داخل المنظمة
76.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن إدارة المعرفة الضمنية تؤدي دورًا جوهريًا في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية
78.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
78.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
80.....	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية وممارسات إدارة المعرفة الضمنية
82.....	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية وثقافة المشاركة المعرفية
83.....	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية وآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي
85.....	جدول 27 : ملخص النموذج

85.....	جدول 28 : تحليل التباين
86.....	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
88.....	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي
88.....	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 49
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 50
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 52
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد المنظمة ممارسات فعالة لاستخلاص المعرفة الضمنية من ذوي الخبرة 53
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على توثيق الخبرات العملية المتراكمة للعاملين 55
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المعرفة الضمنية في الحفاظ على الخبرات التنظيمية داخل المنظمة 56
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتشجيع المنظمة العاملين ذوي الخبرة على نقل معارفهم إلى الموظفين الجدد 58
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتشجيع ثقافة المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم 59
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لانتشار جو من الثقة يسهل مشاركة المعرفة بين مختلف الأجيال الوظيفية 61
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتوفير المنظمة بيئة عمل تدعم التعلم التعاوني وتبادل الخبرات 62
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة المشاركة المعرفية في تحسين الأداء والتعاون بين العاملين 64
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتطبيق المنظمة برامج توجيه وإرشاد لنقل الخبرات إلى الموظفين الجدد 65
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة التوجيه المستمر من الموظفين ذوي الخبرة في تطوير كفاءة العاملين الجدد 67
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لعقد المنظمة لقاءات وورش عمل لتبادل الخبرات بين مختلف الأجيال الوظيفية 68
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة برامج الإرشاد الوظيفي في تسريع اكتساب الموظفين الجدد للخبرات العملية 70
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لنقل الخبرات العملية بين الأجيال الوظيفية بصورة فعالة داخل المنظمة 71
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المعرفة الضمنية في تقليل فقدان الخبرات الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين 72
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية في تحسين جودة الأداء المؤسسي 74
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة نقل الخبرات بين العاملين في تعزيز استمرارية المعرفة داخل المنظمة 75
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن إدارة المعرفة الضمنية تؤدي دورًا جوهريًا في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية 77
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية وممارسات إدارة المعرفة الضمنية 81
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية وثقافة المشاركة المعرفية 82
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية وآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي 84
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي 86

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، من خلال دراسة أثر ممارسات إدارة المعرفة الضمنية، وثقافة المشاركة المعرفية، وآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي بوصفها متغيرات مستقلة، في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية بوصفه المتغير التابع. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وبلغ حجم العينة (250) موظفًا وموظفة من العاملين في عدد من المنظمات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة الضمنية في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية، كما بينت النتائج أن ثقافة المشاركة المعرفية تسهم بصورة فعالة في تشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات، مما يعزز استدامة المعرفة التنظيمية داخل المنظمات. كذلك كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي لآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي في تسهيل انتقال المعرفة الضمنية من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الفجوات المعرفية بين الأجيال الوظيفية. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة تبني استراتيجيات مؤسسية لإدارة المعرفة الضمنية، وتعزيز ثقافة المشاركة المعرفية، وتطوير برامج التوجيه والإرشاد الوظيفي، وتوظيف التقنيات الرقمية في حفظ

المعرفة التنظيمية ونقلها، إلى جانب تحفيز العاملين على مشاركة خبراتهم بما يدعم استدامة رأس المال المعرفي ويعزز تنافسية المنظمات السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة الضمنية، نقل الخبرات، الأجيال الوظيفية، المشاركة المعرفية، التوجيه والإرشاد الوظيفي، رأس المال المعرفي، المنظمات السعودية.

المفصل الأول

المقدمة

تشهد المنظمات في العصر الحديث تحولات ديناميكية متسارعة نتيجة للتطور التكنولوجي، وزيادة التنافسية، والتحول الاقتصادي والاجتماعي. وفي هذا السياق، أصبح رأس المال المعرفي أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي يمكن أن تميز المؤسسات عن منافسيها. فالقدرة على إنتاج المعرفة، والاستفادة منها، وإدارتها بشكل فعال، تعتبر عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. ومن بين أنواع المعرفة، تبرز المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) باعتبارها معرفة شخصية وعملية تتشكل من الخبرات والتجارب اليومية التي يكتسبها الأفراد من خلال الممارسة، والتي يصعب توثيقها أو نقلها بشكل مباشر باستخدام الأساليب التقليدية لإدارة المعلومات (صميده، 2021).

تلعب المعرفة الضمنية دورًا جوهريًا في بناء الكفاءات التنظيمية، وصنع القرارات الاستراتيجية، وتحسين جودة العمليات التشغيلية. فهي تشمل الخبرات العملية، والحكم المهني، والمهارات غير الملموسة التي تكتسب مع مرور الوقت، والتي لا

يمكن تعلمها بسهولة من خلال التدريب الرسمي أو التعليم النظري. ومن هنا تنبع أهمية تطوير آليات فعّالة لإدارتها، بما يضمن عدم فقدانها عند رحيل الموظفين ذوي الخبرة أو انتقالهم بين مواقع العمل المختلفة داخل المؤسسة. كما أن إدراك المؤسسات لأهمية المعرفة الضمنية يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز قدرتها على الابتكار، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة (الهزاني، 2020).

تواجه المنظمات في المملكة العربية السعودية تحديات خاصة فيما يتعلق بنقل المعرفة بين الأجيال الوظيفية المختلفة. فتنوع القوى العاملة، الذي يشمل جيل الخبراء المخضرمين وجيل الشباب الوافد إلى سوق العمل بمفاهيمه وأساليبه الحديثة، يخلق فجوة معرفية تحتاج إلى إدارة مدروسة لضمان استمرارية الخبرات داخل المؤسسة. ويعزى ذلك إلى أن الأجيال الوظيفية المختلفة غالباً ما تتبنى أساليب تعلم ومهارات متباينة؛ فالجيل الأكبر يميل إلى الاعتماد على الخبرة العملية والتجريب المباشر، بينما يظهر الجيل الأصغر مرونة أكبر في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في أداء العمل. وقد يؤدي عدم وجود آليات فعّالة لنقل هذه الخبرات إلى فقدان معرفي قد يضعف من الأداء المؤسسي ويعرقل عملية تطوير الكفاءات الجديدة (Naseer، 2025).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، بما يشمل تحليل الأدوات والأساليب التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على هذه المعرفة الحيوية وتحويلها إلى موارد استراتيجية مستدامة. كما تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز، وأساليب الإدارة، والتقنيات الحديثة في دعم عمليات تبادل المعرفة بين الموظفين. ويأمل البحث في تقديم إطار نظري واستراتيجي يساعد المؤسسات السعودية على بناء بيئة عمل قادرة على الاستفادة القصوى من خبرات الأجيال المختلفة، وتعزيز التكامل بين الخبرة التقليدية والمعرفة الحديثة، بما يساهم في استدامة التميز المؤسسي.

إن إدارة المعرفة الضمنية ليست مجرد أداة تنظيمية، بل هي استراتيجية حيوية تساهم في تعزيز الابتكار، وتمكين الأفراد من التعلم المستمر، وربط الخبرات المكتسبة بالخطط المستقبلية للمؤسسة. وفي ظل الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي وتطوير رأس المال البشري في المملكة العربية السعودية، تصبح الحاجة ملحة لتبني سياسات واضحة تضمن حفظ الخبرات العملية ونقلها بكفاءة بين الأجيال المختلفة داخل المنظمات، بما يحقق الاستفادة المثلى من مواردها البشرية ويعزز القدرة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي (Lartey، 2022).

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات السعودية في الوقت الراهن تحديًا جوهريًا يتمثل في فقدان الخبرات والمعرفة الضمنية نتيجة لتغير الأجيال الوظيفية وانتقال الموظفين بين المناصب أو رحيلهم عن المؤسسة. فالمعرفة الضمنية، التي تتجسد في الخبرات العملية، والحكم المهني، والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة اليومية، تعتبر عنصرًا حيويًا لاستدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي. غير أن طبيعة هذه المعرفة غير الموثقة وصعوبة نقلها بأساليب تقليدية تجعل المؤسسات عرضة لفقدان جزء كبير من هذه الخبرات عند رحيل الموظفين أو انتقالهم بين الأجيال الوظيفية. كما أن التفاوت بين أساليب التعلم والتكنولوجيا المتاحة للأجيال المختلفة يزيد من تعقيد عملية تبادل المعرفة، ما يؤدي إلى فجوة معرفية قد تعرقل استمرارية تطوير الكفاءات وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Pham, 2024).

وتترتب على هذه المشكلة مجموعة من التحديات والمشاكل العملية التي تؤثر على الأداء المؤسسي، أهمها:

1. ضعف الاستفادة من الخبرات السابقة؛ حيث يؤدي فقدان المعرفة الضمنية إلى تكرار الأخطاء السابقة، وعدم الاستفادة من التجارب المكتسبة، ما يزيد من معدلات الفشل في المشاريع والعمليات.
 2. تفاوت مستوى المهارات بين الأجيال؛ الأجيال الحديثة قد تكون أكثر إلمامًا بالتكنولوجيا وأساليب الابتكار، في حين يمتلك الجيل الأكبر خبرات عملية قيمة، وعدم وجود آلية فعالة لدمج هذه الخبرات يؤدي إلى فجوة في الأداء المؤسسي.
 3. تراجع القدرة على الابتكار واتخاذ القرار؛ إن غياب نقل الخبرات يؤدي إلى ضعف المعرفة التطبيقية التي يعتمد عليها صانعو القرار، وبالتالي ضعف القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.
 4. التأثير على استدامة الكفاءات المؤسسية؛ فقدان الخبرات يضعف من قدرة المؤسسة على تطوير الموارد البشرية الجديدة، ويؤثر على بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم المستمر ونقل المعرفة بين الموظفين (Mohiya, 2022).
- وبناءً على هذه المشكلة الرئيسية، تبرز الحاجة إلى دراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة الضمنية في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية، بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي واستمرارية التعلم المؤسسي. ومن هنا، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي: ما دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، وكيف يمكن تطبيقها لتعزيز استدامة الأداء المؤسسي وتقليل الفجوات المعرفية بين الأجيال المختلفة؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في المساهمة في إثراء المعرفة الأكاديمية والبحثية في مجال إدارة المعرفة، لا سيما إدارة المعرفة الضمنية، والتي لا تزال تمثل أحد الجوانب المعقدة في العلوم الإدارية والتنظيمية. فالمعرفة الضمنية، بخلاف المعرفة الصريحة، تتسم بطبيعتها غير الملموسة والصعوبة في قياسها أو توثيقها، مما يجعل دراسة آليات نقلها بين الأجيال الوظيفية موضوعاً ذو قيمة علمية عالية. تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتحليلي يعكس العلاقة بين إدارة المعرفة الضمنية وانتقال الخبرات بين الأجيال المختلفة داخل المنظمات السعودية، وهو ما يتيح فهماً أعمق للطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين القدامى والجدد. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة البحث في السياق السعودي، حيث ما زالت الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال محدودة، مقارنة بالدراسات الدولية. وبذلك، فإن النتائج المتوقعة لهذه الدراسة يمكن أن توفر قاعدة معرفية رصينة للأكاديميين والباحثين الذين يسعون لتطوير نماذج ومفاهيم جديدة في إدارة المعرفة وربطها بالكفاءة المؤسسية والاستدامة التنظيمية (Wiyono، 2025).

- الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات واستراتيجيات قابلة للتطبيق داخل المنظمات السعودية لتعزيز إدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. إذ يواجه العديد من المؤسسات تحدياً كبيراً في الحفاظ على خبرات الموظفين المخضرمين واستثمارها بشكل فعال في تدريب وتطوير الكوادر الجديدة، مما يؤدي أحياناً إلى فقدان المعرفة العملية المهمة وتأثير سلبي على الأداء المؤسسي. ومن خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وأساليب الإدارة، والتقنيات الحديثة المستخدمة في نقل المعرفة، تهدف الدراسة إلى تقديم حلول عملية تساعد المؤسسات على خلق بيئة تعلم مستدامة، وتعزيز التكامل بين الخبرات التقليدية والمعرفة الحديثة، وتحسين القدرة على اتخاذ القرار المستند إلى المعرفة. علاوة على ذلك، يمكن أن تساهم الدراسة في وضع سياسات واضحة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات السعودية، بما يشمل تصميم برامج تدريبية متقدمة، وآليات لتبادل الخبرات بين الأجيال، وتحفيز الموظفين على المشاركة المعرفية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير رأس المال البشري وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق المحلي والإقليمي (Kumar، 2017).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل آليات إدارة المعرفة الضمنية داخل المنظمات السعودية ودورها في تعزيز تبادل الخبرات.
2. دراسة الفجوة المعرفية بين الأجيال الوظيفية المختلفة وتأثيرها على نقل الخبرات.
3. تقييم تأثير الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة على فعالية إدارة المعرفة الضمنية.
4. استكشاف دور التكنولوجيا الحديثة في تسهيل نقل المعرفة الضمنية بين الأجيال الوظيفية.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز إدارة المعرفة الضمنية وضمان استدامة الخبرات المؤسسية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما هو دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، وكيف يمكن تحسينها لضمان استدامة الأداء المؤسسي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي الآليات المعتمدة حالياً لإدارة المعرفة الضمنية في المنظمات السعودية؟
2. كيف تؤثر الفجوة المعرفية بين الأجيال الوظيفية على عملية نقل الخبرات؟
3. ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة على تبادل المعرفة الضمنية؟
4. كيف يمكن للتقنيات الحديثة وأدوات إدارة المعرفة الرقمية تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال؟
5. ما الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز إدارة المعرفة الضمنية وضمان استدامة الخبرات المؤسسية؟

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي:

- تقوم الدراسة على الفرضية القائلة بأن إدارة المعرفة الضمنية لها تأثير إيجابي وفَعَال في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين آليات إدارة المعرفة الضمنية المتبعة في المنظمات السعودية وكفاءة نقل الخبرات بين الأجيال.
2. الفجوة المعرفية بين الأجيال الوظيفية تؤثر سلبًا على عملية تبادل الخبرات ضمن المؤسسة.
3. الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة الفعّالة تساهم في تعزيز إدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات.
4. استخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات إدارة المعرفة الرقمية يزيد من فعالية نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية.
5. تبني سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة الضمنية يؤدي إلى تحسين استدامة الأداء المؤسسي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تشكل نظرية نوناكا وتاكايتشي (Nonaka & Takeuchi, 1995) من أكثر النظريات ملاءمةً لتفسير دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات، إذ انطلقت هذه النظرية من فرضية رئيسية مفادها أن المعرفة التنظيمية لا تُعد موردًا ثابتًا، وإنما هي مورد ديناميكي يتطور بصورة مستمرة من خلال التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة. وترى النظرية أن المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)، وهي المعرفة الكامنة في عقول الأفراد والمتولدة من الخبرة العملية والتجارب الشخصية والمهارات المتراكمة، تمثل المصدر الأكثر قيمة للميزة التنافسية؛ لأنها يصعب تقليدها أو نقلها بصورة مباشرة، بخلاف المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) التي يمكن توثيقها في الوثائق والإجراءات وقواعد البيانات.

وتنبع أهمية هذه النظرية بالنسبة للدراسة الحالية من كونها تركز بصورة مباشرة على كيفية انتقال الخبرات المتراكمة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد، وهو ما يمثل جوهر مشكلة البحث الحالية، إذ تواجه العديد من المنظمات السعودية تحديات متزايدة تتمثل في تقاعد الكفاءات والخبرات، وارتفاع معدلات التنقل الوظيفي، ودخول أجيال جديدة تختلف في أساليب

العمل واستخدام التكنولوجيا، الأمر الذي يجعل إدارة المعرفة الضمنية إحدى الركائز الأساسية للحفاظ على رأس المال المعرفي وضمان استمرارية الأداء المؤسسي.

وتوضح النظرية أن عملية إنتاج المعرفة داخل المنظمة تمر بأربع مراحل مترابطة تُعرف باسم نموذج SECI، وهي: التنشئة الاجتماعية (Socialization)، والخارجية أو التعبير (Externalization)، والدمج (Combination)، والاستيعاب أو التذويت (Internalization)، وتشكل هذه المراحل دورة مستمرة لإنتاج المعرفة وتطويرها. ففي مرحلة التنشئة الاجتماعية يتم نقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر من خلال الاحتكاك المباشر والعمل الجماعي والملاحظة والمشاركة في تنفيذ المهام، حيث يتعلم الموظفون الجدد من أصحاب الخبرة دون الحاجة إلى وثائق رسمية. وتعد هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في المنظمات السعودية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التدريب أثناء العمل والتوجيه المهني وبرامج الإرشاد الوظيفي.

أما المرحلة الثانية، وهي مرحلة الخارجية (Externalization)، فتتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها والاستفادة منها من قبل الآخرين. ويتم ذلك من خلال كتابة الإجراءات التشغيلية، وإعداد الأدلة التنظيمية، وتوثيق أفضل الممارسات، وإجراء المقابلات مع الخبراء، وعقد ورش العمل التي تسمح بتحويل الخبرات الشخصية إلى معلومات قابلة للنقل والتداول. وتؤكد النظرية أن هذه المرحلة تُعد من أصعب مراحل إدارة المعرفة؛ لأن كثيراً من الخبرات الشخصية يصعب التعبير عنها بالكلمات أو الوثائق، مما يتطلب بيئة تنظيمية تشجع على الحوار وتبادل الأفكار.

وفي المرحلة الثالثة، وهي مرحلة الدمج (Combination)، يتم دمج المعارف الصريحة القادمة من مصادر متعددة داخل المنظمة لإنتاج معرفة تنظيمية جديدة أكثر شمولاً. ويشمل ذلك دمج التقارير، وقواعد البيانات، والسياسات، والتعليمات، والوثائق الإلكترونية، والخبرات الموثقة، من أجل تكوين قواعد معرفية تساعد العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء. وفي ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية، أصبحت هذه المرحلة تعتمد بدرجة كبيرة على نظم إدارة المعرفة الإلكترونية، ومنصات التعلم المؤسسي، ومستودعات المعرفة الرقمية التي تساهم في تجميع المعرفة وتيسير الوصول إليها.

أما المرحلة الرابعة، وهي الاستيعاب (Internalization)، فتعني تحويل المعرفة الصريحة مرة أخرى إلى معرفة ضمنية من خلال التطبيق العملي والتجربة والممارسة المستمرة، بحيث تتحول المعلومات المكتوبة إلى مهارات وسلوكيات يمتلكها العاملون أثناء أدائهم لمهامهم اليومية. وتؤكد النظرية أن التعلم الحقيقي لا يتحقق بمجرد قراءة المعلومات، وإنما يتحقق عندما يمارس الموظف تلك المعرفة عملياً حتى تصبح جزءاً من خبرته الشخصية، وهو ما يؤدي إلى خلق دورة جديدة من إنتاج المعرفة داخل المنظمة.

وتؤكد نظرية نوناكا وتاكايتشي أن نجاح إدارة المعرفة لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، وإنما يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة والثقة بين العاملين، وتشجيع التعلم المستمر، والعمل الجماعي، والانفتاح في التواصل، والتحفيز على مشاركة الخبرات. ولذلك فإن المنظمات التي تمتلك بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بالخبرات التنظيمية ونقلها عبر الأجيال المختلفة، مقارنة بالمنظمات التي تسود فيها ثقافة الاحتفاظ بالمعرفة أو المنافسة الفردية.

وفي سياق الدراسة الحالية، يمكن توضيح هذه النظرية لتفسير العلاقة بين إدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، حيث تمثل ممارسات إدارة المعرفة الضمنية المتغير المستقل الذي يسهم في تعزيز عمليات التنشئة الاجتماعية، والتوثيق، وتبادل الخبرات، والتعلم بالممارسة، في حين يمثل نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية المتغير التابع الذي يعكس نجاح المنظمة في المحافظة على رأس مالها المعرفي واستدامة أداؤها. وكلما ارتفع مستوى تطبيق آليات إدارة المعرفة الضمنية، ازداد انتقال المعرفة والخبرات من أصحاب الخبرة إلى الموظفين الجدد، وانخفضت مخاطر فقدان المعرفة التنظيمية الناتجة عن التقاعد أو الاستقالات أو دوران العمل.

كما تتوافق هذه النظرية مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد أهمية بناء اقتصاد معرفي قائم على الابتكار واستثمار رأس المال البشري، حيث أصبحت المعرفة التنظيمية أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق الكفاءة التشغيلية، واستدامة الأداء، وتعزيز التنافسية. ومن ثم فإن تطبيق مبادئ نموذج SECI داخل المنظمات السعودية يسهم في بناء بيئة عمل تتسم بالتعلم المستمر، والمحافظة على الخبرات المتراكمة، وإعداد الأجيال الوظيفية الجديدة بصورة أكثر كفاءة.

تشكل نظرية نوناكا وتاكايتشي لخلق المعرفة التنظيمية الإطار النظري الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية؛ لأنها تقدم تفسيراً علمياً متكاملًا لآليات تكوين المعرفة الضمنية، وتحويلها، وتبادلها، واستيعابها داخل المنظمات، كما تفسر الكيفية التي يمكن من خلالها نقل الخبرات المتراكمة بين الأجيال الوظيفية بما يحقق استدامة المعرفة التنظيمية، ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي، ويعزز قدرة المنظمات السعودية على الاحتفاظ برأس مالها الفكري في بيئة عمل تتسم بالتغير والتطور المستمر.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يشكل هذا الفصل من أهم الفصول العلمية في الدراسة؛ إذ يمثل الأساس الفكري والمعرفي الذي تُبنى عليه جميع المراحل اللاحقة للبحث، ويؤدي دورًا محوريًا في توضيح الخلفية العلمية لموضوع الدراسة، وربط المشكلة البحثية بالأسس النظرية والنتائج العلمية التي توصلت إليها الأدبيات السابقة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي متكامل يوضح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بموضوع البحث، ويبرز التطورات الفكرية التي شهدتها مجال إدارة المعرفة الضمنية، وعلاقته بنقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات، بما يساهم في بناء تصور علمي واضح حول طبيعة العلاقات التي تربط بين المتغيرات المختلفة للدراسة.

كما يساعد هذا الفصل في تحديد الإطار المفاهيمي الذي يستند إليه الباحث عند تفسير الظواهر التنظيمية محل الدراسة، ويضمن وجود أساس علمي راسخ يمكن الاعتماد عليه في صياغة الفرضيات وتحليل النتائج لاحقاً.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، وما يصاحبها من تحديات تتعلق بالحفاظ على الخبرات التنظيمية واستمرارية المعرفة داخل المؤسسات. فمع تزايد الاعتماد على المعرفة بوصفها أحد أهم الموارد الاستراتيجية، أصبح من الضروري تناول المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة بصورة متعمقة، مع توضيح أبعادها التنظيمية والإدارية، وآليات توظيفها في المحافظة على رأس المال الفكري للمنظمات. كما يبرز الفصل أهمية التعرف إلى العوامل المؤثرة في انتقال الخبرات بين الأجيال الوظيفية المختلفة، ولا سيما في المنظمات السعودية التي تشهد تغيراً مستمراً في تركيبة القوى العاملة نتيجة برامج التطوير المؤسسي والتحول الرقمي واستقطاب الكفاءات الوطنية، الأمر الذي يجعل فهم هذه الظاهرة ضرورة علمية وعملية في الوقت ذاته.

كما يحرص هذا الفصل على تقديم رؤية تحليلية متكاملة لما قدمته الأدبيات والدراسات العلمية السابقة، بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائجها، واستعراض الاتجاهات البحثية التي تناولت الموضوع من زوايا متعددة، الأمر الذي يساعد في الكشف عن الفجوات البحثية التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، ويبرر أهمية البحث الحالي وإسهامه المتوقع في تطوير المعرفة العلمية. وتُعد مراجعة الأدبيات من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية؛ لأنها تمكن الباحث من الاستفادة من الخبرات البحثية السابقة، وتجنب التكرار، وبناء نموذج بحثي يستند إلى أسس علمية موثوقة، بما يعزز جودة الدراسة ومصادقية نتائجها.

يساهم هذا الفصل في بناء الإطار النظري الذي يفسر العلاقات بين الظواهر المدروسة، ويقدم الأساس العلمي الذي تعتمد عليه الدراسة في تفسير نتائجها فيما بعد. فالنظرية العلمية لا تقتصر على تقديم تعريفات أو مفاهيم مجردة، بل توفر تفسيراً منطقياً للعلاقات بين المتغيرات، وتوضح الآليات التي يمكن من خلالها فهم السلوك التنظيمي المرتبط بإدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات داخل المنظمات. ومن ثم فإن هذا الفصل يمثل حلقة الوصل بين الجانب الفكري للدراسة والجانب التطبيقي، ويضع الأساس العلمي الذي تستند إليه جميع مراحل البحث اللاحقة، بما يضمن تحقيق التكامل بين الإطار النظري والإجراءات التطبيقية وصولاً إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمات السعودية.

المتغير التابع والمستقل

- أولاً: المتغير التابع: نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية

يشكل نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به العملية التنظيمية التي يتم من خلالها انتقال المعارف والمهارات والخبرات العملية المتراكمة لدى الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الأقل خبرة أو المنضمين حديثاً إلى المنظمة، بما يضمن المحافظة على رأس المال المعرفي وعدم فقدانه نتيجة التقاعد أو الاستقالة أو انتقال الكفاءات إلى جهات أخرى. ولا

يقتصر نقل الخبرات على مجرد تبادل المعلومات الرسمية، بل يشمل أيضًا الخبرات الضمنية التي اكتسبها العاملون عبر سنوات طويلة من الممارسة العملية، والتي تتضمن أساليب حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإدارة المواقف المختلفة، والتعامل مع التحديات اليومية التي قد لا تكون موثقة في الأدلة أو اللوائح التنظيمية.

وتزداد أهمية هذا المتغير في ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل الحديثة، حيث أصبحت المنظمات تضم أجيالاً وظيفية متعددة تختلف في خصائصها وخبراتها وأساليب عملها، مثل جيل الخبرة الطويلة، والجيل المتوسط، والجيل الرقمي الجديد. ويؤدي هذا التنوع إلى ضرورة إيجاد آليات فعالة تضمن انتقال المعرفة والخبرة بين هذه الأجيال بصورة منظمة، بما يساهم في تحقيق الاستمرارية المؤسسية، وتقليل فجوات المعرفة، والمحافظة على جودة الأداء، وتعزيز الابتكار التنظيمي.

كما يُعد نقل الخبرات أحد المؤشرات الرئيسة على نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمة، لأنه يعكس قدرة المؤسسة على تحويل الخبرات الفردية إلى أصول تنظيمية مشتركة يستفيد منها جميع العاملين. فعندما تنجح المنظمة في بناء بيئة تشجع على تبادل المعرفة والخبرات، فإنها تقلل من الاعتماد على الأفراد، وتزيد من قدرتها على مواجهة التغيرات، وتحافظ على استدامة الأداء حتى في حالة مغادرة أصحاب الخبرات. ومن ثم فإن نقل الخبرات يمثل النتيجة النهائية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تفسيرها من خلال مجموعة من المتغيرات التنظيمية المؤثرة.

- المتغيرات المستقلة

1. ممارسات إدارة المعرفة الضمنية

تمثل ممارسات إدارة المعرفة الضمنية أحد أهم المتغيرات المستقلة في الدراسة، ويُقصد بها جميع الأنشطة والإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة لاستخراج المعرفة الكامنة لدى العاملين، والمحافظة عليها، ونقلها، وتطويرها بما يحقق الاستفادة منها على المستوى التنظيمي. وتشمل هذه الممارسات تشجيع التعلم من الخبرة، وتوثيق أفضل الممارسات، وعقد جلسات تبادل المعرفة، وتنفيذ برامج التعلم أثناء العمل، وتكوين فرق العمل المشتركة، وإجراء المقابلات مع أصحاب الخبرات، إضافة إلى استخدام التقنيات الرقمية التي تساعد في حفظ المعرفة التنظيمية وإتاحتها للعاملين.

وتستند أهمية هذا المتغير إلى أن المعرفة الضمنية تمثل الجزء الأكبر من المعرفة الموجودة داخل المنظمات، وهي في الغالب غير مكتوبة أو موثقة، وإنما تتجسد في الخبرات الشخصية والمهارات والسلوكيات المهنية التي يكتسبها العاملون عبر سنوات من

العمل. ولذلك فإن نجاح المنظمة في إدارة هذا النوع من المعرفة يسهم بصورة مباشرة في الحفاظ على الخبرات المتراكمة، وتقليل مخاطر فقدانها، ورفع كفاءة عمليات التعلم التنظيمي.

كما تؤدي ممارسات إدارة المعرفة الضمنية إلى تعزيز التعلم المستمر داخل المنظمة، من خلال توفير بيئة تسمح للعاملين بتبادل الأفكار والخبرات بصورة منتظمة، مما يرفع مستوى الإبداع، ويحسن جودة القرارات، ويزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة. ولذلك تُعد هذه الممارسات أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح عملية نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية.

2. ثقافة المشاركة المعرفية

تشكل ثقافة المشاركة المعرفية من المتغيرات التنظيمية الأساسية التي تؤثر في فعالية إدارة المعرفة ونقل الخبرات، ويُقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تشجع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات والمعارف فيما بينهم بصورة طوعية ومستدامة، بعيداً عن الاحتفاظ بالمعرفة باعتبارها مصدراً للقوة الشخصية أو التميز الفردي.

وتسهم الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة المعرفية في بناء بيئة عمل يسودها التعاون والثقة والانفتاح، حيث يشعر العاملون بالأمان عند مشاركة خبراتهم مع الآخرين دون الخوف من فقدان مكانتهم الوظيفية أو تقليل أهميتهم داخل المنظمة. كما تشجع هذه الثقافة على التعلم الجماعي، والعمل بروح الفريق، والاستفادة من التجارب السابقة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة سرعة انتقال المعرفة بين العاملين، وتقليل الوقت اللازم لاكتساب المهارات والخبرات.

وتزداد أهمية ثقافة المشاركة المعرفية في المنظمات السعودية مع توجه المؤسسات نحو التحول الرقمي وبناء منظمات قائمة على المعرفة، حيث أصبحت المشاركة المعرفية أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. كما تساعد هذه الثقافة على تقليل الفجوات المعرفية بين الأجيال الوظيفية المختلفة، وتعزيز التواصل المهني بينهم، بما يضمن انتقال الخبرات بصورة أكثر كفاءة واستدامة.

3. آليات التوجيه والإرشاد الوظيفي

تمثل آليات التوجيه والإرشاد الوظيفي أحد المتغيرات المستقلة المهمة في الدراسة، ويُقصد بها البرامج والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى ربط الموظفين ذوي الخبرة بالموظفين الجدد أو الأقل خبرة، من خلال تقديم التوجيه المهني، والإرشاد المستمر، والمتابعة العملية، بما يساعد على نقل المعرفة والخبرات العملية بصورة مباشرة ومنظمة.

وتشمل هذه الآليات برامج الإرشاد الوظيفي الرسمية، والتدريب أثناء العمل، والتوجيه الفردي، والمرافقة المهنية، والتدريب العملي، والاجتماعات الدورية بين الخبراء والموظفين الجدد، إضافة إلى توفير فرص التعلم من خلال فرق العمل المشتركة والمشروعات التعاونية. وتساعد هذه الأساليب على نقل المعرفة الضمنية التي يصعب توثيقها في الأدلة أو اللوائح، لأنها تعتمد بصورة أساسية على الممارسة العملية والتفاعل المباشر بين الأفراد.

وتكمن أهمية هذا المتغير في أنه يوفر قناة مباشرة لنقل الخبرات المتراكمة، ويختصر الوقت اللازم لتأهيل العاملين الجدد، كما يساهم في رفع كفاءتهم المهنية، وزيادة اندماجهم داخل المنظمة، وتقليل الأخطاء الناتجة عن نقص الخبرة. إضافة إلى ذلك، فإن الإرشاد الوظيفي يعزز العلاقات المهنية بين مختلف الأجيال الوظيفية، ويزيد من مستويات الثقة والتعاون بينهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء واستدامة المعرفة التنظيمية.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة تأثير إيجابية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في ممارسات إدارة المعرفة الضمنية، وثقافة المشاركة المعرفية، وآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي، وبين المتغير التابع المتمثل في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية. وتنطلق هذه العلاقة من أن نجاح المنظمة في إدارة المعرفة الضمنية، وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة، وتطبيق برامج فعالة للتوجيه والإرشاد الوظيفي، يؤدي إلى تعزيز انتقال الخبرات المتراكمة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الأجيال الوظيفية الجديدة بصورة أكثر كفاءة واستمرارية.

وتساهم ممارسات إدارة المعرفة الضمنية في المحافظة على المعرفة التنظيمية واستخراجها من أصحاب الخبرة، بينما توفر ثقافة المشاركة المعرفية البيئة التنظيمية التي تشجع العاملين على تبادل تلك المعرفة دون عوائق، في حين تمثل آليات التوجيه والإرشاد الوظيفي الوسيلة التطبيقية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة النظرية والخبرات العملية إلى ممارسات فعلية يكتسبها الموظفون الجدد. ويؤدي التكامل بين هذه المتغيرات إلى بناء منظومة معرفية متكاملة تقلل من مخاطر فقدان الخبرات، وتعزز التعلم التنظيمي، وترفع كفاءة رأس المال البشري، وتضمن استدامة الأداء المؤسسي داخل المنظمات السعودية. وبناءً على ذلك، تتوقع الدراسة أن يؤدي ارتفاع مستوى تطبيق هذه المتغيرات المستقلة إلى تحسن مستوى نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية، بما يحقق الاستمرارية المعرفية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

الدراسات السابقة

تتناول دراسة (Alharbi، 2024) أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في مؤسسات الخدمات السعودية. وتركز على توليد المعرفة، واكتسابها، ومشاركتها، وتطبيقها، وتدرس آثارها على الجودة، والأداء التشغيلي، والابتكار. ورغم إمكانية تعزيز الكفاءة التشغيلية في قطاع الخدمات من خلال تطبيق إدارة المعرفة بفعالية، إلا أن مدى هذا الأثر، لا سيما فيما يتعلق بالجودة والأداء التشغيلي في الدول النامية كالمملكة العربية السعودية، لا يزال غير مدروس بشكل كافٍ. تستخدم الدراسة منهجية كمية، حيث تم الحصول على 605 استجابة صالحة من مديري قطاع الخدمات السعوديين عبر استبيان إلكتروني ذاتي التعبئة. وقد تم التحقق من صحة نموذج البحث واختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. تشير النتائج إلى أن مشاركة المعرفة ليس لها تأثير يُذكر، بينما لتوليد المعرفة، واكتسابها، وتطبيقها تأثيرات جوهرية. وعلى وجه التحديد، يُحسن تطبيق المعرفة الأداء التشغيلي بشكل ملحوظ، بينما يؤثر توليد المعرفة على الجودة والابتكار. يُنصح المؤسسات بفهم هيكل عمليات إدارة المعرفة لديها لتطبيقها بفعالية والاستفادة من تأثيرها على الأداء. كما يُوصى بالتركيز على مشاركة المعرفة من خلال قنوات اتصال شخصية، وفرص تطوير الموظفين، وأنظمة حوافز فعالة للحفاظ على المشاركة والتحفيز. علاوة على ذلك، فإن إعطاء الأولوية لأدوات وتقنيات إدارة المعرفة من أجل تدفق سلس للمعرفة عبر المستويات التنظيمية وتنفيذ الأدوات التعاونية يمكن أن يعزز القدرات الابتكارية والقدرة على التكيف والمزايا التنافسية.

هدف بحث (Astorne، 2025) إلى دراسة استخدام المعرفة الضمنية في الأدوار الإدارية للشركات متعددة الجنسيات من خلال نموذج التسلسل الهرمي للمعرفة. نستخدم بيانات حول حركة العمالة في الشركات متعددة الجنسيات التي يقع مقرها الرئيسي في كوريا الجنوبية. ونظرًا لأن كوريا الجنوبية تُعد من أقل الدول تنوعًا من حيث العرق والثقافة واللغة، ولأن اللغة الكورية لغة غير شائعة ومعزولة عن عائلات اللغات الأخرى، فإن استخدام المغتربين بدلاً من السكان المحليين يُعد وسيلة لنقل المعرفة الضمنية من المقر الرئيسي إلى الفروع الخارجية. نبحث في كيفية تغير استخدام المغتربين في المستويات التنفيذية والإدارية مع توسع الفروع الخارجية أو انكماشها. على وجه الخصوص، نحلل الفروع الخارجية التي تتوسع مع تغيير هيكلها الهرمي وتلك التي لا تتوسع. عندما تتوسع الفروع بإضافة مستوى تنظيمي، نجد أن المستوى الجديد يتألف في الغالب من مغتربين، بينما تقل الحاجة إلى المغتربين في المستوى الذي يليه مباشرة. وبالمثل، عندما تنكمش الفروع بحذف مستوى، تزداد الحاجة إلى المغتربين في المستوى الذي يليه مباشرة. عندما تتوسع الشركات التابعة الأجنبية (أو تنقلص) دون إعادة هيكلة، فإنها تحتاج إلى عدد أكبر (أو أقل) من المغتربين الكوريين في المستويات الإدارية. وتظل هذه النتائج ثابتة حتى مع مراعاة تعقيد القطاع

وكثافة الرقابة، مما يشير إلى أن استخدام المغتربين لا يتأثر بكثافة البحث والتطوير أو مهام الرقابة، وأن الحاجة إلى المعرفة الضمنية في الإدارة ثابتة عبر مختلف القطاعات. علاوة على ذلك، لا يتغير استخدام المغتربين في الإدارة مع عمر الشركة التابعة، مما لا يُشير إلى وجود دليل على تحويل المعرفة الضمنية للمغتربين إلى معرفة صريحة على مستوى الشركة التابعة الأجنبية.

تهدف دراسة (Pipatanantakurn، 2022) إلى بحث دور عمليات توليد المعرفة ونقلها في عملية انتقال القيادة بين الأجيال في الشركات العائلية في تايلاند. وقد استخدم منهج دراسة الحالة النوعية الاستكشافية. أُجريت مقابلات مع خلفاء وأسلاف قادة شركات تايلاندية صغيرة ومتوسطة وكبيرة شهدت انتقالاً للقيادة خلال السنوات الخمس الماضية (30 شركة، بإجمالي 60 مقابلة). وتم تحليل البيانات باستخدام منهج تحليل المحتوى النوعي. وقد تم تحديد 16 منهجاً معرفياً مختلفاً يتبعها الخلفاء. وتُعد هذه العمليات شائعة في الشركات، وتشمل عمليات توليد المعرفة ونقلها الرسمية وغير الرسمية، الداخلية والخارجية. ويحدث معظمها في مراحل مختلفة من التحضير لانتقال القيادة (مرحلة ما قبل انتقال القيادة، ومرحلة الانتقال، ومرحلة انتقال القيادة). وبينما تُستخدم بعض المناهج المعرفية في جميع الشركات، فإن بعضها الآخر خاص بالشركات الصغيرة أو الكبيرة. وقد استخدمت هذه المناهج والمراحل المعرفية لتطوير نموذج لعملية المعرفة في انتقال القيادة في الشركات العائلية. ويُقدم البحث نموذجاً أصلياً لعمليات المعرفة المرتبطة بانتقال القيادة في الشركات العائلية. يشرح هذا النموذج، الذي يتضمن نموذجاً للخلافة المرحلية مع عمليات المعرفة المحددة، كيف ولماذا يحدث إنشاء المعرفة ونقلها أثناء عملية الخلافة.

تهدف دراسة (Setiono، 2025) إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات الموجودة المتعلقة بالمعرفة الضمنية في سياقات تنظيمية متنوعة. تُعتبر المعرفة الضمنية، التي تُشير إلى المعرفة التي يصعب التعبير عنها وتوثيقها، رصيذاً هاماً في خلق ميزة تنافسية وابتكار في المؤسسات. تستند هذه المراجعة إلى 18 مقالة منشورة في قاعدة بيانات سكوبس. وقد تم اختيار المقالات المنشورة خلال السنوات العشر الماضية (2014-2023). استخدم نموذج بيان PRISMA لوصف عملية الاختيار بأكملها، بالإضافة إلى استبعاد المقالات غير ذات الصلة بالموضوع. تُظهر النتائج استراتيجيات فعالة متنوعة في جمع المعرفة الضمنية وإدارتها، فضلاً عن التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذه العملية. يُسهم هذا البحث في فهم أشمل لدور المعرفة الضمنية في المؤسسات، ويُقدم توصيات عملية للمديرين والباحثين بهدف تحسين استخدام هذه المعرفة التي يصعب شرحها ونقلها. كما كشفت الدراسة عن المقالات والمجلات ذات الصلة، بالإضافة إلى أكثر المؤلفين استشهاداً. يختتم المؤلف هذه الورقة بالقول إنه على الرغم من إجراء الكثير من الأبحاث في سياق المعرفة الضمنية، فلا تزال هناك حاجة إلى تقديم رؤى قيمة لصناع السياسات والمديرين في تصميم استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة الضمنية في سياق المنظمات.

نتبنى دراسة (Xie، 2022) نظرية منظور الموارد كإطار نظري لدراسة العلاقة بين أبعاد نقل المعرفة المُتلقاة (أي الضمنية والصريحة)، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأنواع التدريب والتطوير (أي التدريب والتطوير أثناء العمل، والتدريب والتطوير خارج العمل)، وأداء الابتكار في الشركات التابعة. وباستخدام بيانات مسح من 314 شركة تابعة لشركات متعددة الجنسيات أجنبية في الصين، توصلنا إلى النتائج التالية: (1) تُسهم أبعاد نقل المعرفة المُتلقاة في أداء الابتكار في الشركات التابعة؛ (2) يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تُعدّل إيجاباً العلاقة بين أبعاد نقل المعرفة المُتلقاة وأداء الابتكار في الشركات التابعة؛ (3) يزداد التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين أبعاد نقل المعرفة المُتلقاة وأداء الابتكار في الشركات التابعة عندما يكون التدريب والتطوير أثناء العمل وخارجه على مستوى عالٍ. كما تُقدم الدراسة رؤى حول أهمية أبعاد نقل المعرفة المُتلقاة، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأنواع التدريب والتطوير في أداء الابتكار في الشركات التابعة.

برز فقدان المعرفة التنظيمية كقضية شائعة تواجه مؤسسات القرن الحادي والعشرين. تهدف دراسة (Igoa-Iraola، 2024) المنهجية إلى دراسة إجراءات نقل المعرفة المطبقة على الأفراد في المناصب الإدارية والمتوسطة خلال التغيير الجيلي أو مبادرات إدارة المعرفة. واتباع بيان PRISMA [1]، مرت هذه المراجعة بأربع مراحل، مع تطبيق معايير الإدراج والاستبعاد، لتحديد 28 مقالة للتحليل النهائي. استُخدمت في الدراسة مؤشرات وصفية ومقاييس متعلقة بالمحتوى. وتشمل النتائج الرئيسية ما يلي: (1) لوحظ استثمار كبير في دراسات الاحتفاظ بالمعرفة وتصميم الإجراءات بين الشركات الكبيرة، وخاصة في القطاع الثانوي؛ (2) برزت الرقمنة كعنصر حاسم في إجراءات وبروتوكولات نقل المعرفة التنظيمية الفعالة؛ (3) تُستخدم أنماط التواصل داخل المؤسسة بشكل أساسي لنقل المعرفة؛ (4) تُفضل المؤسسات اتباع نهج جماعي لنقل المعرفة الضمنية والصريحة. باختصار، يقدم هذا البحث رؤى جديدة في مجال محوري من إدارة الأعمال، مُظهرًا أصالة في استكشافه لنقل المعرفة في سياق التغيير الجيلي وإدارة المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة على أهمية المعرفة الضمنية كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي والابتكار. فقد أظهرت معظم الدراسات أن إدارة المعرفة الضمنية تسهم في تحسين الجودة والكفاءة التشغيلية للمؤسسات، وأن توليد المعرفة وتطبيقها له أثر مباشر على النتائج التنظيمية. كما اتفقت الدراسات على أن نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية يشكل عنصراً حيوياً لضمان استمرارية المهارات والخبرات داخل المؤسسة، سواء في الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات العائلية أو المؤسسات الخدمية. بالإضافة إلى ذلك، شددت الدراسات على أهمية وجود عمليات منظمة لإدارة المعرفة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، داخل بيئة العمل لضمان انتقال فعال للخبرات بين الموظفين من مختلف المستويات العمرية والوظيفية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة من حيث البيئة البحثية، نطاق الدراسة، وطبيعة البيانات المستخدمة. بعض الدراسات ركزت على المؤسسات في الدول النامية، مثل مؤسسات الخدمات، بينما تناولت أخرى الشركات متعددة الجنسيات في بيئات مختلفة ثقافياً ولغوياً، أو الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة. كما اختلفت المنهجيات بين الدراسات الكمية التي اعتمدت على الاستبيانات والتحليل الإحصائي، والدراسات النوعية التي استخدمت مقابلات وملاحظات، وكذلك مراجعات الأدبيات التي ركزت على تحليل الدراسات السابقة بشكل منهجي. كما تنوعت النتائج فيما يتعلق بأهمية مشاركة المعرفة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن المشاركة وحدها قد لا تؤثر بشكل ملموس على الأداء، في حين ركزت دراسات أخرى على ضرورة تعزيز المشاركة من خلال قنوات اتصال فعالة وحوافز تحفيزية.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من كثافة الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة لم تُغطَّ بعد في سياق المنظمات السعودية، وتبرز على النحو التالي:

1. نقص الدراسات التي تبحث تأثير إدارة المعرفة الضمنية على نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية بشكل مباشر، مع مراعاة الفروق العمرية والمستوى الوظيفي.
2. محدودية الدراسات التي تجمع بين العوامل التنظيمية، الثقافية، وأساليب الإدارة والتكنولوجيا الحديثة لدراسة أثرها على فعالية نقل الخبرات.
3. قلة الدراسات الكمية الشاملة التي تقيس العلاقة بين نقل المعرفة الضمنية والأداء المؤسسي باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.

4. الحاجة إلى استراتيجيات عملية لتعزيز مشاركة المعرفة الضمنية بين الأجيال، بما يشمل أدوات الحوافز والتدريب والتطوير المستمر.

5. غياب الدراسات التي تدمج التقنيات الرقمية الحديثة كوسيلة لتسهيل نقل الخبرات الضمنية وتحقيق تدفق معرفي سلس بين الموظفين من مختلف الأجيال.

توضح هذه الفجوات البحثية أن الدراسة الحالية تسعى إلى سد الثغرات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة الضمنية على نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، مع التركيز على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، مما يضيف قيمة علمية وعملية جديدة في هذا المجال.

الإطار النظري للدراسة

تشكل إدارة المعرفة من أهم العناصر التي تساهم في استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز داخل المنظمات الحديثة. وفي هذا السياق، تبرز المعرفة الضمنية كعنصر رئيسي، حيث تمثل الخبرات العملية والمهارات المكتسبة عبر التجربة اليومية والتي يصعب توثيقها ونقلها. وتشكل هذه المعرفة موردًا استراتيجيًا يمكن أن يساهم في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية المختلفة، بما يضمن استمرار الكفاءات المؤسسية وتطويرها. تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة المعرفة الضمنية في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، وفهم الآليات والاستراتيجيات التي تساعد على الحفاظ على الخبرات العملية والاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

- مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

إدارة المعرفة تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي، فهي العملية التي تهدف إلى جمع، تنظيم، تخزين، ونقل المعرفة داخل المؤسسة بطريقة تضمن الاستفادة المثلى منها. وتشمل إدارة المعرفة نوعين رئيسيين: المعرفة الصريحة، التي يمكن توثيقها ونقلها بسهولة من خلال المستندات والبرامج الرقمية، والمعرفة الضمنية، التي ترتبط بالخبرات الفردية والمهارات العملية والحكم المهني المكتسب عبر التجربة. وتكمن أهمية إدارة المعرفة في قدرتها على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية قابلة للاستخدام والتطبيق داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، تعتبر إدارة المعرفة الضمنية أداة حيوية لضمان استمرارية نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية والحفاظ على الكفاءات المؤسسية على المدى الطويل (Saeed، 2023).

- المعرفة الضمنية: طبيعتها وأبعادها

المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) هي المعرفة التي يمتلكها الأفراد ولا يمكن التعبير عنها بسهولة بالكلمات أو توثيقها في سجلات رسمية، فهي تتضمن المهارات العملية، الخبرات المكتسبة، الحكم المهني، وأساليب حل المشكلات. وقد أشارت الدراسات النظرية إلى أن نقل هذه المعرفة بين الأفراد يمثل تحدياً رئيسياً بسبب طبيعتها الشخصية والاعتماد الكبير على الخبرة العملية. وتعد المعرفة الضمنية أساساً للابتكار، إذ إنها تمكن الموظفين من تطبيق خبراتهم بمرونة وفاعلية في مواجهة المشكلات الجديدة. ومن هنا، فإن فهم أبعاد المعرفة الضمنية وآليات إدارتها يصبح أمراً أساسياً لدعم عملية نقل الخبرات بين الأجيال داخل المنظمات، خصوصاً في سياق السعودية حيث تتنوع الأجيال الوظيفية وتباين خبراتهم العملية وأساليب عملهم (Mohajan, 2016).

- نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية

يمثل نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، خصوصاً عند اختلاف أساليب التعلم والخبرات العملية بين الموظفين القدامى والجديد. فالأجيال الأكبر عادةً ما تمتلك معرفة ضمنية متجذرة بالخبرة العملية والتجربة اليومية، بينما يمتلك الجيل الأصغر مهارات في التكنولوجيا الحديثة وأساليب مبتكرة في حل المشكلات. وهنا تظهر أهمية آليات إدارة المعرفة الضمنية كوسيلة لربط هذه الخبرات المتنوعة وتسهيل انتقالها بشكل فعال بين الأجيال، بحيث يمكن للمنظمة الاستفادة من الخبرات المكتسبة وتطوير مهارات الجيل الجديد دون فقدان الكفاءات المؤسسية السابقة (Lemmetty, 2024).

- الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المعرفة

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في نجاح إدارة المعرفة ونقل الخبرات بين الأجيال. فالثقافة التي تشجع على التعاون، تبادل المعرفة، والمشاركة في اتخاذ القرار، توفر بيئة ملائمة لنقل الخبرات الضمنية وتعزز من مستوى التكامل بين الأجيال المختلفة. بالمقابل، الثقافة التنظيمية التقليدية التي تركز على الاحتفاظ بالمعلومات ضمن نطاق ضيق قد تؤدي إلى فقدان المعرفة الضمنية وعرقلة عملية نقل الخبرات. لذلك، يعتبر فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة المعرفة الضمنية أحد المنطلقات النظرية الأساسية لهذه الدراسة، خاصة في المنظمات السعودية التي تشهد تحولاً في هيكل القوى العاملة وأساليب العمل (Abbas, 2025).

- التكنولوجيا الحديثة ودورها في نقل المعرفة الضمنية

تعد التكنولوجيا الحديثة أداة مكملّة لإدارة المعرفة الضمنية، حيث توفر منصات رقمية وأدوات مبتكرة لتوثيق الخبرات ومشاركتها بين الموظفين. فتطبيقات إدارة المعرفة الرقمية، مثل قواعد البيانات التفاعلية، نظم إدارة المحتوى، وبرامج التواصل المؤسسي، يمكن أن تسهّل نقل المعرفة الضمنية بين الأجيال المختلفة بشكل أسرع وأكثر فعالية. وتؤكد النظريات الحديثة على أن دمج التكنولوجيا مع الثقافة التنظيمية المناسبة وأساليب الإدارة الفعّالة يعزز من قدرة المنظمات على الاستفادة من خبرات الأجيال السابقة وتوظيفها في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (Rezaei، 2025).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، إذ ينتقل البحث من مرحلة التأصيل النظري إلى مرحلة التطبيق العملي التي يتم من خلالها تنفيذ الدراسة الميدانية وفق منهجية علمية دقيقة تضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته بصورة موضوعية. ويعد هذا الفصل حجر الأساس في بناء الدراسة الميدانية، لأنه يوضح الكيفية التي اعتمدها الباحث في تصميم البحث وتنفيذه، ويبين الإجراءات العلمية التي تم اتباعها لضمان دقة البيانات وموثوقيتها، بما يسهم في الوصول إلى نتائج يمكن الوثوق بها والاستناد إليها عند تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يعكس مدى التزام الباحث بالمنهج العلمي في جميع مراحل تنفيذ الدراسة، حيث إن جودة النتائج النهائية تعتمد بصورة كبيرة على سلامة الإجراءات البحثية ودقة تصميم الدراسة وآليات تنفيذها. كما يوضح الفصل الأسس العلمية التي تم الاعتماد عليها في اختيار البيئة المناسبة لإجراء الدراسة، وتحديد الفئة المستهدفة بصورة تحقق تمثيلاً واقعياً لمجتمع البحث، بما يسمح بتعميم النتائج ضمن الحدود العلمية المتعارف عليها. ويُسهّم ذلك في تعزيز قوة الدراسة ورفع مستوى مصداقيتها، فضلاً عن إتاحة الفرصة للباحثين الآخرين للاستفادة من منهجية البحث أو إعادة تطبيقها في بيئات مختلفة.

ويعكس هذا الفصل كذلك مدى اهتمام الدراسة بضمان جودة البيانات التي يتم جمعها، من خلال اتباع إجراءات علمية منظمة في إعداد أدوات البحث، وجمع المعلومات، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وتزداد أهمية هذه المرحلة في الدراسات الإدارية التي تعتمد على البيانات الميدانية؛ إذ إن دقة النتائج ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة البيانات التي يتم الحصول عليها، ومدى تمثيلها الحقيقي لأراء أفراد مجتمع الدراسة. لذلك يركز هذا الفصل على توضيح جميع الإجراءات التي تضمن تحقيق أعلى مستويات الموضوعية والدقة، بما يقلل من احتمالات التحيز أو الخطأ أثناء تنفيذ الدراسة.

كما يتناول الفصل الجوانب المتعلقة بالنطاق الذي أُجريت في إطاره الدراسة، من خلال تحديد الحدود التي تحكم عملية البحث، سواء من حيث الزمان أو المكان أو الفئة المستهدفة أو موضوع الدراسة، وذلك لضمان وضوح الإطار الذي تنطبق عليه النتائج. ويساعد هذا الأمر في تفسير النتائج بصورة أكثر دقة، كما يحدد المجال الذي يمكن فيه الاستفادة من مخرجات الدراسة. ومن ثم فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الإجراءات التطبيقية فحسب، بل يمثل الضمانة العلمية التي تؤكد أن جميع مراحل البحث قد نُفذت وفق منهجية بحثية سليمة، الأمر الذي يعزز من قوة النتائج ويمنحها درجة عالية من الموثوقية والاعتماد.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين داخل المنظمات السعودية في القطاعين الحكومي والخاص الذين يزاولون أعمالاً إدارية أو فنية أو إشرافية، ويشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عمليات تبادل المعرفة والخبرات داخل بيئة العمل. ويُعد اختيار هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية؛ نظراً لأن موضوع إدارة المعرفة الضمنية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد بوصفهم المصدر الرئيس للمعرفة التنظيمية، ولا سيما المعرفة التي تتشكل من خلال الخبرات العملية والتجارب المهنية المتراكمة عبر سنوات العمل. كما أن وجود فئات وظيفية متعددة داخل المنظمات السعودية، تضم موظفين ذوي خبرات طويلة إلى جانب

موظفين جدد وحديثي الالتحاق بالعمل، يجعل هذا المجتمع بيئة ملائمة لدراسة آليات انتقال المعرفة والخبرات بين الأجيال الوظيفية المختلفة.

وتتميز المنظمات السعودية في الوقت الراهن بتنوع هياكلها التنظيمية وتخصصاتها الإدارية، إضافة إلى اختلاف مستويات الخبرة بين العاملين، وهو ما يوفر بيئة خصبة لدراسة كيفية إدارة المعرفة الضمنية والاستفادة منها في تحقيق الاستفادة المعرفية داخل المؤسسات. فقد أصبحت المؤسسات السعودية، في ظل برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، أكثر اهتمامًا بتنمية رأس المال البشري والمحافظة على المعرفة التنظيمية باعتبارها أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار المؤسسي. ومن هذا المنطلق، فإن أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون الخبرة العملية التي تمكنهم من تقديم بيانات دقيقة حول واقع ممارسات إدارة المعرفة، ومستوى مشاركة الخبرات، وآليات الإرشاد الوظيفي داخل منظماتهم.

كما يشمل مجتمع البحث العاملين المنتمين إلى مستويات تنظيمية مختلفة، مثل الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية، إضافة إلى الموظفين الفنيين والإداريين، وذلك بهدف الحصول على صورة شاملة تعكس اختلاف وجهات النظر تبعاً لاختلاف المسؤوليات الوظيفية ومستويات الخبرة. ويُسهم هذا التنوع في تعزيز قدرة الدراسة على تحليل الظاهرة من جوانب متعددة، والكشف عن الفروق المحتملة في إدراك العاملين لممارسات إدارة المعرفة الضمنية وأثرها في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. كما يسمح بتقديم نتائج أكثر شمولاً وقابلية للتطبيق على مختلف أنواع المنظمات السعودية.

ويُتوقع أن يعكس مجتمع الدراسة واقع الممارسات التنظيمية السائدة داخل المؤسسات السعودية فيما يتعلق بعمليات التعلم التنظيمي، وتبادل المعرفة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المنظمات نتيجة تقاعد الكفاءات، وارتفاع معدلات التنقل الوظيفي، والتوسع في توظيف الكوادر الوطنية الشابة. لذلك فإن اختيار هذا المجتمع يسهم في توفير بيانات ميدانية ذات جودة عالية تساعد في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما يعزز من إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في تطوير السياسات التنظيمية المتعلقة بإدارة المعرفة والمحافظة على رأس المال الفكري داخل المنظمات السعودية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كإطار أساسي لجمع وتحليل البيانات، وذلك لما توفره هذه المنهجية من أدوات دقيقة لقياس الظواهر والعلاقات بين المتغيرات المختلفة بشكل موضوعي. فالمنهج الكمي يتيح إمكانية اختبار الفرضيات البحثية

باستخدام أدوات إحصائية، ويساعد على استنتاج النتائج بشكل علمي قابل للتكرار والتحقق. ويتميز هذا النهج بأنه يتيح للباحث تقييم العلاقة بين إدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية بشكل موضوعي، مع تحديد مدى تأثير المتغيرات المختلفة مثل الثقافة التنظيمية، أساليب الإدارة، والتكنولوجيا الحديثة على فعالية نقل الخبرات.

- مجتمع الدراسة وعينها

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المنظمات السعودية التي تنشط في مختلف القطاعات، مع التركيز على المنظمات التي لديها هيكل وظيفي متنوع يضم أكثر من جيل وظيفي. ولأغراض البحث الكمي، تم اختيار عينة تمثيلية من هذا المجتمع باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو الطبقية لضمان تمثيل جميع الأجيال الوظيفية المشاركة في الدراسة. ويتيح هذا الأسلوب الحصول على بيانات دقيقة وشاملة حول الاتجاهات والمعرفة الضمنية المتبادلة بين الأجيال المختلفة داخل المؤسسة.

- أدوات جمع البيانات

تعتمد الدراسة على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، حيث تم تصميم الاستبيان ليشمل مجموعة من البنود التي تقيس:

- مستوى إدارة المعرفة الضمنية داخل المنظمة.
- فعالية نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية.
- أثر الثقافة التنظيمية وأساليب الإدارة على عملية تبادل المعرفة.
- دور التكنولوجيا الحديثة في دعم نقل الخبرات.

وقد تم صياغة أسئلة الاستبيان بطريقة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل بند، مما يسهل تحليل البيانات إحصائياً واستخلاص النتائج بشكل دقيق.

- طرق تحليل البيانات

يتم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو غيرها من البرامج المماثلة، مع التركيز على:

- الإحصاءات الوصفية لتحديد الخصائص الديموغرافية للمشاركين وتوزيع المتغيرات الأساسية.
- اختبارات الفرضيات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي المناسبة، مثل: اختبار الارتباط (Correlation)، والانحدار الخطي (Regression Analysis)، وتحليل الفروق بين المجموعات (ANOVA) إذا اقتضت الحاجة.

- تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (مثل أساليب الإدارة والثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (فعالية نقل الخبرات)، وذلك لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

- المصادقية والموثوقية

- لضمان مصداقية وموثوقية البيانات، تم تطبيق إجراءات عدة، منها:
- مراجعة الاستبيان من قبل مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمختصين في إدارة المعرفة لضمان وضوح البنود وصلاحيها لقياس المتغيرات.
- إجراء اختبار الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من درجة الثبات في إجابات المشاركين.
- إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة قبل توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، لتصحيح أي نقاط ضعف محتملة في صياغة الأسئلة أو تصميم الاستبيان.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لكونها الوسيلة الأكثر ملاءمة للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائيًا. تم تصميم الاستبيان ليغطي جميع المحاور الأساسية للدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، مع التركيز على العوامل المؤثرة مثل الثقافة التنظيمية، أساليب الإدارة، والتكنولوجيا الحديثة في تعزيز تبادل المعرفة. ويتيح الاستبيان جمع معلومات دقيقة وكبيرة الحجم بطريقة منهجية ومنظمة، مما يساهم في اختبار الفرضيات بشكل علمي ويعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.

- صياغة الاستبيان

تم صياغة الاستبيان بأسلوب مغلق باستخدام مقياس ليكرت، حيث يُطلب من المشاركين تقييم البنود وفق درجة الاتفاق أو الاختلاف، بدءًا من 1 (لا أوافق إطلاقًا) وحتى 5 (أوافق بشدة). ويتيح هذا الأسلوب إمكانية تحويل الإجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل إحصائيًا، ما يسهل قياس تأثير كل متغير على نقل الخبرات بين الأجيال المختلفة. كما شمل الاستبيان بنودًا لقياس البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة والجنس، ما يمكن من دراسة أثر الخصائص الفردية على النتائج وربطها بالمتغيرات الرئيسية للدراسة.

- مصداقية وثبات الأداة

لضمان مصداقية ودقة الاستبيان، خضع لمراجعة من قبل مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في إدارة المعرفة، وذلك للتأكد من أن بنوده تقيس المتغيرات المستهدفة بشكل صحيح وشامل. كما تم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Test) على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح البنود وسهولة فهمها، وإجراء التعديلات اللازمة قبل التطبيق الفعلي. وقد تم أيضاً قياس الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتأكد من أن جميع البنود مترابطة وتعمل على قياس المتغيرات بشكل متسق وموثوق.

- آلية توزيع وجمع البيانات

تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة باستخدام طرق متعددة، بما في ذلك التوزيع الإلكتروني عبر البريد أو المنصات الرقمية الداخلية للمنظمات، وكذلك التوزيع الورقي عند الحاجة لضمان شمول جميع المستويات الوظيفية في المجتمع المستهدف. وبعد جمع الاستبيانات، تم تنظيم البيانات وترميزها لإدخالها في برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، حيث تُمكن هذه البرامج الباحث من اختبار الفرضيات الكمية وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق، بما يعكس الدور الفعلي لإدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية.

خطوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية باعتبارها المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث، إذ تتيح قياس المتغيرات بصورة موضوعية واختبار العلاقات بينها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. واستندت عملية جمع البيانات إلى مجموعة من الخطوات العلمية المنظمة التي تضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد روعي في جميع مراحل جمع البيانات الالتزام بالمنهج العلمي، بما يحقق أعلى درجات الدقة والحياد ويعزز من موثوقية النتائج النهائية.

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد المشكلة البحثية بصورة دقيقة، ثم تحديد أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وصياغة الفرضيات التي تعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة. وأسهمت هذه المرحلة في تحديد نوع البيانات المطلوبة، والفئة المستهدفة،

وطبيعة المعلومات التي ينبغي جمعها، بما يضمن ارتباط جميع البيانات بأهداف الدراسة وعدم جمع معلومات لا تخدم موضوع البحث. كما تم في هذه المرحلة مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة للاستفادة منها في تحديد الأبعاد الرئيسة للمتغيرات وصياغة مؤشرات القياس المناسبة.

وفي المرحلة التالية، جرى إعداد أداة الدراسة في صورة استبانة علمية صُممت بالاعتماد على الأدبيات والنماذج البحثية السابقة ذات الصلة بإدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من العبارات التي تغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وصيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يسمح بقياس اتجاهات أفراد الدراسة بدرجة عالية من الدقة. كما روعي في تصميم الأداة أن تكون العبارات واضحة ومباشرة وخالية من الغموض، حتى يتمكن جميع المشاركين من فهمها والإجابة عنها بسهولة.

بعد إعداد الاستبانة، تم إخضاعها لمراجعة علمية للتأكد من سلامة الصياغة وارتباط العبارات بأهداف الدراسة، ثم أجريت الاختبارات اللازمة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، بما يضمن أنها تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاتساق. ويُعد التأكد من الخصائص السيكمترية لأداة القياس من الخطوات الأساسية في البحوث الكمية، لأنه يعزز الثقة في البيانات التي سيتم جمعها، ويقلل من احتمالات الخطأ أو التحيز في القياس.

بعد ذلك، جرى توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة باستخدام الوسائل المناسبة، سواء من خلال النماذج الإلكترونية أو التوزيع المباشر داخل المنظمات، مع توضيح الهدف من الدراسة للمشاركين والتأكيد على أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع الحفاظ الكامل على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين. وقد ساعد ذلك في تعزيز استجابة أفراد العينة ورفع مستوى دقة الإجابات، فضلاً عن تشجيعهم على التعبير عن آرائهم بصورة موضوعية.

وعقب الانتهاء من مرحلة جمع الاستبانات، تم مراجعة جميع الاستجابات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، واستبعاد أي استبانات غير مكتملة أو التي تضمنت أنماطاً غير منطقية في الإجابة قد تؤثر في جودة النتائج. ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، تمهيداً لإجراء عمليات التحليل الوصفي والاستدلالي، واختبار الفرضيات، وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، بما يتوافق مع أهداف الدراسة والمنهجية الكمية المعتمدة.

مثلت مرحلة جمع البيانات الأساس الذي استندت إليه الدراسة في الوصول إلى نتائجها النهائية، إذ إن جودة التحليل الإحصائي ودقة التفسيرات العلمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة البيانات التي تم جمعها. لذلك حرص الباحث على تنفيذ جميع خطوات

جمع البيانات بصورة منهجية ومنظمة، بما يحقق أعلى مستويات المصدقية والموضوعية، ويضمن أن تكون النتائج المستخلصة معبرة عن واقع ممارسات إدارة المعرفة الضمنية ودورها في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، وقابلة للاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية المستقبلية.

حدود البحث

- أولاً: الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين داخل المنظمات السعودية، مع التركيز على أولئك الذين ينتمون إلى أجيال وظيفية مختلفة داخل المؤسسة، سواء من الجيل المخضرم أو الجيل الجديد. ويهدف هذا التحديد إلى دراسة نقل الخبرات والمعرفة الضمنية بين الأجيال الوظيفية بشكل دقيق، مع التركيز على كيفية تأثير الخبرات الفردية وأساليب العمل المكتسبة عبر التجربة على الأداء المؤسسي. كما يتيح هذا الحدّ للباحث التركيز على مجموعة محددة من المشاركين ذوي العلاقة الوثيقة بموضوع الدراسة، مما يعزز دقة النتائج ويضمن ملاءمة البيانات للفرضيات البحثية.

- ثانياً: الحدود الزمانية

تستند الدراسة إلى الإطار الزمني للفترة الحالية، أي الفترة التي يتم فيها إجراء جمع البيانات والتحليل، والتي تغطي السنوات الأخيرة لتتوافق مع التحولات المعاصرة في بيئة العمل السعودية. ويعكس هذا الحد الزمني طبيعة الدراسة المرتبطة بالخبرات الحالية وأساليب إدارة المعرفة الضمنية المطبقة في الوقت الراهن، ويتيح فحص العلاقة بين الأجيال الوظيفية المختلفة في سياقها الحديث، مع مراعاة تأثير التغيرات التنظيمية والتكنولوجية الأخيرة على نقل الخبرات داخل المؤسسات.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المنظمات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، بما في ذلك المؤسسات الحكومية والخاصة التي تضم هيكلًا وظيفيًا متنوعًا يتيح وجود أكثر من جيل وظيفي داخل نفس المؤسسة. ويهدف هذا التحديد المكاني إلى دراسة ظاهرة نقل الخبرات والمعرفة الضمنية في السياق المحلي، مع مراعاة الخصائص التنظيمية والثقافية والاجتماعية التي تميز بيئة العمل السعودية، والتي قد تؤثر بشكل مباشر على فعالية إدارة المعرفة ونقل الخبرات بين الأجيال.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل هذا الفصل المرحلة النهائية التي تتجسد فيها مخرجات الدراسة العلمية، حيث يتم الانتقال من جمع البيانات إلى تحليلها وتفسيرها وربطها بالإطار النظري الذي استندت إليه الدراسة، وصولاً إلى استخلاص النتائج التي تجيب عن تساؤلات البحث وتختبر الفرضيات الموضوعة. ويُعد هذا الفصل تنويجاً لجميع الجهود المبذولة في الفصول السابقة، إذ يجمع بين الجانب الإحصائي والجانب التحليلي في إطار علمي متكامل يهدف إلى تقديم صورة دقيقة عن واقع الظاهرة المدروسة، والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مدى تحقق أهداف الدراسة.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه لا يقتصر على عرض الأرقام والمؤشرات الإحصائية، بل يتجاوز ذلك إلى تفسير مدلولاتها العلمية وربطها بالأدبيات والنظريات ذات العلاقة، بما يساعد في فهم الأسباب الكامنة وراء النتائج التي تم التوصل إليها. فالتحليل العلمي للبيانات يمثل الخطوة الأساسية التي يتم من خلالها تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات قيمة علمية يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات وتطوير السياسات الإدارية. كما أن تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة يساهم في بيان مدى توافق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه البحوث السابقة، أو إبراز أوجه الاختلاف التي قد تنتج عن اختلاف البيئة البحثية أو طبيعة مجتمع الدراسة أو المتغيرات المدروسة.

ويهدف هذا الفصل كذلك إلى تقديم رؤية علمية شاملة حول ما انتهت إليه الدراسة، من خلال استخلاص الاستنتاجات الرئيسية التي تعكس واقع إدارة المعرفة الضمنية ودورها في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، مع توضيح الدلالات التطبيقية لهذه النتائج بالنسبة للمؤسسات وصناع القرار. كما يساهم في تقديم مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن تساعد المنظمات على تطوير ممارساتها الإدارية والاستفادة بصورة أفضل من رأس المال المعرفي المتوافر لديها، بما يحقق استدامة المعرفة التنظيمية ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

يمثل هذا الفصل الحلقة الختامية للدراسة، حيث يجمع بين العرض العلمي للنتائج، والتحليل الموضوعي لها، واستخلاص الاستنتاجات، وصياغة التوصيات المستقبلية، بما يضمن تحقيق التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للبحث. كما يساهم في إبراز القيمة العلمية والعملية للدراسة، ويوضح إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية، فضلاً عن توفير أساس يمكن أن تنطلق منه دراسات مستقبلية لمعالجة موضوعات ذات صلة في بيئات تنظيمية مختلفة، بما يعزز تراكم المعرفة العلمية ويدعم جهود التطوير المؤسسي في المنظمات السعودية.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

أظهرت القياسات الوصفية الإجمالية للمتغيرات الديموغرافية والعبارات الاستبائية اتساقاً بنوياً في توزيع استجابات أفراد العينة البالغ عددهم مئتان وخمسون موظفاً دون وجود أي بيانات مفقودة؛ فالمتغيرات الأولية المتمثلة في العمر سجلت متوسطاً حسابياً بلغ ثلاثة واثنتين من مئة بقيمة وسيطة بلغت ثلاثة تماماً وانحراف معياري قدره واحد وأربعمئة وسبعة وسبعون من ألف؛ حيث تكشف قيمة الالتواء البالغة سالب خمسة وثلاثين من ألف عن توزيع متمائل تقريباً حول المركز؛ بينما يوضح

معامل التفرطح البالغ سالب واحد وأربعمئة وثلاثة وعشرين من ألف تسطحاً في التوزيع الإحصائي يشير إلى تباين واسع ومقبول في الفئات العمرية المشاركة. وانعكس التوازن النوعي في متغير الجنس بمتوسط بلغ واحد وتسعة وأربعين من مئة وانحراف معياري يقدر بخمسمئة وواحد من ألف؛ في حين سجل متغير الدرجة العلمية متوسطاً بلغ ثلاثة وثمانية وثلاثين من مئة؛ مما يبرهن على غلبة الكوادر المتعلمة تعليماً عالياً؛ فالتوزيع يميل قليلاً نحو المؤهلات المرتفعة بالالتواء السالب البالغ سالب مئتين وعشرين من ألف. وبالانتقال إلى العبارات السبعة عشرة المقاسة بسلم ليكرت؛ نجد أن المتوسطات الحسابية تراوحت في مجملها بين الحد الأدنى البالغ ثلاثة وخمسة وأربعين من مئة لعبارة "أسهم نقل الخبرات بين العاملين في تعزيز استمرارية المعرفة داخل المنظمة" والحد الأعلى البالغ ثلاثة واثنين وثمانين من مئة لعبارة "تنتقل الخبرات العملية بين الأجيال الوظيفية بصورة فعالة داخل المنظمة"؛ فالقيم المرتفعة للمتوسطات والتي تقترب كثيراً من القيمة الوسيطة البالغة أربعة في معظم الفقرات تعكس توجهاً عاماً قوياً لدى العينة نحو الموافقة والتأييد لواقع ممارسات إدارة المعرفة الضمنية. بيد أن الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين واحد وثلاثمئة وثمانية من ألف وواحد وخمسمئة وثلاثة وثمانين من ألف تنبه إلى وجود تشتت نسبي في الآراء؛ فربما يعزى هذا التباين إلى الفروق الفردية في إدراك جودة التطبيقات المعرفية بين الإدارات المختلفة؛ ويحتمل أن تواجه بعض القطاعات تحديات ميدانية تمنع الاستفادة القصوى من خبرات الموظفين؛ فالقيم السالبة لمعاملات الالتواء في كافة العبارات والتي تأرجحت بين سالب أربعمئة وأربعين من ألف وسالب سبعمئة وسبعة وسبعين من ألف تؤكد رياضياً أن كتلة الاستجابات تزحف بوضوح نحو خيارات التأييد والموافقة الشديدة. واقرنت هذه المؤشرات بمعاملات تفرطح سالبة لجميع العبارات؛ مما يوضح إحصائياً أن الآراء لم تتجمع في نقطة واحدة بل توزعت بين البدائل المتاحة بشكل أفقي مفرطح؛ فربما يعكس هذا التوزيع طبيعة البيئة التنظيمية التي تشهد تفاعلاً مستمراً ومتنوعاً بين الموظفين؛ ويحتمل أن تسهم هذه الرؤية المتكاملة في دعم متخذي القرار عند صياغة استراتيجيات التعاقب الوظيفي؛ فالدمج المهيمن بين الأرقام والواقع الإداري يقدم دلالة إيجابية قوية على إدراك العاملين للدور الجوهرى لنقل الخبرات بين الأجيال في المنظمات السعودية؛ مما قد يمهد لتحسين مستدام في جودة الأداء المؤسسي واستمرارية الأصول المعرفية غير الملموسة.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.307	-1.423	.154	-.035	1.477	3.00	.093	3.02	0	250
.307	-2.015	.154	.032	.501	1.00	.032	1.49	0	250

.307	-1.088	.154	-.220	1.290	3.00	.082	3.38	0	250	الدرجة العلمية
.307	-1.133	.154	-.604	1.456	4.00	.092	3.66	0	250	تعتمد المنظمة ممارسات فعالة لاستخلاص المعرفة الضمنية من ذوي الخبرة.
.307	-.909	.154	-.722	1.401	4.00	.089	3.74	0	250	تحرص الإدارة على توثيق الخبرات العملية المتراكمة للعاملين.
.307	-1.153	.154	-.590	1.481	4.00	.094	3.64	0	250	تسهم إدارة المعرفة الضمنية في الحفاظ على الخبرات التنظيمية داخل المنظمة.
.307	-1.018	.154	-.698	1.492	4.00	.094	3.66	0	250	تشجع المنظمة العاملين ذوي الخبرة على نقل معارفهم إلى الموظفين الجدد.
.307	-1.078	.154	-.596	1.425	4.00	.090	3.64	0	250	تشجع ثقافة المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.
.307	-.984	.154	-.643	1.413	4.00	.089	3.67	0	250	يسود جو من الثقة يسهل مشاركة المعرفة بين مختلف الأجيال الوظيفية.
.307	-1.156	.154	-.593	1.489	4.00	.094	3.60	0	250	توفر المنظمة بيئة عمل تدعم التعلم التعاوني وتبادل الخبرات.
.307	-1.399	.154	-.440	1.568	4.00	.099	3.46	0	250	تسهم المشاركة المعرفية في تحسين الأداء والتعاون بين العاملين.

تطبيق المنظمة برامج توجيه وإرشاد لنقل الخبرات إلى الموظفين الجدد.	250	0	3.67	.086	4.00	1.364	-.644	.154	-.888	.307
يسهم التوجيه المستمر من الموظفين ذوي الخبرة في تطوير كفاءة العاملين الجدد.	250	0	3.57	.092	4.00	1.458	-.543	.154	-1.169	.307
تعقد المنظمة لقاءات وورش عمل لتبادل الخبرات بين مختلف الأجيال الوظيفية.	250	0	3.69	.089	4.00	1.414	-.654	.154	-.965	.307
تساعد برامج الإرشاد الوظيفي في تسريع اكتساب الموظفين الجدد للخبرات العملية.	250	0	3.56	.098	4.00	1.552	-.610	.154	-1.201	.307
تنتقل الخبرات العملية بين الأجيال الوظيفية بصورة فعالة داخل المنظمة.	250	0	3.82	.083	4.00	1.319	-.777	.154	-.712	.307
أسهمت إدارة المعرفة الضمنية في تقليل فقدان الخبرات الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين.	250	0	3.52	.093	4.00	1.470	-.483	.154	-1.253	.307
ساعد نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية في تحسين جودة الأداء المؤسسي.	250	0	3.67	.092	4.00	1.458	-.677	.154	-1.032	.307
أسهم نقل الخبرات بين العاملين في تعزيز استمرارية المعرفة داخل المنظمة.	250	0	3.45	.100	4.00	1.583	-.440	.154	-1.416	.307

أرى أن إدارة المعرفة الضمنية تؤدي دوراً جوهرياً في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية.	250	0	3.76	.083	4.00	1.308	-690	.154	-795	.307
---	-----	---	------	------	------	-------	------	------	------	------

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

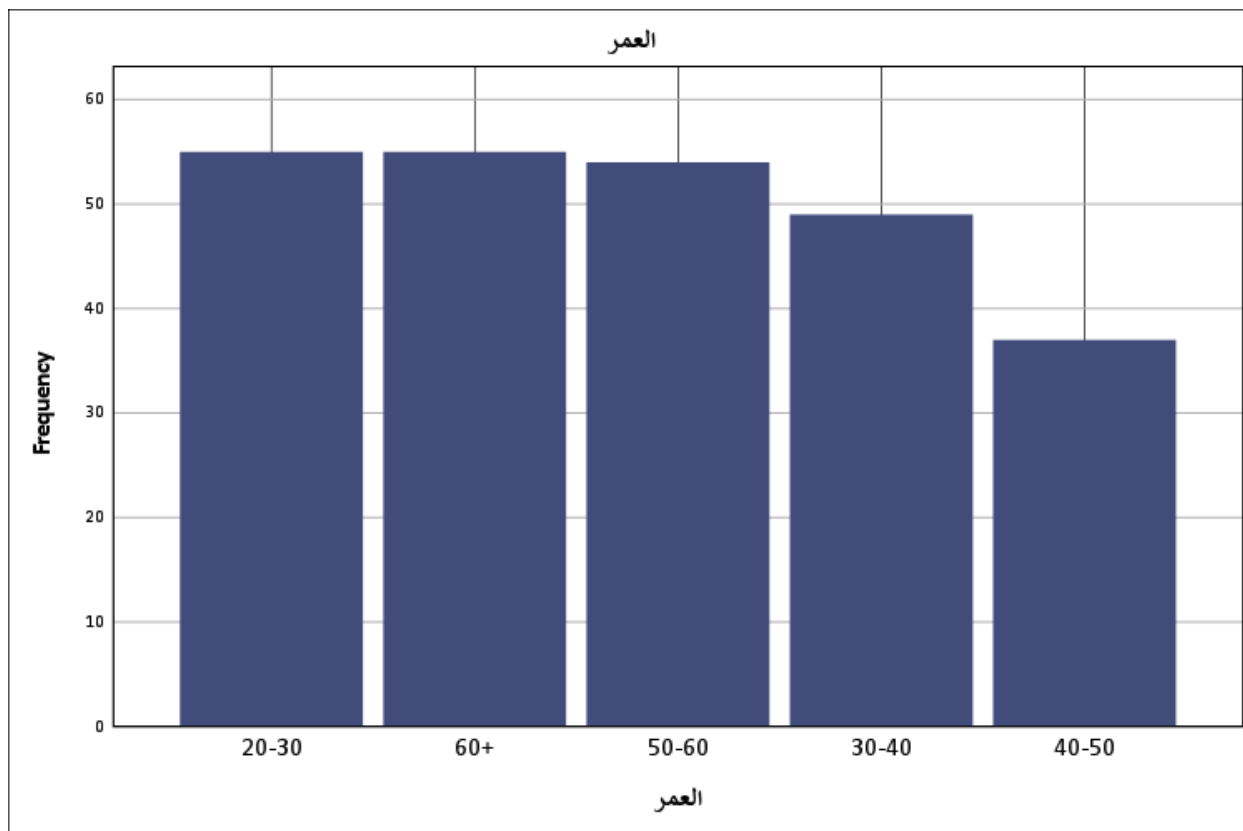
• عمر المشاركين في التجربة

أفرزت نتائج المسح الإحصائي توزيعاً متقارباً للفئات العمرية داخل العينة المستهدفة؛ حيث بلغت النسبة الأعلى للفئة العمرية من عشرين إلى ثلاثين عاماً بنسبة اثنين وعشرين بالمئة بواقع خمسة وخمسين موظفاً؛ وتساوت معها الفئة العمرية التي تتجاوز الستين عاماً بنفس النسبة والعدد؛ فتقاربت الفئة من خمسين إلى ستين عاماً لتسجل واحداً وعشرين وستة من عشرة بالمئة. هذا التوزيع المتوازن يمنح البيئة التنظيمية فرصة مثالية لدراسة التفاعل بين الأجيال؛ فوجود نسبة متساوية من الموظفين الشباب والخبرات الكبيرة قد يمهد لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة الضمنية بشكل واقعي؛ ويحتمل أن يشير هذا التقارب الإحصائي إلى بيئة عمل مستقرة تحافظ على كوادرها التاريخية وتستقطب دماء جديدة في آن واحد؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة واثنين من مئة وانحرافه المعياري البالغ واحد وسبعمئة وسبعة وأربعين من ألف يظهران اتساقاً مقبولاً في توزيع أفراد العينة؛ فرغم التباين الطبيعي بين الفئات العمرية يظل هناك تقارب في الحجم العددي لكل فئة؛ مما قد يسهم في إثراء مخرجات الدراسة وتفادي الانحياز لفئة عمرية دون أخرى؛ فالتكامل المعرفي يتطلب وجود هذه التعددية لضمان رصد عمليات نقل الخبرات بدقة؛ فتحقيق هذا التوازن قد يعزز من موثوقية التفسيرات المرتبطة بكيفية سريان المهارات غير المكتوبة بين الأجيال الوظيفية المتنوعة.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
20-30	55	22.0	22.0	22.0	Valid
60+	55	22.0	22.0	44.0	
50-60	54	21.6	21.6	65.6	

85.2	19.6	19.6	49	30-40	
100.0	14.8	14.8	37	40-50	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

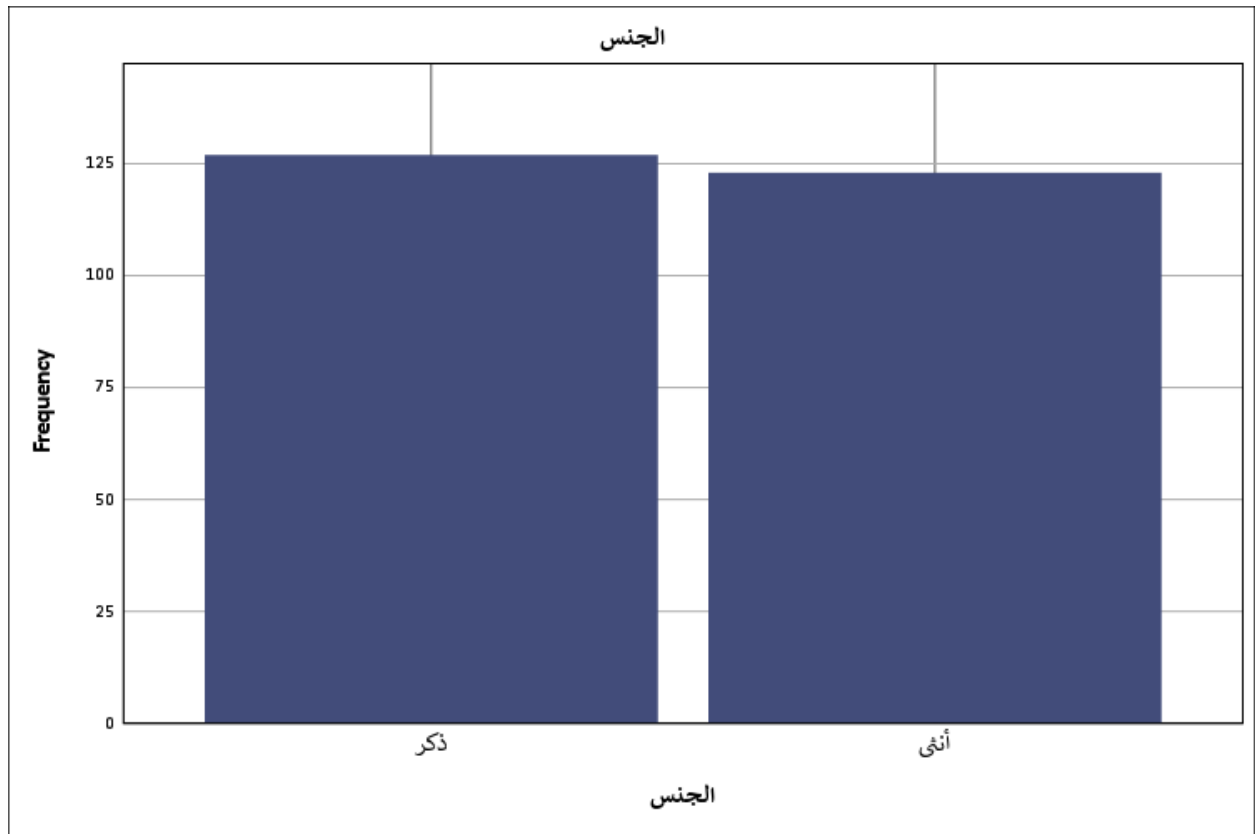
• جنس المشاركين في التجربة

أظهرت الاستجابات الإحصائية توازناً كبيراً بين المتغير النوعي لأفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة الذكور خمسين وثمانية من عشرة بالمئة بواقع مئة وسبعة وعشرين مشاركاً؛ بينما سجلت الإناث تسعة وأربعين واثنين من عشرة بالمئة بواقع مئة وثلاثة وعشرين مشاركة؛ فالتقارب الحاد بين النسبتين يعزز تمثيل المجتمع الإحصائي الحقيقي داخل المنظمات؛ فالمتوسط العام البالغ واحد وتسعة وأربعين من مئة بانحراف معياري يقدر بخمسمئة وواحد من ألف يدعم استقرار البيانات الإحصائية وخلوها من التشوهات المرتبطة بالتحيز النوعي. هذا التكافؤ العددي قد يسمح بفهم آليات تبادل المعرفة دون التأثير بالخصائص الثقافية

أو السلوكية المرتبطة بنوع اجتماعي معين؛ فالمشاركة المعرفية تتطلب تفاعلاً مرناً يتجاوز الفروق الجندرية؛ فالحصول على عينة متوازنة تماماً يدعم إمكانية تعميم النتائج الحالية على البيئات التنظيمية المشابهة؛ ويحتمل أن تواجد النساء والرجال بنسب متطابقة يثري ثقافة المنظمة ويوفر قنوات اتصال متعددة تدعم استدامة المهارات؛ فالإدارة الفعالة للموارد البشرية تركز على إدماج كافة الطاقات دون تمييز؛ مما قد يمهد لخلق قنوات نقل معرفية تنسم بالشمولية والموضوعية.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
50.8	50.8	50.8	127	ذكر	Valid
100.0	49.2	49.2	123	أنثى	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس



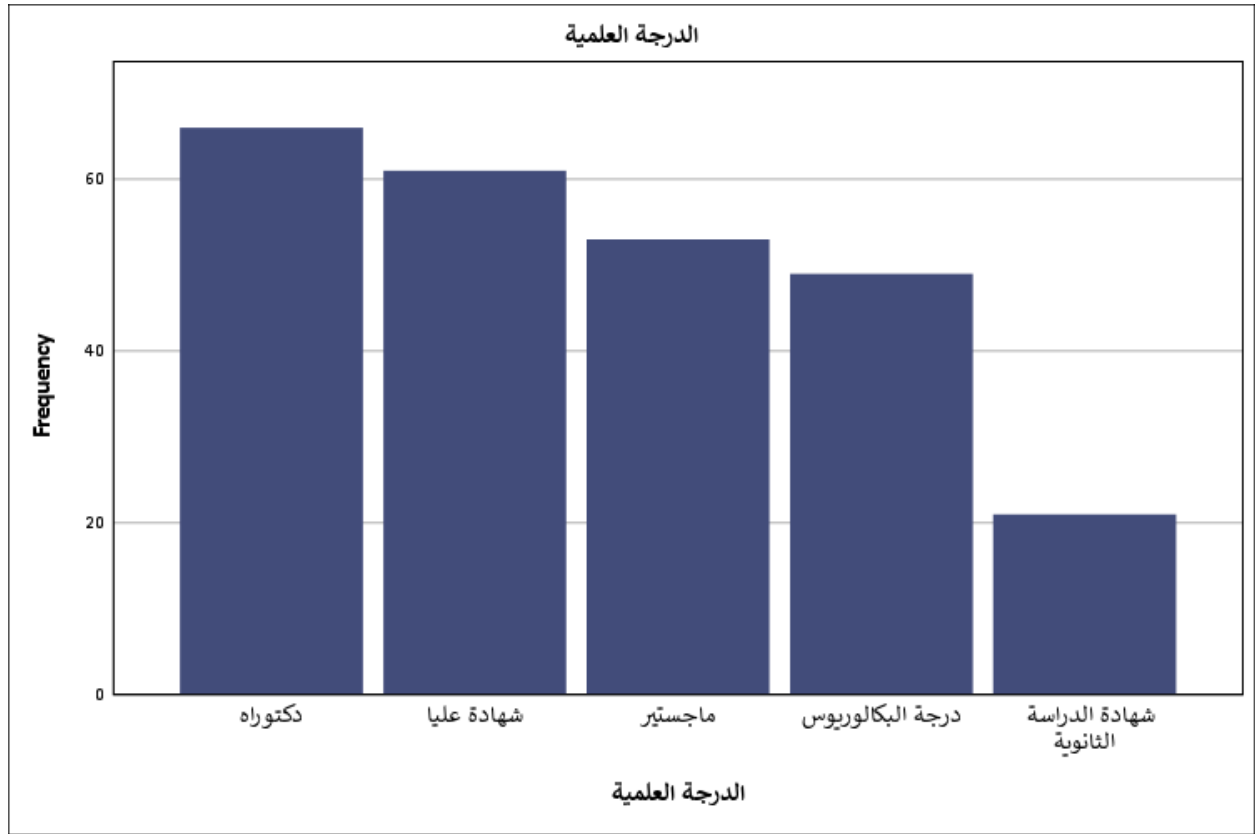
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية

جاء التوزيع الإحصائي للمؤهلات الأكاديمية مشيراً إلى ارتفاع المستوى التعليمي العام للمشاركين؛ حيث حازت درجة الدكتوراه على المرتبة الأولى بنسبة ستة وعشرين وأربعة من عشرة بالمئة بواقع ستة وستين فرداً؛ وتلتها الشهادات العليا بنسبة أربعة وعشرين وأربعة من عشرة بالمئة؛ فدرجة الماجستير بنسبة واحد وعشرين واثنين من عشرة بالمئة. هذا العمق الأكاديمي الذي يمثله غلبة حملة الشهادات العليا قد يشكل ركيزة أساسية لاستيعاب مفاهيم إدارة المعرفة؛ فالأفراد ذوو الخلفيات التعليمية المتقدمة قد يمتلكون قدرة أعلى على تقدير أهمية المهارات الضمنية وتوثيقها؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وثمانية وثلثين من مئة وانحرافه المعياري البالغ واحد ومئتين وتسعين من ألف يعكسان تنوعاً ثقافياً ومعرفياً واسعاً داخل العينة؛ فتحقيق الحد الأدنى للشهادات عند مستوى الدراسة الثانوية بنسبة ثمانية وأربعة من عشرة بالمئة فقط يبين أن المجتمع المدروس يتسم بالنضج الفكري والمهني؛ فالتنوع التعليمي قد يفرز رؤى متباينة حول طرق استخلاص الخبرات النادرة؛ ويحتمل أن تسهم هذه الخلفيات القوية في دفع قنوات الاتصال التنظيمية نحو مستويات أكثر كفاءة ومؤسسية؛ فالربط بين التأهيل الأكاديمي العالي والممارسة الميدانية يقدم دلالة إيجابية على فرص نجاح الاستراتيجيات المعرفية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.4	26.4	26.4	66	دكتوراه	Valid
50.8	24.4	24.4	61	شهادة عليا	
72.0	21.2	21.2	53	ماجستير	
91.6	19.6	19.6	49	درجة البكالوريوس	
100.0	8.4	8.4	21	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



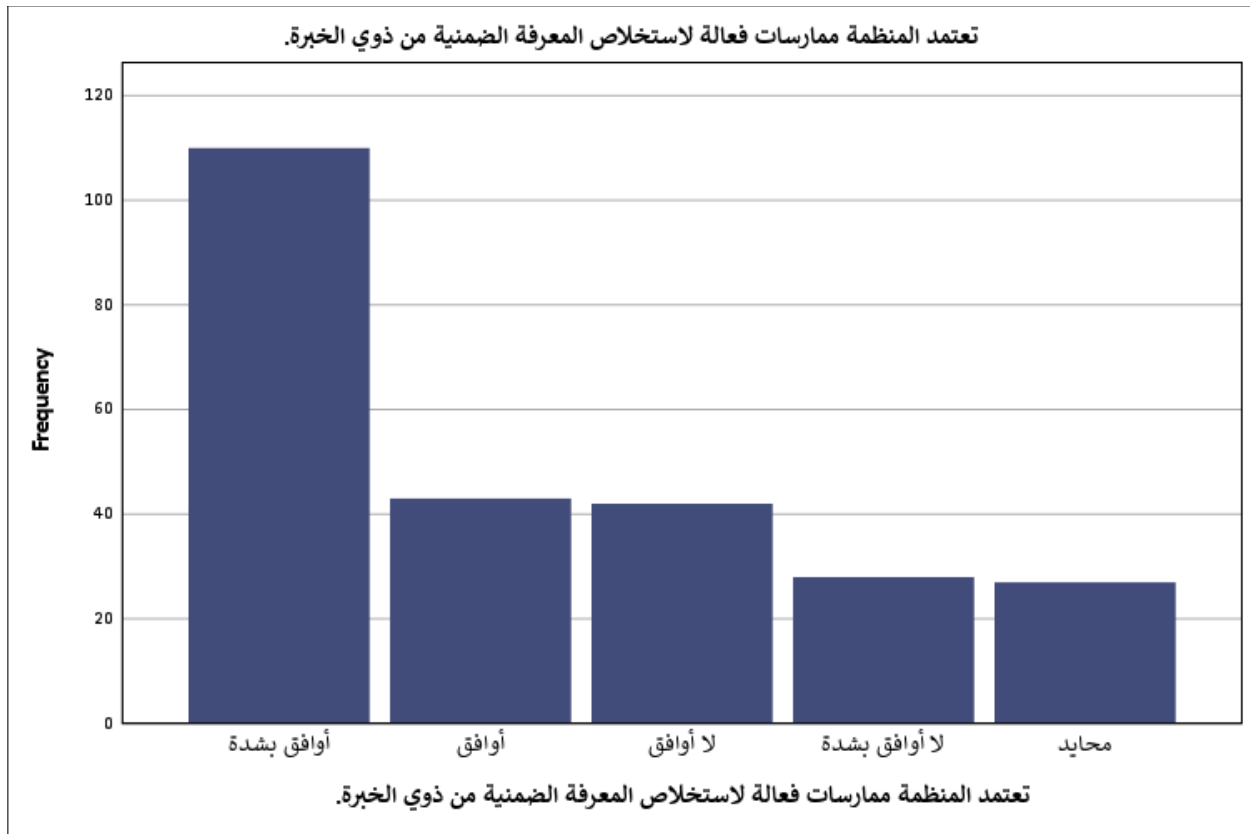
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• تعتمد المنظمة ممارسات فعالة لاستخلاص المعرفة الضمنية من ذوي الخبرة.

أبانت المؤشرات الوصفية للعبارة عن تأييد واسع بين أفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة الموافقين بشدة أربعة وأربعين بالمئة بواقع مئة وعشرة موظفين؛ بينما بلغت نسبة الموافقين سبعة عشر واثنتين من عشرة بالمئة؛ فالمجموع العام لاتجاهات التأييد يتجاوز حاجز الستين بالمئة من إجمالي المشاركين؛ فالمتوسط الحسابي المرتفع البالغ ثلاثة وستة وستين من مئة يعبر عن ميل عام نحو الإيجابية. بيد أن الانحراف المعياري البالغ واحد وأربعمئة وستة وخمسين من ألف يشير إلى وجود تشتت نسبي في الآراء بين المستقصى منهم؛ فربما يعزى هذا التباين إلى اختلاف تطبيق هذه الممارسات بين الإدارات المختلفة داخل المنظمات؛ فالاستخلاص الفعال للخبرات العميقة قد يواجه تحديات ترتبط بالوقت أو الرغبة الشخصية في المشاركة؛ ويحتمل أن تحتاج الآليات الحالية إلى صياغة أكثر دقة لتصبح شاملة لكافة المستويات الوظيفية؛ فالمؤسسات الإدارية قد تواجه صعوبة في تحويل المهارات الفردية الكامنة إلى أصول معرفية عامة؛ مما قد يتطلب مراجعة دورية لبرامج رصد الخبرات وتحديثها باستمرار لضمان مواكبة المتغيرات التنظيمية.

تعتمد المنظمة ممارسات فعالة لاستخلاص المعرفة الضمنية من ذوي الخبرة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	44.0	44.0	44.0	110	أوافق بشدة
	61.2	17.2	17.2	43	أوافق
	78.0	16.8	16.8	42	لا أوافق
	89.2	11.2	11.2	28	لا أوافق بشدة
	100.0	10.8	10.8	27	محايد
		100.0	100.0	250	Total

جدول 5: التحليل الإحصائي لاعتماد المنظمة ممارسات فعالة لاستخلاص المعرفة الضمنية من ذوي الخبرة.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد المنظمة ممارسات فعالة لاستخلاص المعرفة الضمنية من ذوي الخبرة.

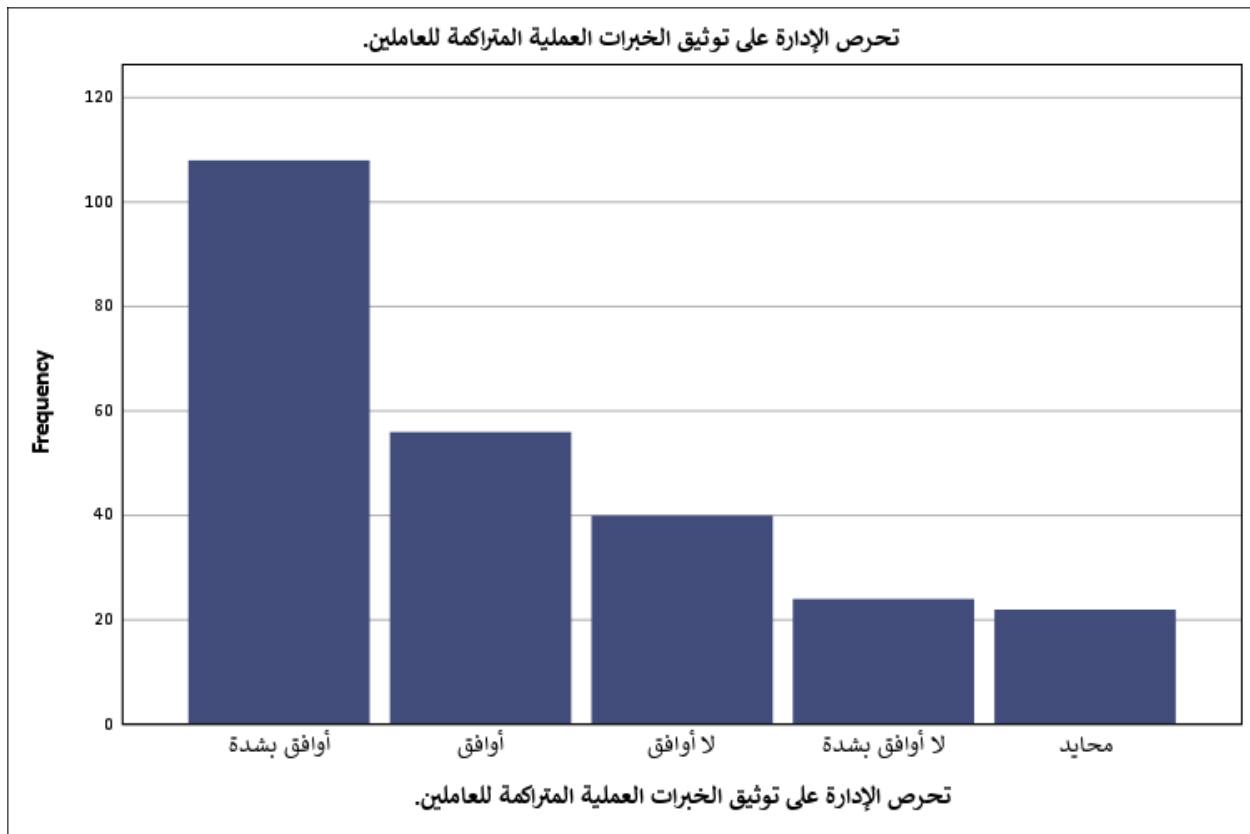
- تحرص الإدارة على توثيق الخبرات العملية المتراكمة للعاملين.

سجلت الاستجابات الإحصائية اتجاهاً إيجابياً واضحاً نحو قيام الإدارة بعمليات التوثيق؛ فنالت فئة "أوافق بشدة" نسبة ثلاثة

وأربعين واثنين من عشرة بالمئة بواقع مئة وثمانية موظفين ؛ وعززتها فئة "أوافق" بنسبة اثنين وعشرين وأربعة من عشرة بالمئة ؛ فالالتقاء بين هاتين الفئتين يوضح وعياً قيادياً بأهمية المحتوى المعرفي المتراكم؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وأربعة وسبعين من مئة يقع في نطاق القبول المرتفع للعبارة. غير أن الانحراف المعياري البالغ واحد وأربعمئة وواحد من ألف يشير إلى مساحة من عدم الاتفاق التام بين أفراد العينة ؛ فربما تطبق بعض القطاعات التوثيق بصورة آلية بينما تعتمد قطاعات أخرى على التقيد التقليدي؛ فالتحول نحو الحفظ المنظم للخبرات يتطلب بنية تحتية تقنية وثقافة داعمة؛ ويحتمل أن يمنع هذا التشتت في الآراء تعميم كفاءة التوثيق على كامل المنظمة؛ فالعمل الإداري يحتاج لتوحيد السياسات الخاصة بتدوين المعارف غير الملموسة؛ مما قد يؤثر على سرعة استدعاء هذه المعلومات عند الحاجة إليها أو عند مغادرة الكوادر البشرية المتميزة لمواقعها الوظيفية.

تحرص الإدارة على توثيق الخبرات العملية المتراكمة للعاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.2	43.2	43.2	108	أوافق بشدة	Valid
65.6	22.4	22.4	56	أوافق	
81.6	16.0	16.0	40	لا أوافق	
91.2	9.6	9.6	24	لا أوافق بشدة	
100.0	8.8	8.8	22	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 6 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على توثيق الخبرات العملية المتراكمة للعاملين.



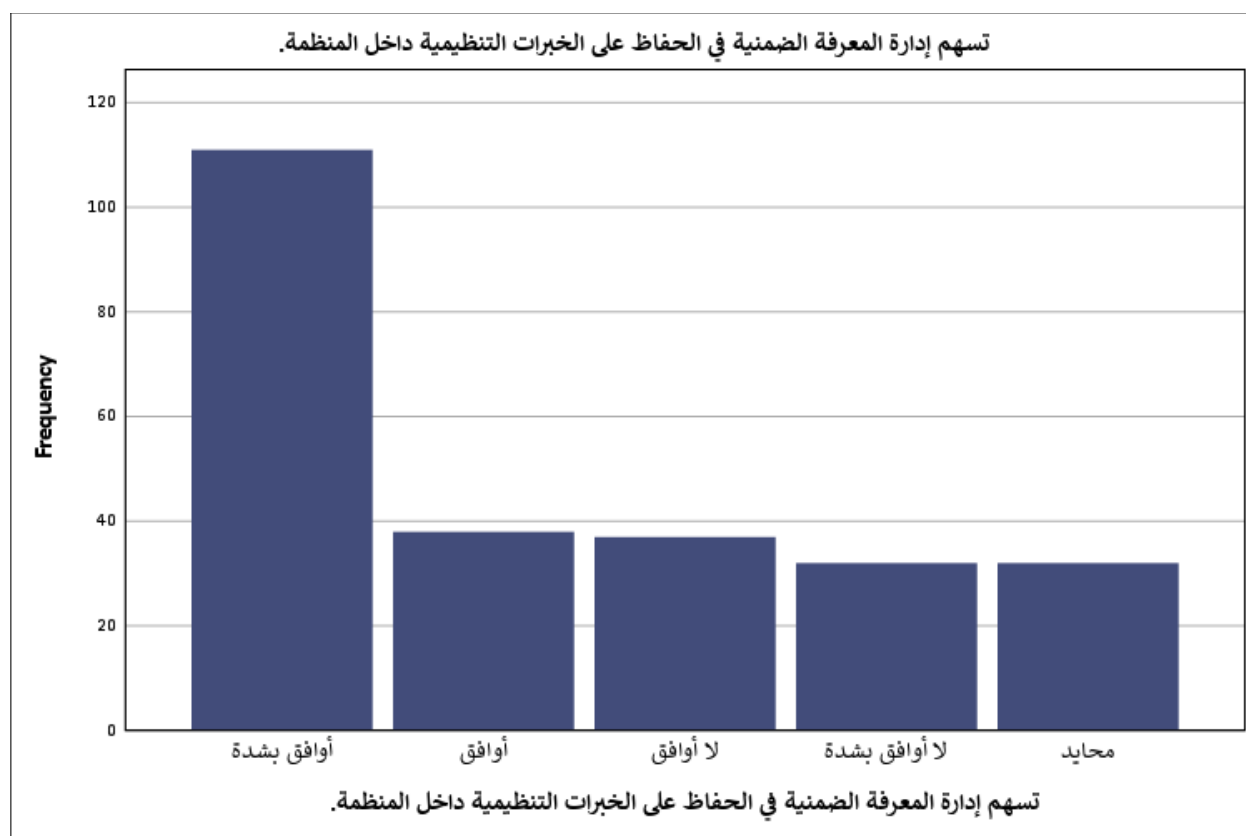
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لحرص الإدارة على توثيق الخبرات العملية المتراكمة للعاملين.

• تسهم إدارة المعرفة الضمنية في الحفاظ على الخبرات التنظيمية داخل المنظمة.

حظيت هذه العبارة بمعدلات موافقة مرتفعة جسدت القيمة الجوهرية للمفهوم؛ فقد وافق بشدة أربعة وأربعون وأربعة من عشرة بالمئة من المشاركين بواقع مئة وأحد عشر فرداً؛ واقترنت بها موافقة عادية بنسبة خمسة عشر واثنين من عشرة بالمئة؛ فالقيمة التكرارية المرتفعة تبرهن على قناعة العينة بالدور الوقائي لإدارة المعرفة؛ فالمتوسط الحسابي المستقر عند ثلاثة وأربعة وستين من مئة يعزز الأهمية النسبية لهذا المتغير. ومع ذلك؛ فإن الانحراف المعياري البالغ واحد وثمانمئة وواحد وأربعين من ألف يسلط الضوء على تباين في تقييم مدى النجاح الفعلي للحفاظ على تلك الخبرات؛ فربما يشعر جزء من الموظفين بوجود تسرب معرفي ناتج عن ضعف الآليات المطبقة؛ ويحتمل أن يرتبط هذا الشعور بتجارب سابقة شهدت فقدان مهارات حرجية بسبب التقاعد؛ فالمنظمات الحديثة تسعى جاهدة لمنع ضياع الذاكرة المؤسسية؛ فالتكامل بين استبقاء المهارات والتحليل الرياضي يدعو إلى تعزيز قنوات التخزين السحابي والتنظيمي؛ مما قد يضمن تدفقاً مستمراً للمعلومات دون انقطاع بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة.

تسهم إدارة المعرفة الضمنية في الحفاظ على الخبرات التنظيمية داخل المنظمة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	111	44.4	44.4	44.4	Valid
أوافق	38	15.2	15.2	59.6	
لا أوافق	37	14.8	14.8	74.4	
لا أوافق بشدة	32	12.8	12.8	87.2	
محايد	32	12.8	12.8	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 7: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المعرفة الضمنية في الحفاظ على الخبرات التنظيمية داخل المنظمة.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساهمة إدارة المعرفة الضمنية في الحفاظ على الخبرات التنظيمية داخل المنظمة.

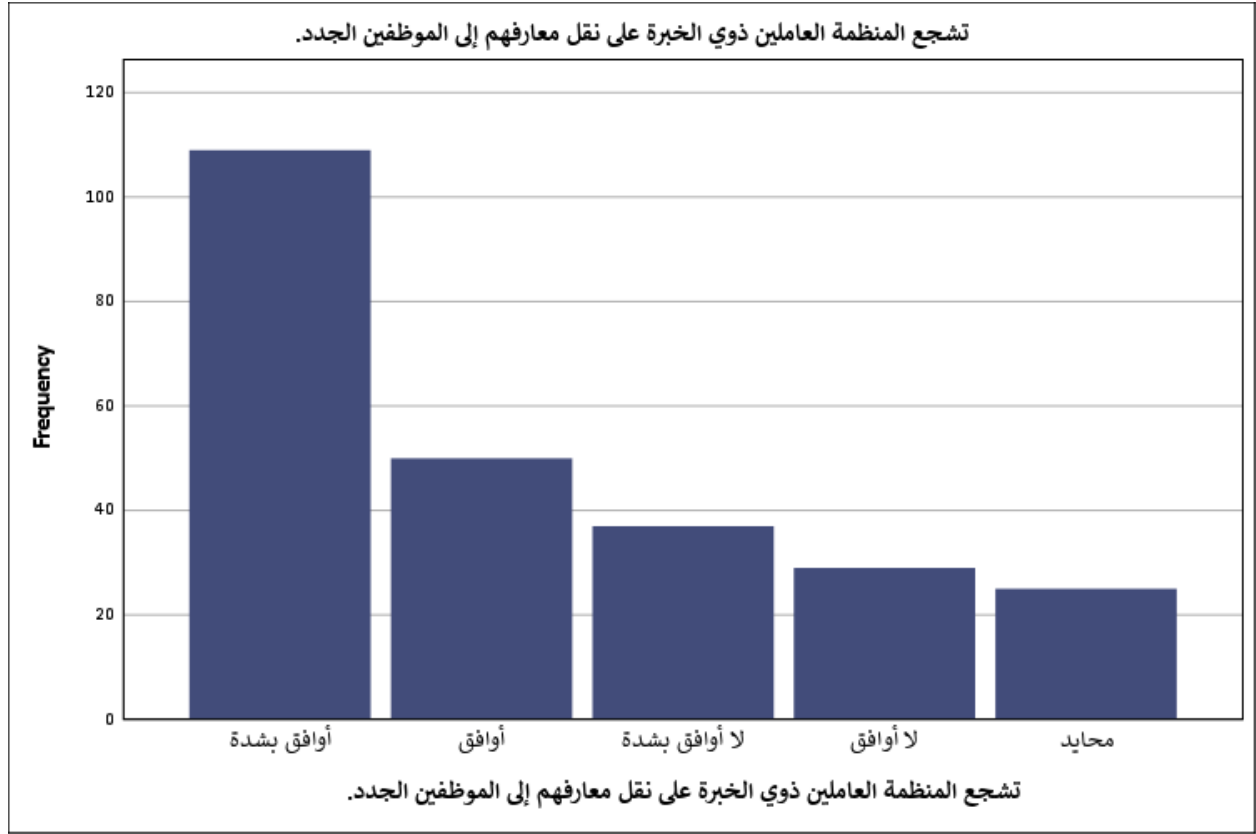
- تشجع المنظمة العاملين ذوي الخبرة على نقل معارفهم إلى الموظفين الجدد.

أسفرت النتائج عن اتجاه عام مؤيد لسياسات التشجيع المتبعة؛ حيث أفاد ثلاثة وأربعون وستة من عشرة بالمئة بالموافقة

الشديدة بواقع مئة وتسعة موظفين ؛ تلتها نسبة عشرين بالمئة للموافقين العاديين ؛ فالقراءة الكلية تؤكد وجود توجه مؤسسي لدعم اندماج الطاقات الجديدة؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وستة وستين من مئة يدعم قوة العبارة ضمن سلم القياس المعتمد. بيد أن الانحراف المعياري المقدر بواحد وأربعمئة واثنين وتسعين من ألف يعبر عن فروق واضحة في تقدير درجة هذا التشجيع ؛ فربما تفتقر عمليات التحفيز إلى الحوافز المادية أو المعنوية الكافية التي تدفع الخبراء لتقديم ما لديهم بطيب خاطر؛ ويحتمل أن يخشى بعض الموظفين القدامى من فقدان ميزتهم التنافسية داخل العمل؛ فاليئة الإدارية تحتاج لخلق مناخ آمن يزيل المخاوف الشخصية المرتبطة بمشاركة الأسرار المهنية؛ فبناء الجسور المعرفية يستلزم دعماً قيادياً مستمراً يتجاوز مجرد التوجيهات الشفهية إلى ممارسات ومبادرات ملموسة تؤثر إيجاباً على السلوك التنظيمي العام.

تشجع المنظمة العاملين ذوي الخبرة على نقل معارفهم إلى الموظفين الجدد.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.6	43.6	43.6	109	أوافق بشدة	Valid
63.6	20.0	20.0	50	أوافق	
78.4	14.8	14.8	37	لا أوافق بشدة	
90.0	11.6	11.6	29	لا أوافق	
100.0	10.0	10.0	25	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتشجيع المنظمة العاملين ذوي الخبرة على نقل معارفهم إلى الموظفين الجدد.



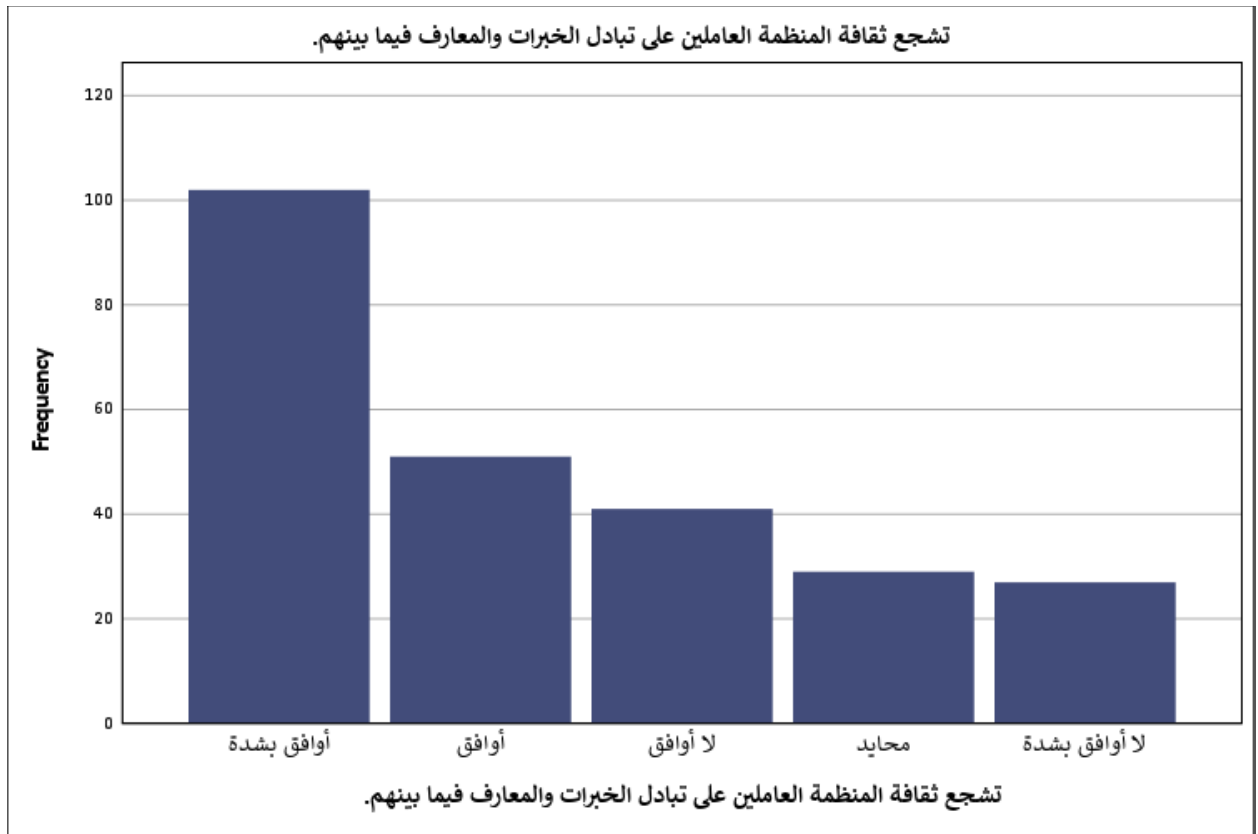
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتشجيع المنظمة العاملين ذوي الخبرة على نقل معارفهم إلى الموظفين الجدد.

• تشجع ثقافة المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.

أظهرت البيانات ميلاً واضحاً نحو وجود ثقافة تنظيمية حاضنة للتبادل المعرفي؛ إذ بلغت نسبة القائلين بـ "أوافق بشدة" أربعين وثمانية من عشرة بالمئة بواقع مئة واثنين من المستجيبين؛ واجتمعت معها نسبة عشرين وأربعة من عشرة بالمئة للموافقين؛ فالغالبية العظمى ترى في المناخ الداخلي محفزاً للتفاعل؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وأربعة وستين من مئة يؤكد هذا التوجه الإيجابي العام. غير أن الانحراف المعياري الذي سجل واحد وأربعمئة وخمسة وعشرين من ألف يوضح عدم تجانس كامل في الرؤى؛ فربما تعاني بعض الفروع أو الأقسام من ثقافة منغلقة تحبذ الفردية على العمل الجماعي؛ ويحتمل أن تؤثر الصراعات التنظيمية الداخلية على سلاسة انتقال المعلومات؛ فالاستثمار في رأس المال الاجتماعي يقتضي تدليل العقبات الثقافية ونشر قيم التعاون؛ فالمؤشرات الرقمية تستدعي الاهتمام ببناء قيم مؤسسية مشتركة ترسخ التبادل كجزء أساسي من تقييم الأداء اليومي؛ مما قد يساهم في تحويل السلوك التبادلي إلى ممارسة تلقائية مستدامة بين كافة العاملين.

تشجع ثقافة المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	102	40.8	40.8	40.8	Valid
أوافق	51	20.4	20.4	61.2	
لا أوافق	41	16.4	16.4	77.6	
محايد	29	11.6	11.6	89.2	
لا أوافق بشدة	27	10.8	10.8	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لتشجيع ثقافة المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتشجيع ثقافة المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.

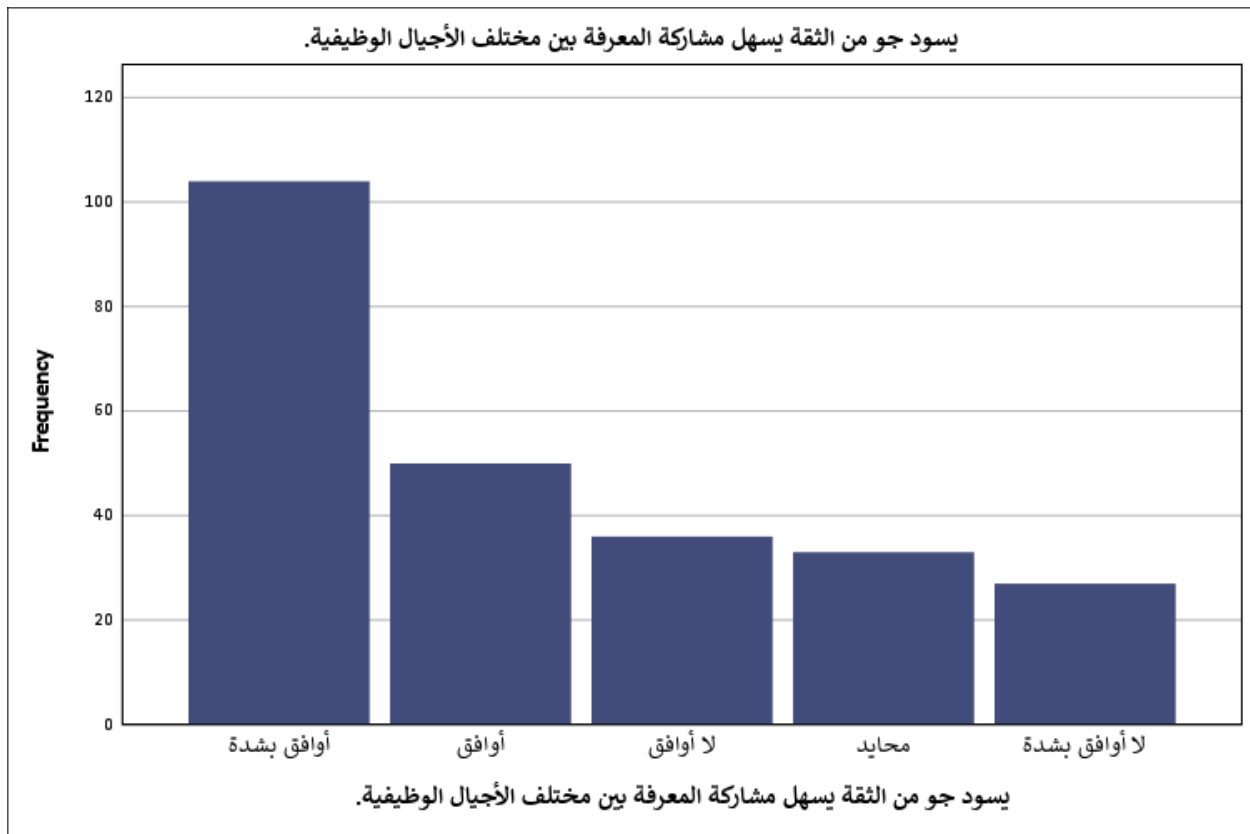
- يسود جو من الثقة يسهل مشاركة المعرفة بين مختلف الأجيال الوظيفية.

أوضحت النتائج أن عنصر الثقة يحتل مكانة مقبولة في البيئة المدروسة؛ حيث قرر واحد وأربعون وستة من عشرة بالمئة

موافقتهم الشديدة بواقع مئة وأربعة أفراد ؛ وأضافت نسبة عشرين بالمئة استجابات موافقة ؛ فالبينة التنظيمية القائمة على الثقة المتبادلة تعد منطلقاً أساسياً لفتح قنوات الاتصال الفعالة؛ فالمتوسط الحسابي المستقر عند ثلاثة وسبعة وستين من مئة يبرز قوة هذا المتغير. بالرغم من ذلك؛ فإن الانحراف المعياري البالغ واحد وأربعمئة وثلاثة عشر من ألف يظهر وجود مساحة من التحفظ لدى بعض الفئات ؛ فربما يعود ذلك إلى فجوة جيلية تمنع التواصل السلس بين الموظفين القدامى والشباب؛ ويحتمل أن يشعر الموظف الجديد بنوع من التوجس عند التعامل مع الإدارات التقليدية؛ فإرساء جو من الأمان النفسي يتطلب جهوداً مشتركة لتوطيد العلاقات الاجتماعية خارج أطر العمل الرسمية؛ فالتحليل الإحصائي يثبت أن تعزيز الثقة قد يقود مباشرة إلى تراجع الحواجز النفسية وتسهيل تدفق الخبرات التراكمية بسلاسة وحرية.

يسود جو من الثقة يسهل مشاركة المعرفة بين مختلف الأجيال الوظيفية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.6	41.6	41.6	104	أوافق بشدة	Valid
61.6	20.0	20.0	50	أوافق	
76.0	14.4	14.4	36	لا أوافق	
89.2	13.2	13.2	33	محايد	
100.0	10.8	10.8	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لانتشار جو من الثقة يسهل مشاركة المعرفة بين مختلف الأجيال الوظيفية.



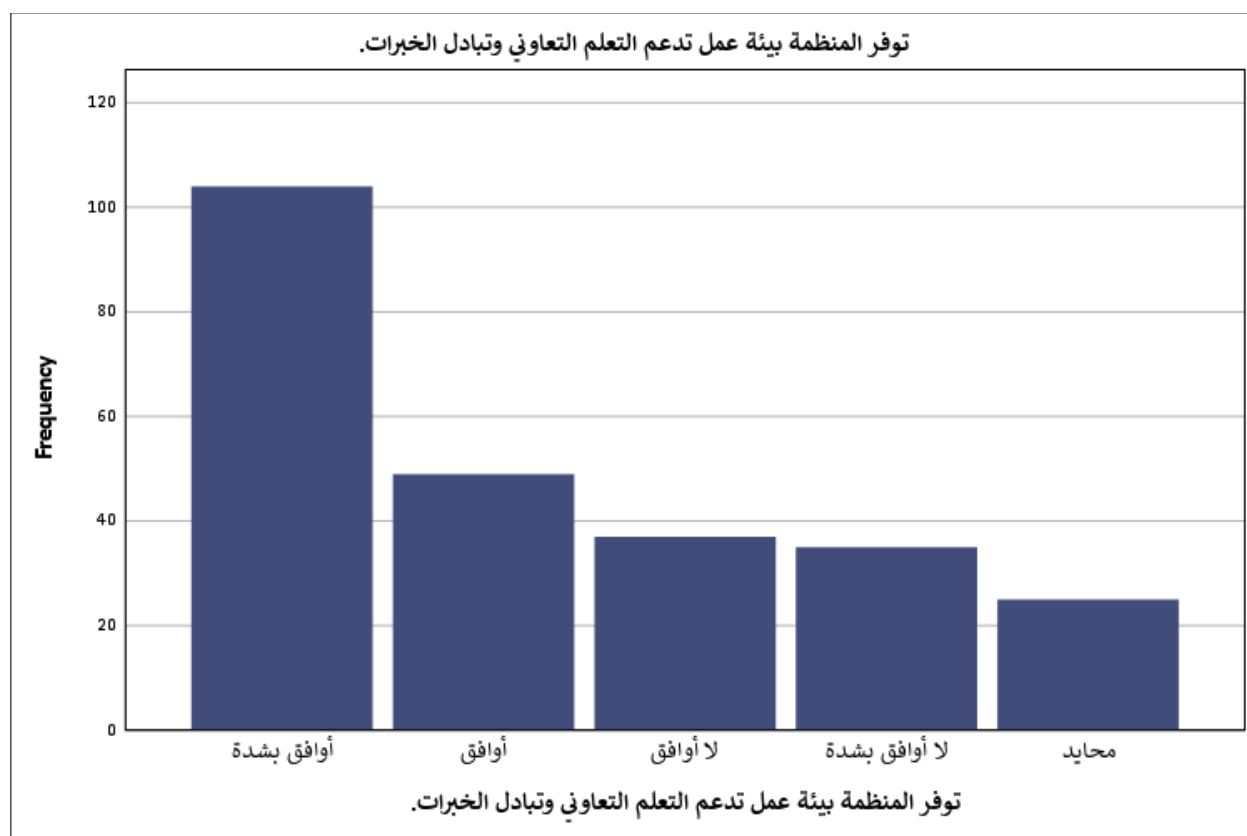
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لانتشار جو من الثقة يسهل مشاركة المعرفة بين مختلف الأجيال الوظيفية.

• توفر المنظمة بيئة عمل تدعم التعلم التعاوني وتبادل الخبرات.

جاءت مخرجات التحليل الوصفي مؤيدة لتوفر البيئة الداعمة للتعلم؛ بنسبة موافقة شديدة بلغت واحد وأربعين وستة من عشرة بالمئة بواقع مئة وأربعة مشاركين؛ ونسبة موافقة عادية بلغت تسعة عشر وستة من عشرة بالمئة؛ فالوزن النسبي لهذه الاستجابات يعكس جهوداً تنظيمية مبذولة لتطوير البنية المادية والمعنوية للتعلم؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وستين من مئة يدعم فرضية التوجه نحو التعلم الجماعي. بيد أن الانحراف المعياري البالغ واحد وأربعمئة وتسعة وثمانين من ألف يكشف عن تباين واضح في درجات التقييم الفعلي؛ فربما تفتقر البيئة الحالية إلى الأدوات التكنولوجية المتقدمة التي تسهل اللقاءات الافتراضية والتبادل السريع؛ ويحتمل أن تمنع ضغوط العمل اليومي الموظفين من اقتطاع وقت مخصص للتعلم المشترك؛ فالإدارة الذكية تتطلب تحقيق توازن بين تسيير المهام اليومية ومنح مساحات للابتكار والنمو المعرفي؛ مما قد يستدعي إعادة تصميم مساحات العمل والبرامج الزمنية لتصبح أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات التطوير المهني المستمر.

توفر المنظمة بيئة عمل تدعم التعلم التعاوني وتبادل الخبرات.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.6	41.6	41.6	104	أوافق بشدة	Valid
61.2	19.6	19.6	49	أوافق	
76.0	14.8	14.8	37	لا أوافق	
90.0	14.0	14.0	35	لا أوافق بشدة	
100.0	10.0	10.0	25	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لتوفير المنظمة بيئة عمل تدعم التعلم التعاوني وتبادل الخبرات.



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتوفير المنظمة بيئة عمل تدعم التعلم التعاوني وتبادل الخبرات.

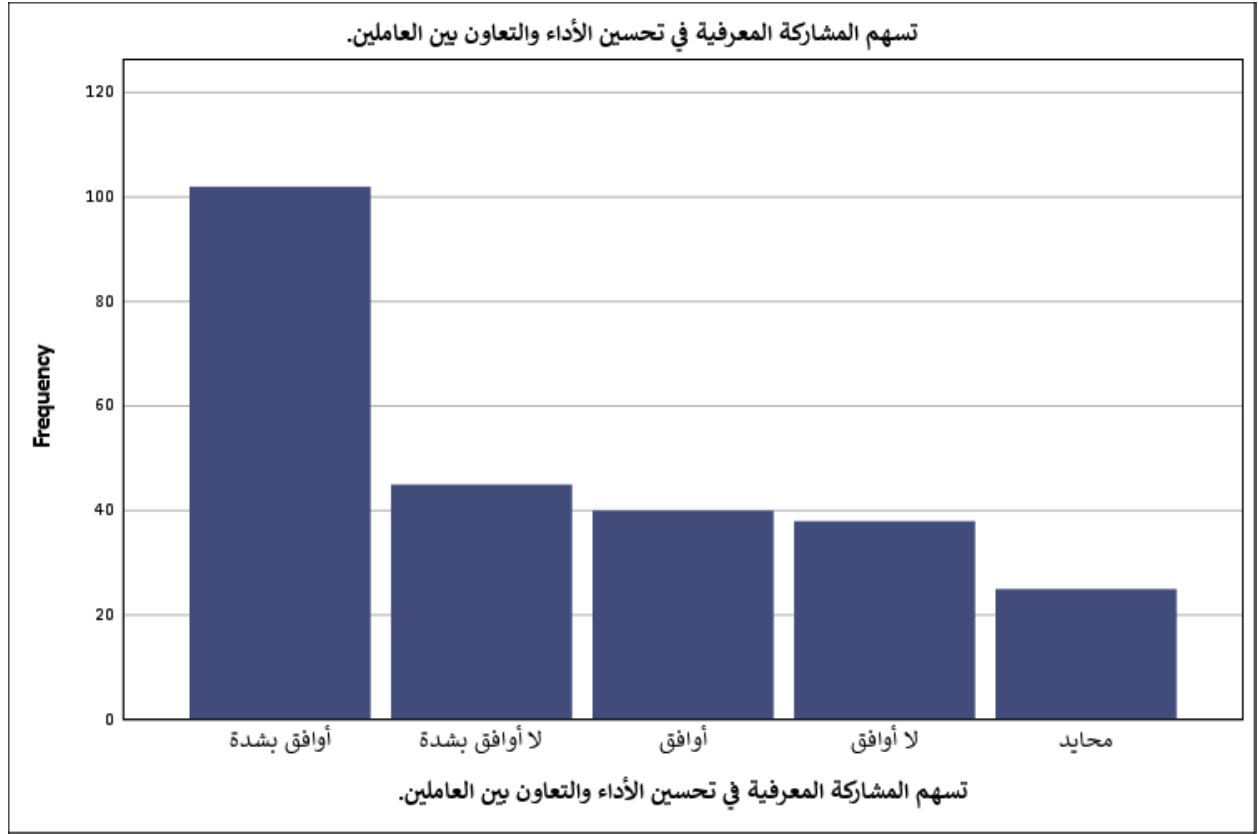
- تسهم المشاركة المعرفية في تحسين الأداء والتعاون بين العاملين.

انعكست القناعة بجدوى المشاركة المعرفية في نسب موافقة مرتفعة؛ حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة أربعين وثمانية من عشرة

بالمئة بواقع مئة واثنين من المبحوثين ؛ بينما سجلت الموافقة العادية ستة عشر بالمئة ؛ فالارتباط بين التبادل المعرفي وجودة المخرجات يبدو راسخاً في أذهان المشاركين؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وستة وأربعين من مئة يؤكد هذا الإدراك الإيجابي. غير أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً والبالغ واحد وخمسة وثمانين وستمئة من ألف يشي بوجود وجهات نظر مغايرة لدى فئة غير قليلة ؛ فربما يرى البعض أن عملية المشاركة تستهلك وقتاً طويلاً قد يؤخر إنجاز المهام الملحة؛ ويحتمل أن ترتبط الممارسات الحالية بآليات تقليدية لا تظهر أثراً فورياً على الكفاءة؛ فالربط العملي بين المعرفة والأداء يتطلب مؤشرات قياس واضحة تبرز العائد المباشر على الفرد والمؤسسة؛ فالأرقام الحالية تستوجب إيجاد قنوات تبادلية ذكية تختصر الوقت والجهد وتبرز القيمة المضافة للتعاون المعرفي المشترك.

تسهم المشاركة المعرفية في تحسين الأداء والتعاون بين العاملين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.8	40.8	40.8	102	أوافق بشدة	Valid
58.8	18.0	18.0	45	لا أوافق بشدة	
74.8	16.0	16.0	40	أوافق	
90.0	15.2	15.2	38	لا أوافق	
100.0	10.0	10.0	25	محايد	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة المشاركة المعرفية في تحسين الأداء والتعاون بين العاملين.



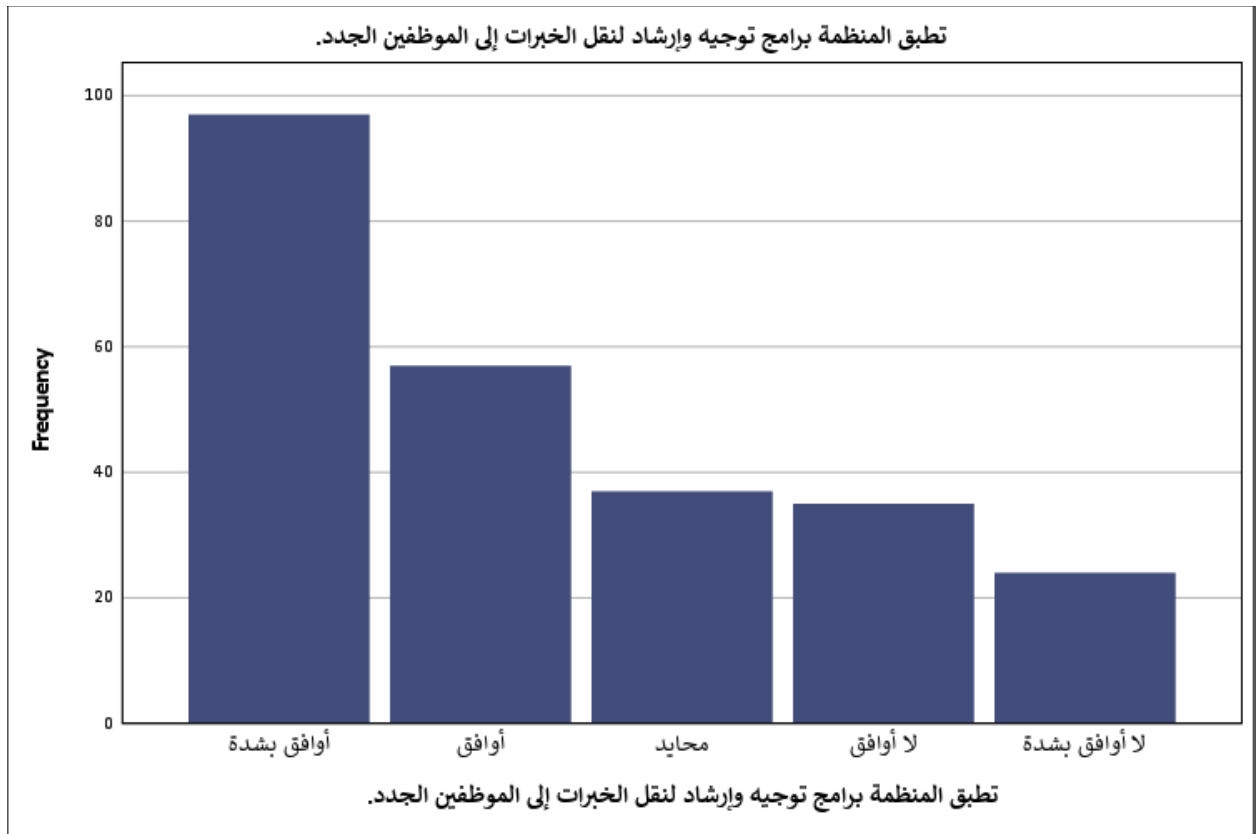
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة المشاركة المعرفية في تحسين الأداء والتعاون بين العاملين.

• تطبيق المنظمة برامج توجيه وإرشاد لنقل الخبرات إلى الموظفين الجدد.

جاء التقييم الإحصائي للعبارة مائلاً نحو الإيجاب؛ حيث وافق بشدة ثمانية وثلاثون وثمانية من عشرة بالمئة بواقع سبعة وتسعين موظفاً؛ وسجلت الموافقة العادية اثنين وعشرين وثمانية من عشرة بالمئة؛ فالأرقام تشير إلى وجود برامج هيكلية مخصصة للاستقطاب والتدريب؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وسبعة وستين من مئة يقع في النطاق المرضي للقياس. ومع ذلك؛ فإن الانحراف المعياري البالغ واحد وثلاثمئة وأربعة وستين من ألف يعكس تفاوتاً في تجارب الموظفين مع هذه البرامج؛ فربما تطبق برامج الإرشاد بشكل صوري في بعض القطاعات دون متابعة حقيقية لمخرجاتها؛ ويحتمل أن يفتقر الموجهون أنفسهم إلى المهارات التدريبية اللازمة لتوصيل المعارف الضمنية المعقدة؛ فالعمل المؤسسي يقتضي إخضاع هذه البرامج لعمليات تقييم دورية ومعايرة مستمرة؛ فصياغة السياسات التدريبية الموحدة قد تضمن حصول جميع المنضمين حديثاً على ذات المستوى من الرعاية المعرفية والمهنية.

تطبيق المنظمة برامج توجيه وإرشاد لنقل الخبرات إلى الموظفين الجدد.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	97	38.8	38.8	38.8	Valid
أوافق	57	22.8	22.8	61.6	
محايد	37	14.8	14.8	76.4	
لا أوافق	35	14.0	14.0	90.4	
لا أوافق بشدة	24	9.6	9.6	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتطبيق المنظمة برامج توجيه وإرشاد لنقل الخبرات إلى الموظفين الجدد.



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتطبيق المنظمة برامج توجيه وإرشاد لنقل الخبرات إلى الموظفين الجدد.

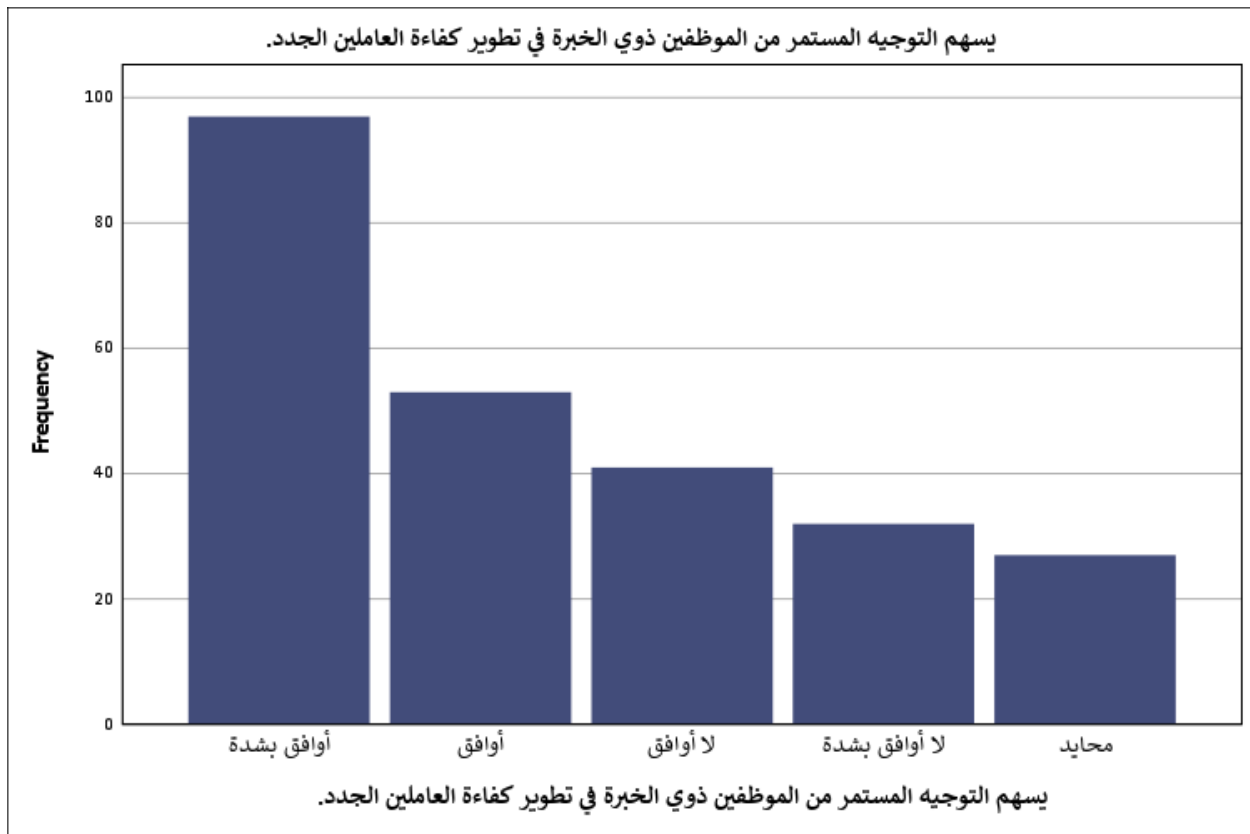
- يسهم التوجيه المستمر من الموظفين ذوي الخبرة في تطوير كفاءة العاملين الجدد.

أفرزت إجابات المشاركين تأييداً لفاعلية التوجيه المستمر؛ فنالت فئة الموافقة الشديدة ثمانية وثلاثين وثمانية من عشرة بالمئة

بواقع سبعة وتسعين فرداً ؛ وأعقبها الموافقة العادية بنسبة واحد وعشرين واثنين من عشرة بالمئة ؛ فالاستجابة الجماعية تعكس وعياً بالدور التعليمي للخبرات التاريخية؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وسبعة وخمسين من مئة يترجم القيمة المرتفعة للتفاعل الإرشادي. بيد أن الانحراف المعياري البالغ واحد وأربعمئة وثمانية وخمسين من ألف ينبه إلى وجود تباين في مستويات تقديم هذا التوجيه ؛ فربما يعتمد نجاح الإرشاد على العلاقات الشخصية بين الموظفين وليس على نظام مؤسسي ملزم؛ ويحتمل أن يؤدي غياب التفريغ الجزئي للموجهين إلى تراجع جودة المتابعة؛ فالاستدامة المعرفية تتطلب مؤسسة العمل الإرشادي وربطه بخطط الإحلال والتعاقب الوظيفي؛ فالبيانات المستخرجة تدعم تبني أدلة استرشادية واضحة تحدد مسؤوليات كل طرف لضمان النقل الأمثل للمهارات الدقيقة.

يسهم التوجيه المستمر من الموظفين ذوي الخبرة في تطوير كفاءة العاملين الجدد.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	97	38.8	38.8	38.8	Valid
أوافق	53	21.2	21.2	60.0	
لا أوافق	41	16.4	16.4	76.4	
لا أوافق بشدة	32	12.8	12.8	89.2	
محايد	27	10.8	10.8	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 14: التحليل الإحصائي لمساهمة التوجيه المستمر من الموظفين ذوي الخبرة في تطوير كفاءة العاملين الجدد.



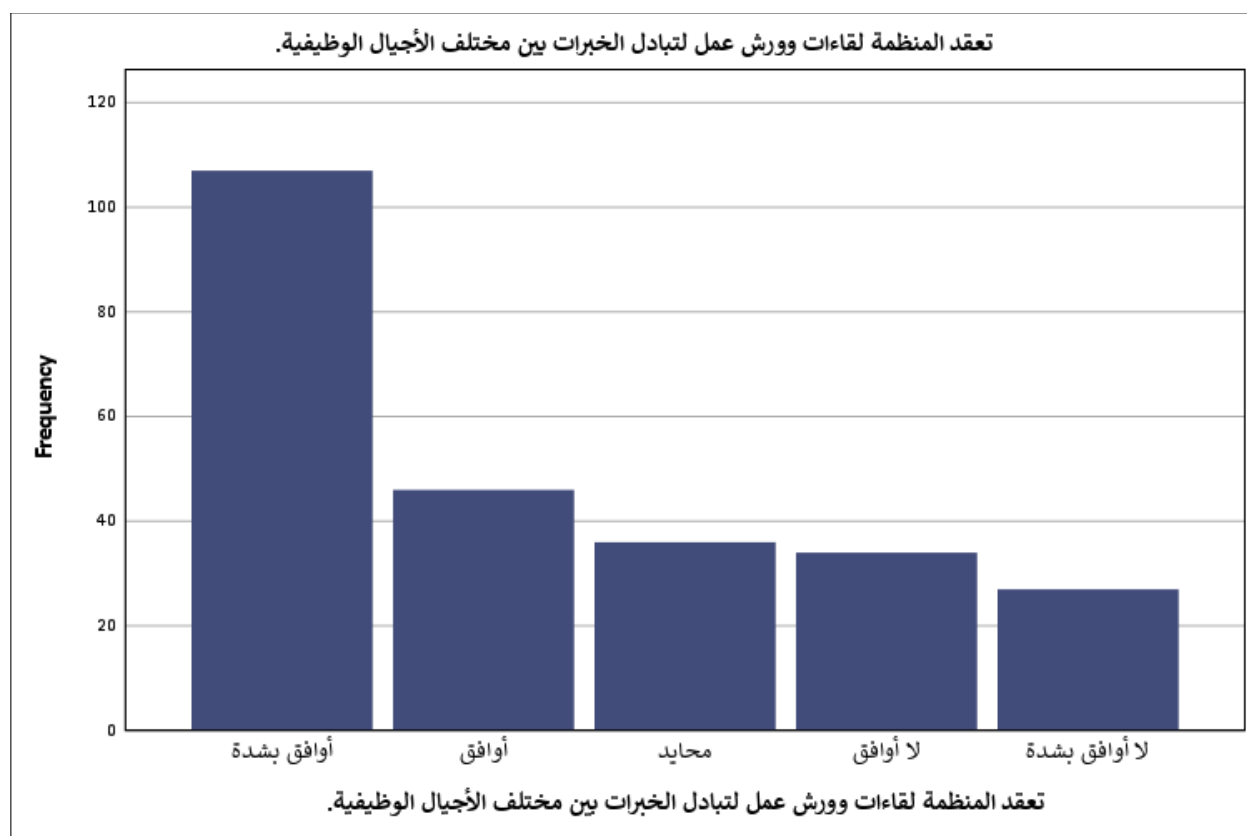
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة التوجيه المستمر من الموظفين ذوي الخبرة في تطوير كفاءة العاملين الجدد.

- تعقد المنظمة لقاءات وورش عمل لتبادل الخبرات بين مختلف الأجيال الوظيفية.

سجلت الاستجابات الإحصائية ميلاً للموافقة على عقد هذه الأنشطة التفاعلية؛ حيث وافق بشدة اثنان واربعون وثمانية من عشرة بالمئة بواقع مئة وسبعة من المشاركين ؛ ووافق ثمانية عشر وأربعة من عشرة بالمئة بصورة عادية ؛ فالبيانات الإحصائية تدعم وجود قنوات رسمية للقاء الفكري؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وتسعة وستين من مئة يعكس وزناً نسبياً جيداً لهذه الممارسة. ومع ذلك؛ فإن الانحراف المعياري البالغ واحد وأربعمئة وأربعة عشر من ألف يظهر عدم اتفاق تام حول كفاية أو جودة هذه الورش ؛ فربما تنظم هذه اللقاءات بشكل متباعد لا يسمح ببناء علاقات معرفية عميقة؛ ويحتمل أن تقتصر الورش على الجوانب النظرية دون التركيز على الحالات التطبيقية والمشكلات الميدانية الحقيقية؛ فالربط بين الأجيال يتطلب مساحات نقاشية مفتوحة ومرنة؛ فالأرقام الحالية تدعو إلى زيادة وتيرة هذه الفعاليات وتنويع محتواها لتلبية الاحتياجات الفعلية لكافة المستويات الإدارية.

تعقد المنظمة لقاءات وورش عمل لتبادل الخبرات بين مختلف الأجيال الوظيفية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	107	42.8	42.8	42.8	Valid
أوافق	46	18.4	18.4	61.2	
محايد	36	14.4	14.4	75.6	
لا أوافق	34	13.6	13.6	89.2	
لا أوافق بشدة	27	10.8	10.8	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 15 : التحليل الإحصائي لعقد المنظمة لقاءات وورش عمل لتبادل الخبرات بين مختلف الأجيال الوظيفية.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لعقد المنظمة لقاءات وورش عمل لتبادل الخبرات بين مختلف الأجيال الوظيفية.

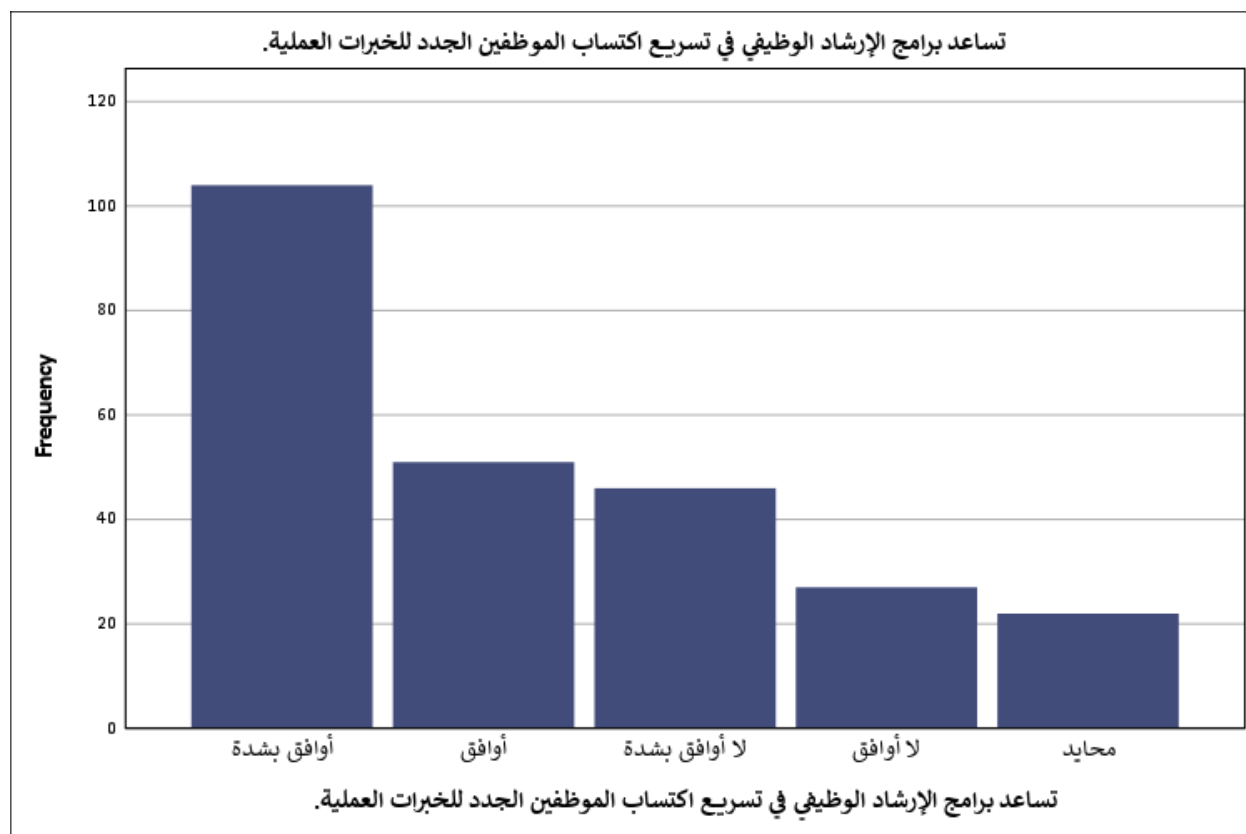
- تساعد برامج الإرشاد الوظيفي في تسريع اكتساب الموظفين الجدد للخبرات العملية.

جاءت النتائج الوصفية مؤكدة للأثر الإيجابي لبرامج الإرشاد في اختصار الزمن اللازم للتعلم؛ حيث وافق بشدة واحد وأربعون

وستة من عشرة بالمئة بواقع مئة وأربعة أفراد ؛ تلتها نسبة عشرين وأربعة من عشرة بالمئة للموافقين العاديين ؛ فالقناعة واضحة بدور الإرشاد في تسريع المنحنى التعليمي؛ فالمتوسط الحسابي المستقر عند ثلاثة وستة وخمسين من مئة يبين القيمة الكبيرة للمتغير. لكن الانحراف المعياري البالغ واحد وخمسة وخمسين ومئتين من ألف يعبر عن تشتت ملحوظ في التقييم الميداني ؛ فربما يواجه بعض الموظفين الجدد بطناً في الاستجابة أو عدم جدية من الموجهين؛ ويحتمل ألا تتوافق البرامج الحالية مع التطور السريع في آليات العمل الحديثة؛ فالكفاءة الزمنية تتطلب تصميماً ذكياً ومتابعة رقمية دقيقة لخطوات الانتقال المعرفي؛ مما قد يتطلب إدخال تقنيات حديثة تسهم في رصد مستويات التطور الفردي للموظفين الجدد بصفة مستمرة.

تساعد برامج الإرشاد الوظيفي في تسريع اكتساب الموظفين الجدد للخبرات العملية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	104	41.6	41.6	41.6	Valid
أوافق	51	20.4	20.4	62.0	
لا أوافق بشدة	46	18.4	18.4	80.4	
لا أوافق	27	10.8	10.8	91.2	
محايد	22	8.8	8.8	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساعدة برامج الإرشاد الوظيفي في تسريع اكتساب الموظفين الجدد للخبرات العملية.



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساعدة برامج الإرشاد الوظيفي في تسريع اكتساب الموظفين الجدد للخبرات العملية.

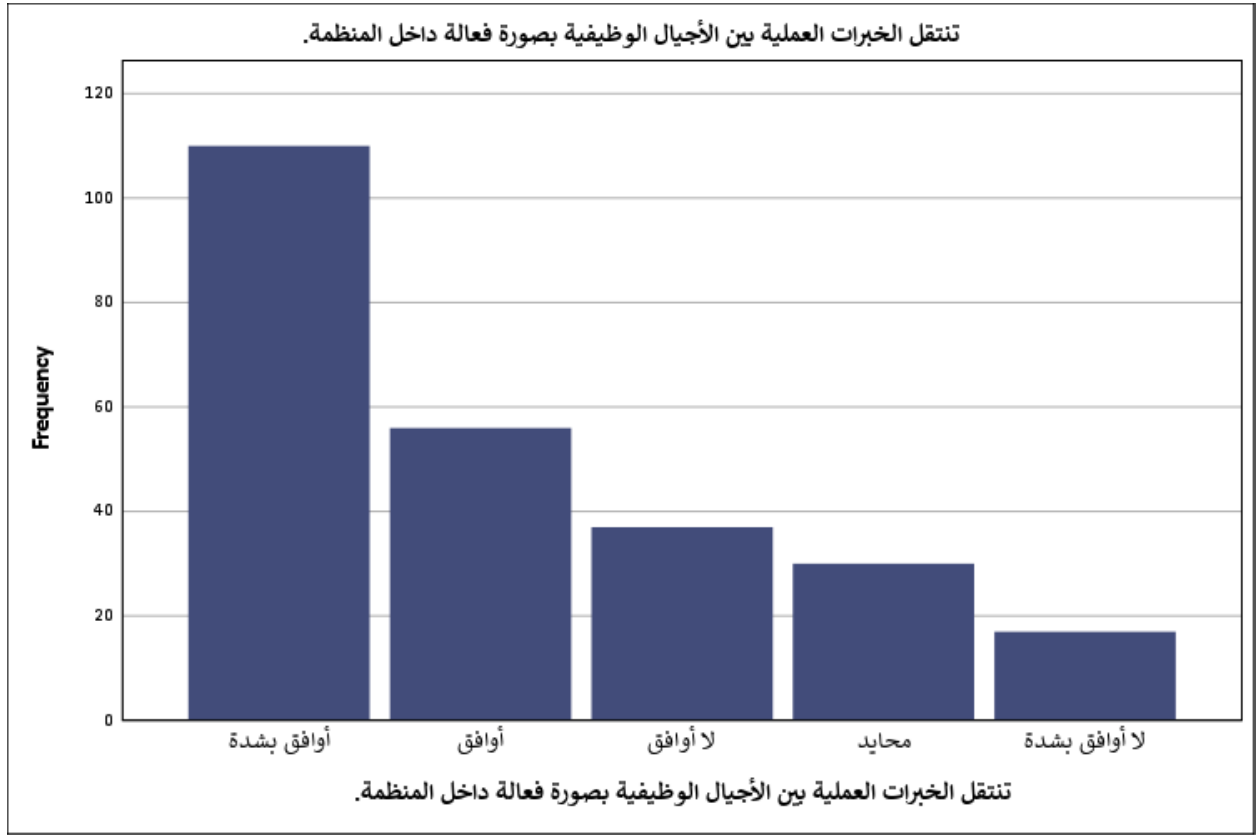
• تنتقل الخبرات العملية بين الأجيال الوظيفية بصورة فعالة داخل المنظمة.

حصلت العبارة على أعلى مستويات التأييد والاتساق؛ حيث وافق بشدة أربعة وأربعون بالمئة بواقع مئة وعشرة موظفين؛ ووافق اثنان وعشرون وأربعة من عشرة بالمئة؛ فالقراءة الشاملة تعطي انطباعاً إيجابياً قوياً عن سلاسة سريان المعرفة؛ فالمتوسط الحسابي المرتفع البالغ ثلاثة واثنين وثمانين من مئة يعزز ريادة هذه العبارة في نتائج الدراسة الوصفية. ويؤكد هذا الاتساق الانحراف المعياري الذي سجل القيمة الأقل في مصفوفة المتغيرات بواقع واحد وثلاثمئة وتسعة عشر من ألف؛ فالتوافق العالي بين أفراد العينة يحتمل أن يشير إلى نجاح عام للسياسات المعرفية المطبقة؛ فربما استطاعت المنظمات بناء نظام حوكمة واضح يضمن تدفق المهارات دون عوائق كبيرة؛ ويحتمل أن تسهم هذه الفعالية المستقرة في خفض التكاليف المرتبطة بالتدريب الخارجي؛ فالاعتماد على رأس المال المعرفي الداخلي يدعم الاستقرار المؤسسي ويحقق التميز التشغيلي المستدام.

تنتقل الخبرات العملية بين الأجيال الوظيفية بصورة فعالة داخل المنظمة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	110	44.0	44.0	44.0	أوافق بشدة

66.4	22.4	22.4	56	أوافق
81.2	14.8	14.8	37	لا أوافق
93.2	12.0	12.0	30	محايد
100.0	6.8	6.8	17	لا أوافق بشدة
	100.0	100.0	250	Total

جدول 17 : التحليل الإحصائي لنقل الخبرات العملية بين الأجيال الوظيفية بصورة فعالة داخل المنظمة.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لنقل الخبرات العملية بين الأجيال الوظيفية بصورة فعالة داخل المنظمة.

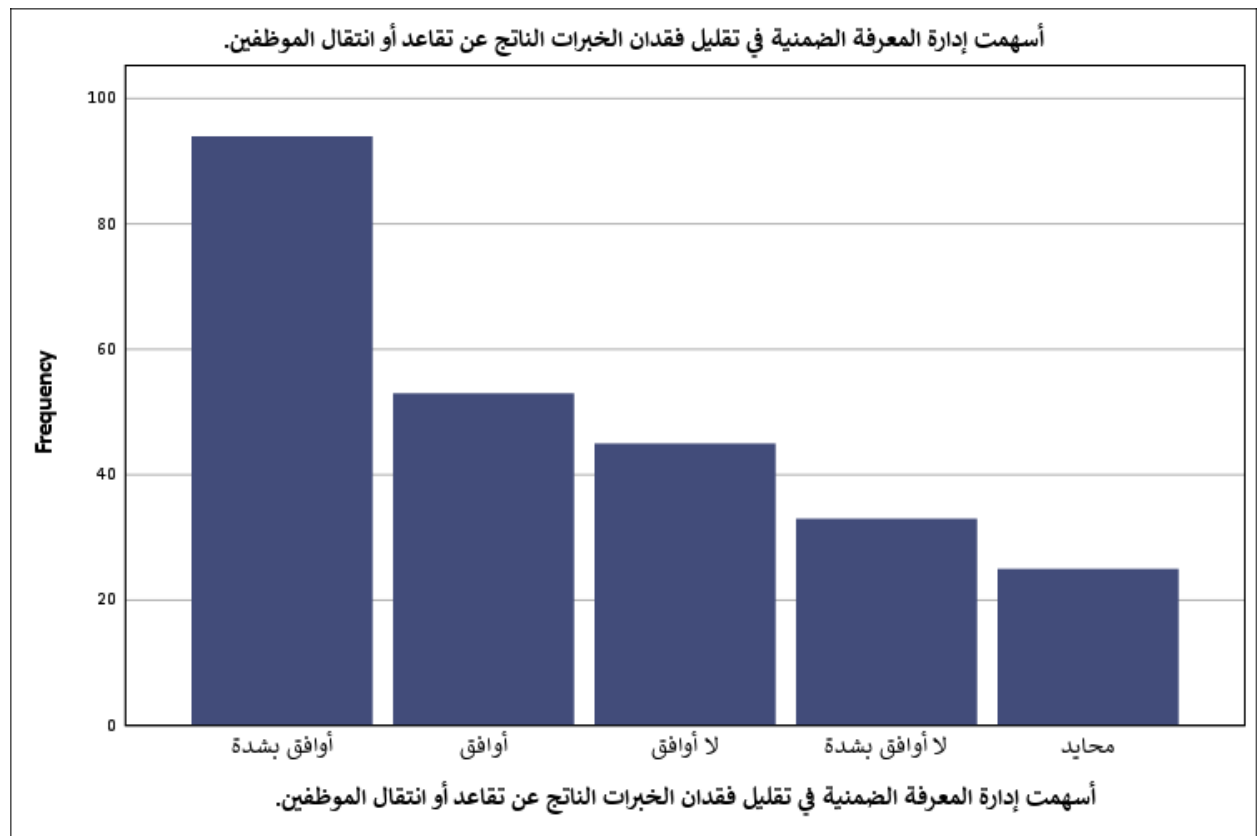
• أسهمت إدارة المعرفة الضمنية في تقليل فقدان الخبرات الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين.

أفادت الاستجابات بوجود أثر حقيقي للممارسات المعرفية في الحد من تسرب المهارات؛ إذ بلغت نسبة الموافقة الشديدة سبعة وثلاثين وستة من عشرة بالمئة بواقع أربعة وتسعين مشاركاً؛ وانضمت إليها الموافقة العادية بنسبة واحد وعشرين واثنين من عشرة بالمئة؛ فالتوجه الإيجابي يسلط الضوء على الأهمية الاستراتيجية لحفظ المعرفة الكامنة؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة واثنين وخمسين من مئة يدعم فاعلية النظام المعرفي في مواجهة الأزمات الناتجة عن دوران العمل. بيد أن الانحراف المعياري البالغ واحد وأربعمئة وسبعين من ألف يعكس تبايناً في التقدير؛ فربما لا تزال بعض الإدارات تعاني من خسائر معرفية عند

خروج كبار الخبراء؛ ويحتمل أن تكون التدابير الحالية علاجية وليست وقائية؛ فالتحليل الرقمي يستدعي بناء منظومة استباقية لرسم الخرائط المعرفية للموظفين قبل فترات كافية من خروجهم؛ مما قد يحمي المؤسسة من الهزات التشغيلية المفاجئة.

أسهمت إدارة المعرفة الضمنية في تقليل فقدان الخبرات الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	94	37.6	37.6	37.6	Valid
أوافق	53	21.2	21.2	58.8	
لا أوافق	45	18.0	18.0	76.8	
لا أوافق بشدة	33	13.2	13.2	90.0	
محايد	25	10.0	10.0	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المعرفة الضمنية في تقليل فقدان الخبرات الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين.



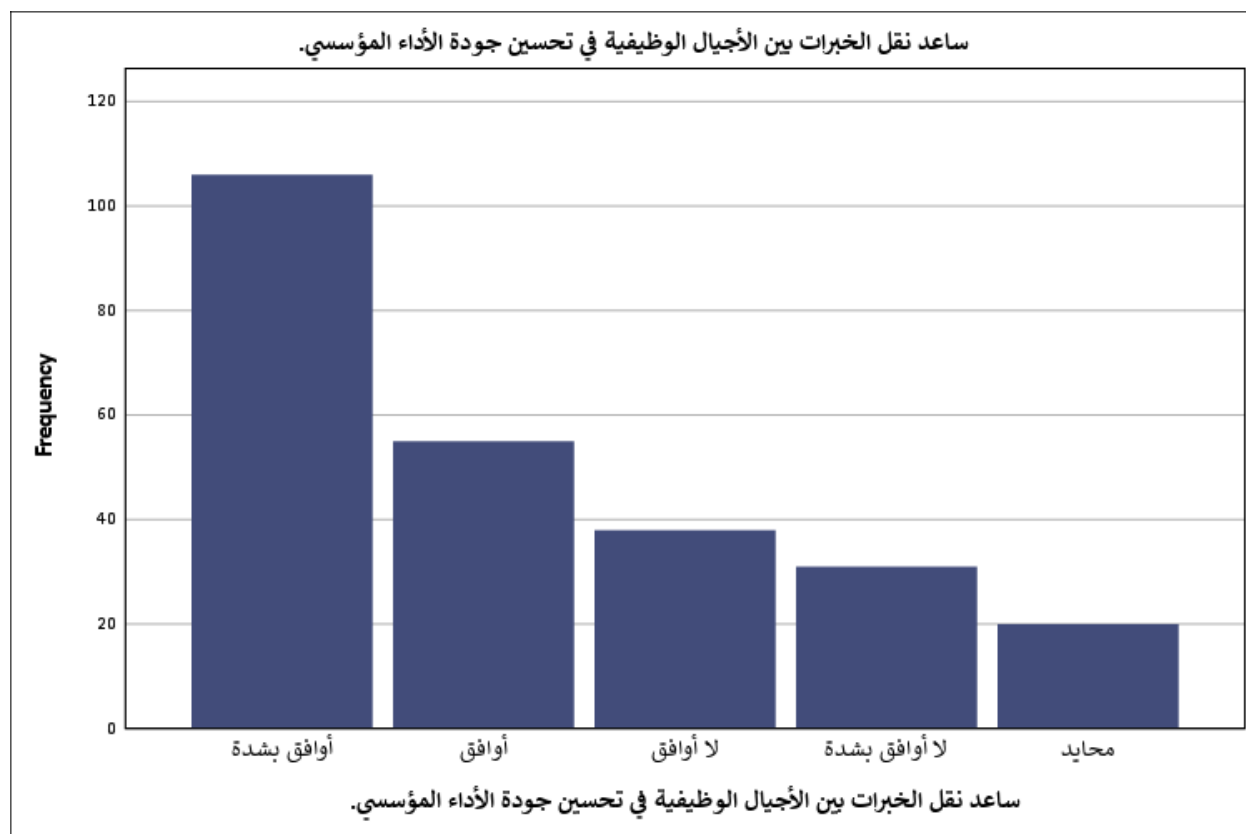
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة إدارة المعرفة الضمنية في تقليل فقدان الخبرات الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين.

• ساعد نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

جاءت النتائج مظهرة لارتباط وثيق بين سريان المعرفة ورفع كفاءة الأداء؛ حيث وافق بشدة اثنين وأربعين وأربعة من عشرة بالمئة بواقع مئة وستة أفراد؛ ووافق اثنان وعشرون بالمئة بصورة عادية؛ فالمحصلة النهائية تؤكد القيمة التنافسية لنقل المهارات؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وسبعة وستين من مئة يعبر عن هذا الوعي التنظيمي المتقدم. غير أن الانحراف المعياري البالغ واحد وأربعمئة وثمانية وخمسين من ألف يطرح تساؤلات حول شمولية هذا التحسن لكافة القطاعات؛ فربما تظهر الجودة بشكل واضح في الإدارات الفنية والتشغيلية بينما تظل محدودة في القطاعات الإدارية التقليدية؛ ويحتمل أن تؤثر معايير قياس الأداء الحالية على دقة رصد هذا التحسن المستمر؛ فالربط الإحصائي يدعم فكرة تطوير مقاييس أداء متكاملة تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات المعرفية والإنتاجية معاً؛ مما قد يمنح القيادة رؤية شاملة حول مستويات التطور الفعلي.

ساعد نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية في تحسين جودة الأداء المؤسسي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	106	42.4	42.4	42.4	Valid
أوافق	55	22.0	22.0	64.4	
لا أوافق	38	15.2	15.2	79.6	
لا أوافق بشدة	31	12.4	12.4	92.0	
محايد	20	8.0	8.0	100.0	
Total	250	100.0	100.0		

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساعدة نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية في تحسين جودة الأداء المؤسسي.



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

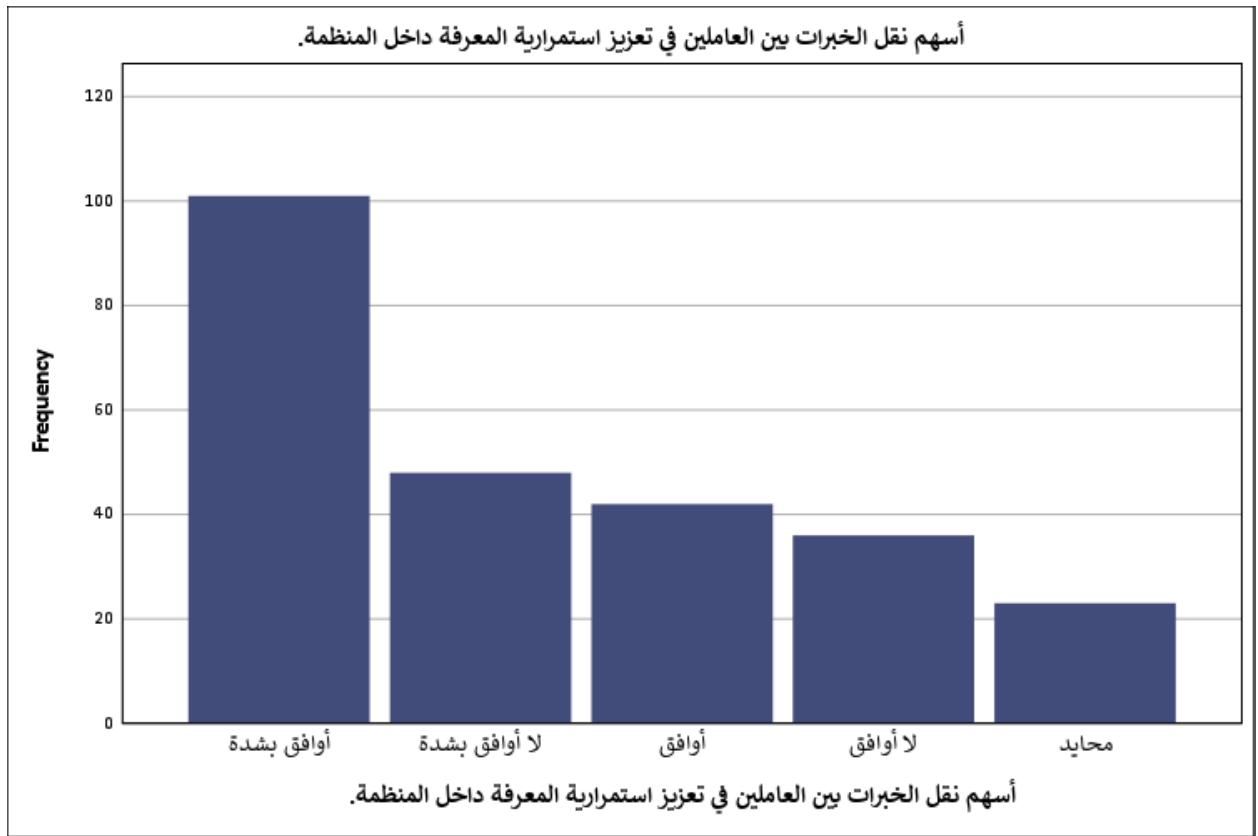
• أسهم نقل الخبرات بين العاملين في تعزيز استمرارية المعرفة داخل المنظمة.

أظهرت البيانات توافقاً حول دور النقل الأفقي والعمودي في ضمان ديمومة المعرفة؛ بنسبة موافقة شديدة بلغت أربعين وأربعة من عشرة بالمئة بواقع مئة وأحد عشر موظفاً؛ ونسبة موافقة عادية بلغت ستة عشر وثمانية من عشرة بالمئة؛ فالأرقام تجسد أهمية التدفق المعرفي المستمر؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وخمسة وأربعين من مئة يعكس القبول الجيد لمضمون العبارة. ولكن التشتت الواضح الذي يبرزه الانحراف المعياري البالغ واحد وثمانمئة وثلاثة وثمانين من ألف يتطلب وقفة تحليلية؛ فربما تعتمد الاستمرارية على مبادرات فردية متقطعة لا تضمن الديمومة الطويلة؛ ويحتمل أن تواجه المنظمة تحديات تتعلق بمرونة الأنظمة التقنية المستخدمة في الحفظ والأرشفة؛ فالمؤسسات تحتاج لترسيخ بيئة مستقرة لا تتأثر بالتغيرات الهيكلية؛ فالأرقام تؤكد ضرورة صياغة خطط طويلة المدى لحماية الأصول المعرفية وجعلها متاحة لكافة الأجيال بسهولة ويسر.

أسهم نقل الخبرات بين العاملين في تعزيز استمرارية المعرفة داخل المنظمة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.4	40.4	40.4	101	أوافق بشدة	Valid

59.6	19.2	19.2	48	لا أوافق بشدة
76.4	16.8	16.8	42	أوافق
90.8	14.4	14.4	36	لا أوافق
100.0	9.2	9.2	23	محايد
	100.0	100.0	250	Total

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة نقل الخبرات بين العاملين في تعزيز استمرارية المعرفة داخل المنظمة.



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة نقل الخبرات بين العاملين في تعزيز استمرارية المعرفة داخل المنظمة.

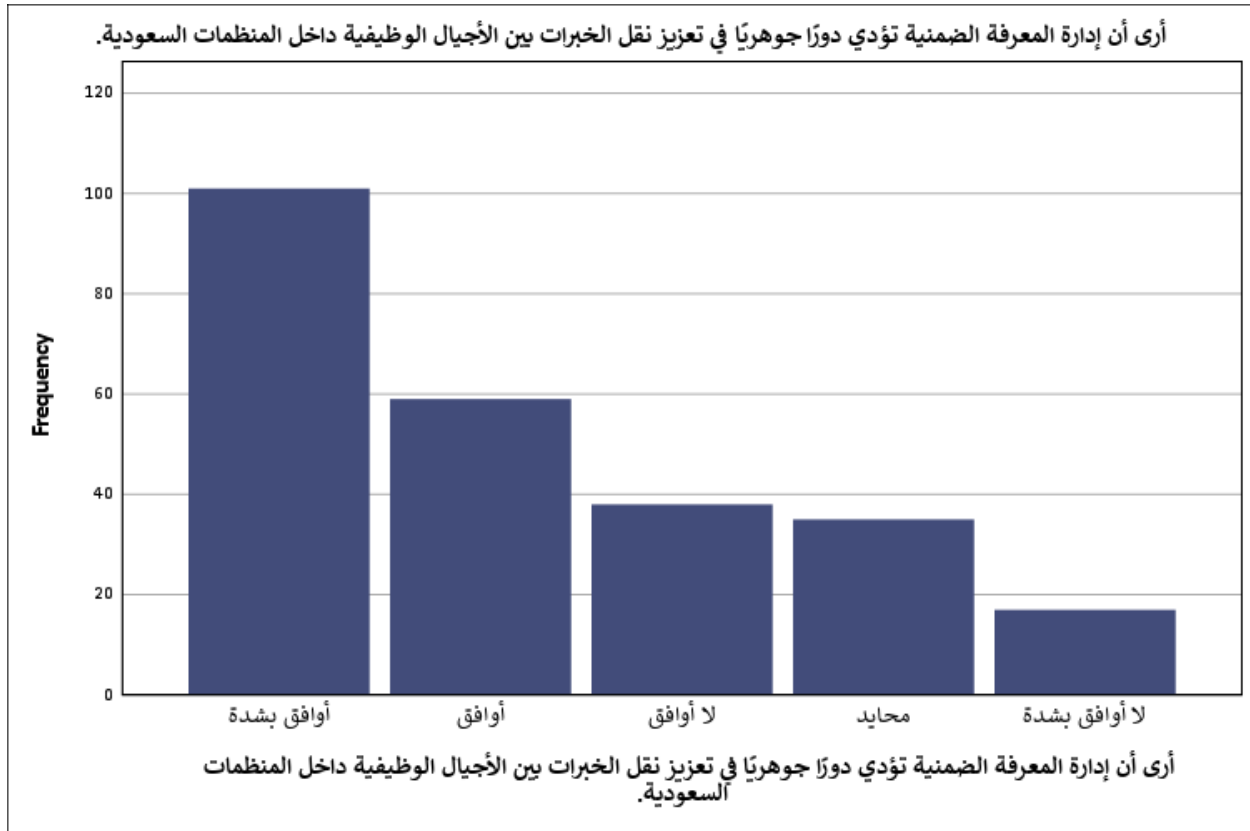
- أرى أن إدارة المعرفة الضمنية تؤدي دورًا جوهريًا في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية.

جاءت العبارة الختامية في المحور الوصفي لتلخص التوجه العام السائد بالقناعة التامة بالدور المحوري للمفهوم في البيئة المحلية؛ حيث وافق بشدة أربعون وأربعة من عشرة بالمئة بواقع مئة وأحد عشر فرداً ؛ وأيدها ثلاثة وعشرون وستة من عشرة بالمئة بموافقة عادية ؛ فالمجموع التراكمي يعطي وزناً كبيراً لخصوصية المنظمات السعودية وتوجهاتها التنموية؛ فالمتوسط الحسابي البالغ ثلاثة وستة وسبعين من مئة يقع في النطاق الإيجابي المتميز. وتحليل الانحراف المعياري البالغ واحد وثلاثمئة

وثمانية من ألف يظهر تقارب نسبي في الآراء حول الأهمية الوطنية لتطبيق هذه الاستراتيجيات ؛ فربما يتسق هذا التوجه مع رؤية المملكة الرامية لبناء اقتصاد قائم على المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية؛ ويحتمل أن تسهم البيئة التشريعية والتحول الرقمي المستمر في تسريع تبني هذه النماذج المتقدمة؛ مما قد يمنح المؤسسات المحلية ميزة تنافسية إقليمية وعالمية تستند إلى إدارة واعية ومستدامة لخبراتها البشرية التراكمية.

أرى أن إدارة المعرفة الضمنية تؤدي دورًا جوهريًا في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.4	40.4	40.4	101	أوافق بشدة	Valid
64.0	23.6	23.6	59	أوافق	
79.2	15.2	15.2	38	لا أوافق	
93.2	14.0	14.0	35	محايد	
100.0	6.8	6.8	17	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	250	Total	

جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن إدارة المعرفة الضمنية تؤدي دورًا جوهريًا في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن إدارة المعرفة الضمنية تؤدي دوراً جوهرياً في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية.

• اختبار المصادقية والموثوقية

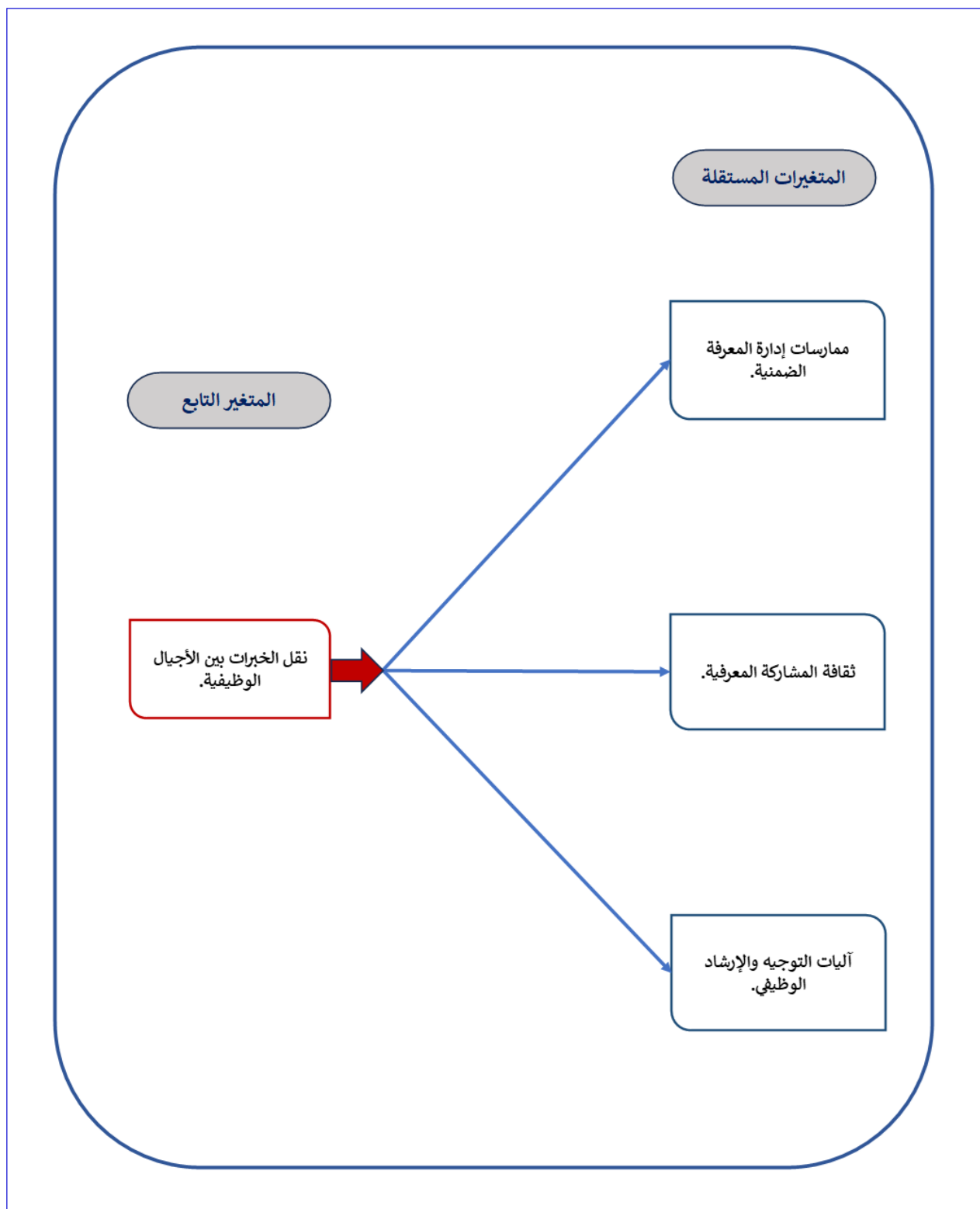
كشفت النتائج الإحصائية عن مستويات متميزة للاتساق الداخلي وصلاحية الأداة المستخدمة في جمع البيانات؛ حيث طبق الاختبار على كامل المتغيرات البالغ عددها عشرين فقرة لعينة قوامها مئتان وخمسون مستقصى منهم دون استبعاد أي حالة؛ فسجل معامل ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة جداً بلغت تسعمئة وخمسة عشر من ألف. هذه القيمة الرقمية المتميزة تتجاوز بكثير الحدود الدنيا المقبولة في البحوث العلمية والبالغة عادة سبعين من مئة؛ مما يبرهن على الموثوقية العالية لاستمارات الاستبيان وصلاحياتها التامة لإجراء التحليلات المتقدمة؛ فالارتفاع الملحوظ في المعامل يحتمل أن يشير إلى فهم دقيق ومشترك من قبل أفراد العينة لجميع عبارات الدراسة؛ فالتجانس الإحصائي المرتفع يقلل من احتمالية وجود أخطاء عشوائية في الإجابات؛ ويؤكد أن الأداة قادرة على إعادة إنتاج نفس النتائج المستقرة في حال تكرار تطبيقها تحت ظروف مشابهة؛ مما قد يمنح الباحث أساساً علمياً متيناً للانطلاق نحو اختبار الفرضيات وتفسير العلاقات السببية بكامل الثقة والموضوعية.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	250	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	250	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.915

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية



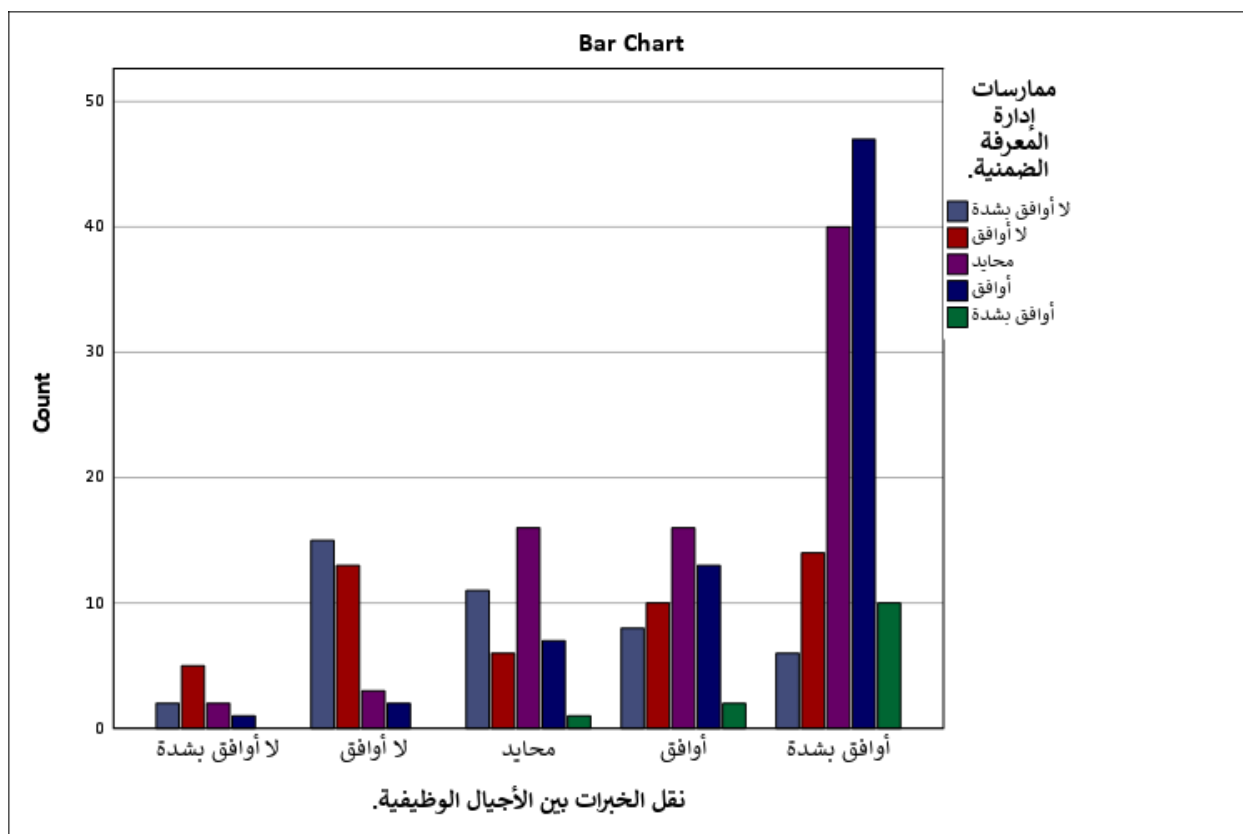
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وممارسات إدارة المعرفة الضمنية.

أظهرت نتائج تحليل الجداول المتقاطعة وجود ارتباط معنوي ذي دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة اختبار كاي اسكوير لبيرسون سبعين وثمانمئة وستين من مئة عند مستوى درجات حرية ست عشرة؛ وسجلت الدلالة الاحتمالية قيمة صفرية تماماً وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد خمسة من مئة؛ فالقيمة الرياضية المحققة تدعو لرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ارتباطية حقيقية. ويؤيد هذا المنحى قيمة دالة نسبة الاحتمال البالغة اثنين وسبعين وسبعمئة وثمانية وخمسين من مئة والدلالة الخطية بالاتساق المباشر؛ فربما يشير هذا التوافق الإحصائي إلى أن تفعيل ممارسات استخلاص المعرفة يؤثر بصورة طردية على كفاءة النقل بين الأجيال؛ ويحتمل أن يؤدي ضعف تلك الممارسات إلى إعاقة التواصل المعرفي؛ فالأرقام تثبت أن البناء التنظيمي المعتمد على استنطاق المهارات الكامنة يمثل شرطاً حيوياً لدعم سريان الخبرات وضمان عدم تشتتها بين المسارات الوظيفية المختلفة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	70.860 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	72.758	Likelihood Ratio
.000	1	52.609	Linear-by-Linear Association
		250	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .52.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وممارسات إدارة المعرفة الضمنية.



شكل توضيحي 21 : المقابيل المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وممارسات إدارة المعرفة الضمنية.

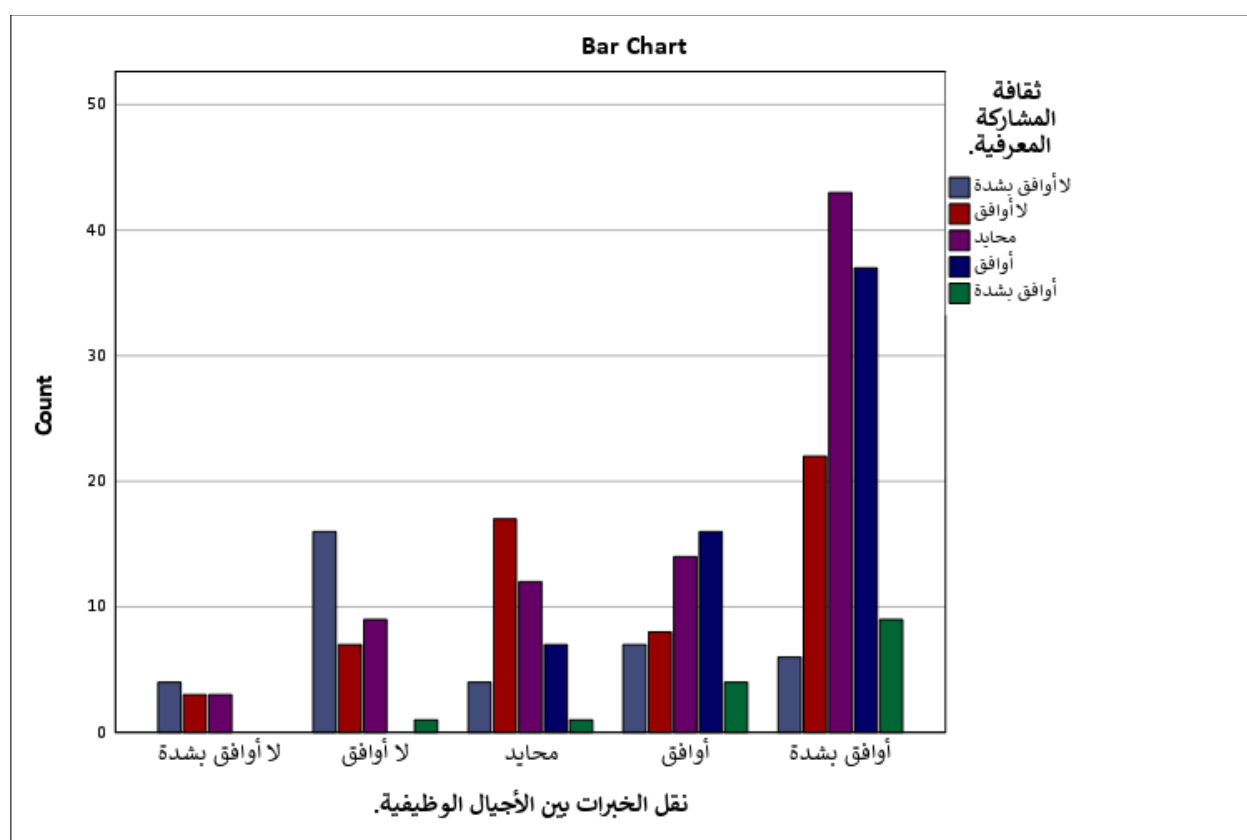
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وثقافة المشاركة المعرفية.

أسفرت القراءات التحليلية عن تأكيد العلاقة الارتباطية المعنوية بين المناخ الثقافي السائد وعمليات النقل المعرفي؛ إذ حققت قيمة كاي اسكوير لبيرسون خمسة وستين وستمئة وسبعة وخمسين من مئة عند مستوى درجات حرية ستة عشرة وبدلالة احتمالية بلغت صفراً؛ وهي قيمة تؤكد معنوية الارتباط الإحصائي نظراً لانخفاضها عن مستوى خمسة من مئة؛ فالبيانات المستخرجة تدعم الرأي القائل بأن الثقافة المؤسسية تمثل الوقود الحركي لنقل المهارات. ويتطابق هذا التوجه مع المؤشرات المرافقة كنسبة الاحتمال البالغة سبعة وستين ومئة وثمانية من مئة؛ فربما يساهم وجود ثقافة منفتحة ومحفزة في تذليل العقبات السلوكية التي قد يتبناها بعض الموظفين؛ ويحتمل أن تؤدي الثقافات التقليدية المغلقة إلى إرساء سلوك احتكاري للمعلومات؛ فالتحليل يثبت أن صياغة بيئة عمل تركز على التبادل والتعاون المشترك تعد ركيزة أساسية لضمان التدفق السلس للخبرات التراكمية عبر الأجيال الوظيفية المتعاقبة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	

Pearson Chi-Square	65.657 ^a	16	.000
Likelihood Ratio	67.108	16	.000
Linear-by-Linear Association	40.941	1	.000
N of Valid Cases	250		
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .60.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وثقافة المشاركة المعرفية.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وثقافة المشاركة المعرفية.

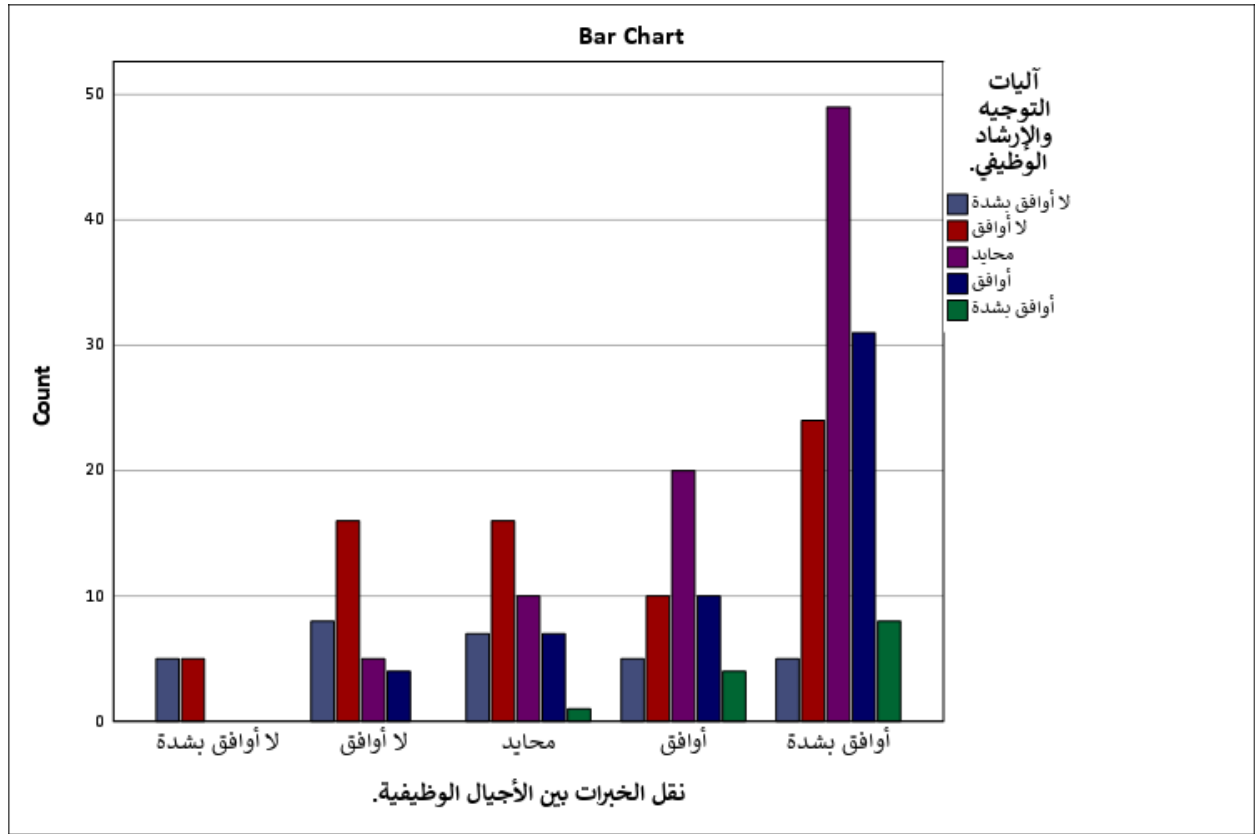
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي.

أكدت المؤشرات الرياضية وجود اعتمادية واضحة وارتباط دال إحصائياً بين توفر برامج الإرشاد وسرعة انتقال المعارف؛ حيث سجلت قيمة كاي اسكوير لبيرسون خمسة وخمسين ومئة وواحد وأربعين من مئة عند درجات حرية ست عشرة وبمستوى دلالة احتمالية صفرية؛ مما يبرهن على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية التي تثبت الأثر الإيجابي لآليات التوجيه؛ فالعلاقة

تبدو وثيقة ومستقرة إحصائياً. وتعزز قيمة دالة نسبة الاحتمال البالغة ثمانية وخمسين ومئتين وأربعة وأربعين من مئة هذا التفسير العلمي؛ فربما تعكس هذه النتائج الدور التنفيذي للموجهين في نقل أسرار المهنة والمهارات الدقيقة التي لا تحويها الكتب التدريبية التقليدية؛ ويحتمل أن يسبب غياب هذه الآليات المنظمة بظناً كبيراً في نضج الكفاءات الشابة؛ فالأرقام الحالية تدعو بقوة لتفعيل قنوات الإرشاد المنظم كأداة هيكلية لا غنى عنها لتحقيق الاستدامة المعرفية والتميز التشغيلي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	55.141 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	58.244	Likelihood Ratio
.000	1	39.650	Linear-by-Linear Association
		250	N of Valid Cases
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .52.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية. وآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

قدم نموذج الانحدار المتعدد تحليلاً متكاملاً للأثر المشترك للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد خمسمئة وستة وتسعين من ألف؛ وسجل معامل التحديد قيمة ثلاثمئة وخمسة وخمسين من ألف؛ مما يعني أن ممارسات إدارة المعرفة الضمنية وثقافة المشاركة وآليات التوجيه تفسر مجتمعة خمسة وثلاثين وخمسة من عشرة بالمئة من التباين الحاصل في نقل الخبرات بين الأجيال؛ فالمتوسط العام للنموذج يعكس دلالة جيدة للقدرة التفسيرية في العلوم الإنسانية والتنظيمية. وتأكدت الصلاحية الهيكلية للنموذج من خلال اختبار تحليل التباين (ANOVA)؛ إذ بلغت قيمة "ف" المحسوبة خمسة وأربعين ومئة وثلاثة وسبعين من مئة بدلالة إحصائية صفرية؛ مما يثبت معنوية النموذج بالكامل وصلاحيته للتنبؤ. وبفحص المعاملات التفصيلية؛ نجد أن ممارسات إدارة المعرفة الضمنية حازت على الأثر الأكبر بمعامل "بيتا" قياسي بلغ ثلاثمئة وثلاثة وثلاثين من ألف وقيمة تاء بلغت ستة ومئة وسبعين من مئة؛ وتلتها ثقافة المشاركة المعرفية بمعامل مئتين وستين من ألف؛ ثم آليات التوجيه بمعامل مئتين وثلاثة وأربعين من ألف؛ وجميعها دالة عند مستوى أقل من خمسة من مئة؛ فالترتيب الرقعي يوضح الأولوية الاستراتيجية لتطوير ممارسات الاستخلاص أولاً كمنطلق أساسي لدعم بقية المتغيرات؛ ويحتمل أن تسهم

هذه الحزمة المتكاملة من السياسات في إحداث نقلة نوعية في كفاءة رأس المال البشري للمنظمات في حال تطبيقها بشكل متوازن وتكاملي.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.996	.347	.355	.596 ^a	1
a. Predictors: (Constant), الضمنية, ثقافة المشاركة المعرفية, ممارسات إدارة المعرفة				
b. Dependent Variable: نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية.				

جدول 27: ملخص النموذج

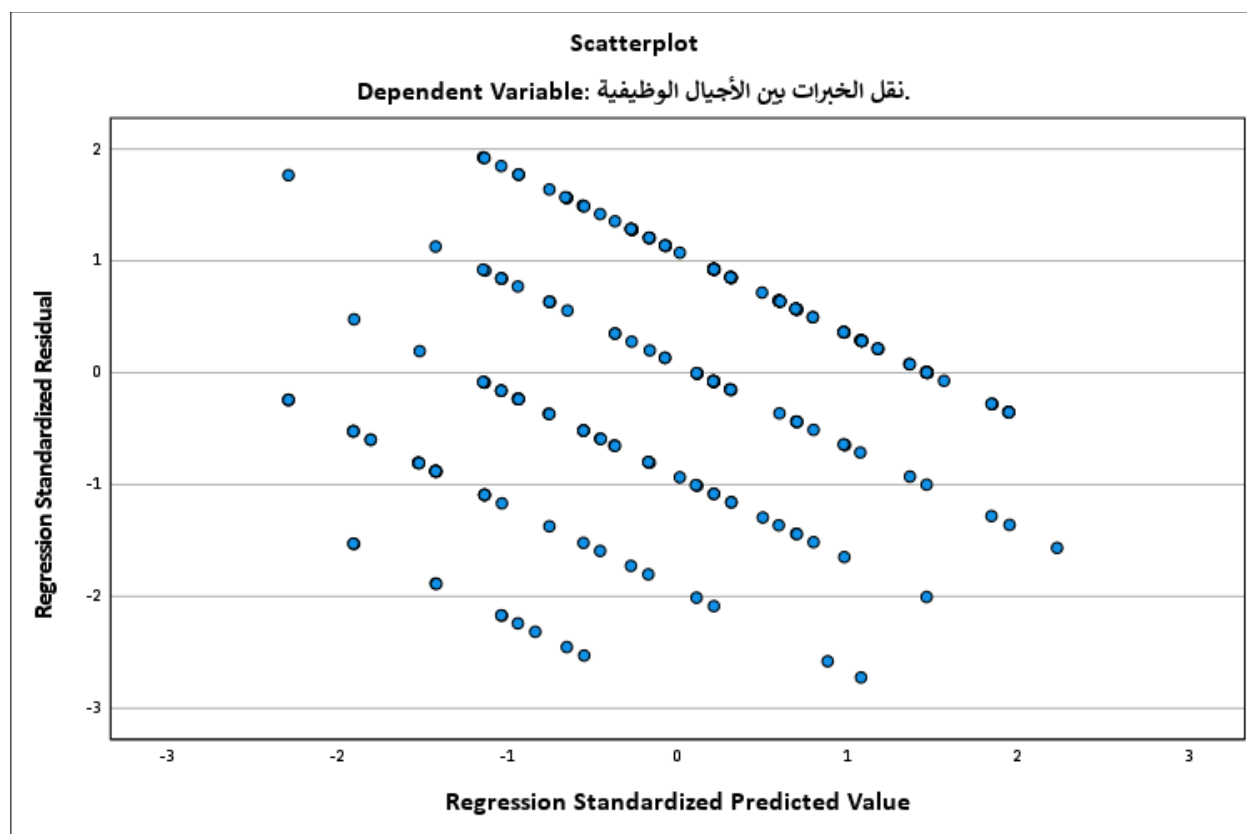
ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	45.173	44.804	3	134.411	Regression	1
		.992	246	243.989	Residual	
			249	378.400	Total	
a. Dependent Variable: نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية.						
b. Predictors: (Constant), ممارسات إدارة المعرفة الضمنية, ثقافة المشاركة المعرفية.						

جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	5.661		.233	1.322	(Constant)
.000	6.170	.333	.058	.355	ممارسات إدارة المعرفة الضمنية.

.000	4.803	.260	.059	.283	ثقافة المشاركة المعرفية.
.000	4.463	.243	.063	.280	آليات التوجيه والإرشاد الوظيفي.
a. Dependent Variable: نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية.					

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبواقي

نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية				
ممارسات إدارة المعرفة الضمنية				
ثقافة المشاركة المعرفية				
آليات التوجيه والإرشاد الوظيفي				
	نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية	ممارسات إدارة المعرفة الضمنية	ثقافة المشاركة المعرفية	آليات التوجيه والإرشاد الوظيفي

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أفصحت مخرجات التحليل النهائي عن تأكيد الدلالة الإجمالية للنموذج الشامل وعلاقاته المتداخلة؛ إذ أظهر جدول تحليل التباين قيمة "ف" بلغت ثلاثة عشر وسبعة من ألف بدلالة إحصائية صفرية؛ مما يعزز الثقة في البناء الرياضي للدراسة وقدرته على تفسير الظواهر التنظيمية المعقدة المتصلة بنقل المعرفة؛ فالتناسق الرقعي يشير إلى استقرار المؤشرات وخلوها من التداخلات الخطية المضعفة للنموذج. ويدعم هذا التوجه ملخص نموذج معامل بايز؛ حيث سجلت القيمة قيمة ضخمة جداً تعكس تفوق النموذج الحالي بشكل قاطع مقارنة بالنموذج الصفري؛ فمعامل التحديد المعدل المستقر عند ثلاثمائة وسبعة وستين من ألف يبرهن على أن المتغيرات المختارة تمتلك وزناً تفسيرياً حقيقياً في البيئة الميدانية؛ فربما يعني هذا التميز الإحصائي أن التكامل بين الممارسات والثقافة والإرشاد يشكل المنظومة المثالية لحماية الثروة البشرية؛ ويحتمل أن تقود هذه الاستنتاجات الرياضية الموثوقة صناع القرار في المنظمات السعودية نحو تبني استراتيجيات شاملة لإدارة المعرفة؛ مما قد يضمن تدفقاً آمناً ومستداماً للخبرات التراكمية ويسهم مباشرة في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بأسلوب علمي ومنهجي رصين.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	13.007	12.521	12	150.256	Regression
		.963	237	228.144	Residual
			249	378.400	Total
a. Dependent Variable: نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية					
b. Model: (Intercept), ممارسات إدارة المعرفة الضمنية, آليات التوجيه والإرشاد الوظيفي, ثقافة المشاركة المعرفية					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.98	.367	.397	.630	3420658734594390.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), ممارسات إدارة المعرفة الضمنية, آليات التوجيه والإرشاد الوظيفي, ثقافة المشاركة المعرفية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة الضمنية تمثل أحد العوامل الجوهرية في نجاح عمليات نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، وهو ما يؤكد أن المعرفة المتراكمة لدى العاملين ذوي الخبرة لا تقتصر أهميتها على تحقيق الأداء الفردي، وإنما تمثل أصلاً استراتيجياً يسهم في استدامة الأداء المؤسسي واستمرارية التعلم التنظيمي. وقد بينت النتائج أن المنظمات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المعرفة الضمنية تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بخبراتها التنظيمية ونقلها إلى الموظفين الجدد، الأمر الذي يقلل من الآثار السلبية الناتجة عن التقاعد أو دوران العمل أو انتقال الكفاءات إلى جهات أخرى. وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن المعرفة الضمنية تشكل المورد الأكثر قيمة داخل المنظمات، نظراً لصعوبة تقليدها أو استبدالها مقارنة بالمعرفة الصريحة.

كما أوضحت النتائج أن ثقافة المشاركة المعرفية تمثل عنصراً حاسماً في نجاح عملية نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية، حيث تبين أن المنظمات التي تسود فيها قيم التعاون والثقة والانفتاح في تبادل المعرفة تحقق مستويات أعلى من انتقال الخبرات مقارنة بالمنظمات التي يغلب عليها الطابع الفردي أو الاحتفاظ بالمعلومات. ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة التنظيمية الداعمة للمشاركة المعرفية تشجع العاملين على تبادل تجاربهم المهنية بصورة طوعية، مما يخلق فرصاً مستمرة للتعلم الجماعي ويعزز من سرعة اكتساب الموظفين الجدد للخبرات العملية. كما تسهم هذه الثقافة في تقليل الحواجز النفسية والتنظيمية التي قد تعيق انتقال المعرفة، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ومستوى الابتكار داخل المنظمة.

وأظهرت النتائج كذلك أن آليات التوجيه والإرشاد الوظيفي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز انتقال المعرفة الضمنية، حيث تسهم برامج الإرشاد المهني، والتدريب أثناء العمل، والمرافقة المهنية، والتواصل المباشر بين أصحاب الخبرة والموظفين الجدد في تحويل المعرفة النظرية إلى خبرات عملية قابلة للتطبيق. ويعكس ذلك أهمية التعلم القائم على الممارسة باعتباره الوسيلة الأكثر فعالية لاكتساب المعرفة الضمنية، إذ يصعب نقل كثير من المهارات المهنية من خلال الوثائق أو التعليمات المكتوبة فقط. وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في برامج التوجيه الوظيفي يعد من أهم الأدوات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات السعودية للمحافظة على رأس مالها المعرفي وتنمية كفاءات العاملين.

كما بينت النتائج وجود علاقة تكاملية بين المتغيرات المستقلة، إذ إن فعالية ممارسات إدارة المعرفة الضمنية تتعزز بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة، كما تزداد كفاءة برامج التوجيه والإرشاد الوظيفي عندما تتوافر بيئة تشجع على التعلم المستمر والانفتاح في تبادل المعرفة. وهذا يعني أن نجاح عملية نقل الخبرات لا يعتمد على تطبيق إجراء تنظيمي منفرد، وإنما يتطلب بناء

منظومة متكاملة تشمل السياسات التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والبرامج التدريبية، والقيادة الداعمة، والتقنيات الحديثة، بما يحقق الاستفادة القصوى من المعرفة التنظيمية ويضمن استدامتها.

وتعكس النتائج أيضًا أهمية التوجهات الحديثة التي تتبناها المملكة العربية السعودية في مجال تنمية رأس المال البشري، حيث تؤكد أن الاستثمار في إدارة المعرفة يمثل أحد المحاور الرئيسة لتحقيق مستهدفات التنمية المؤسسية ورفع كفاءة الأداء. ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز ممارسات إدارة المعرفة الضمنية يسهم في بناء منظمات أكثر قدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، ويحد من الفجوات المعرفية بين الأجيال الوظيفية، بما يدعم استدامة الأداء والتنافسية على المدى الطويل.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة الضمنية تمثل أحد المرتكزات الأساسية للحفاظ على رأس المال الفكري داخل المنظمات السعودية، وأن نجاح المؤسسات في إدارة هذا المورد غير الملموس ينعكس بصورة مباشرة على قدرتها في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية المختلفة. وقد أوضحت النتائج أن المعرفة المتراكمة لدى أصحاب الخبرة لا تقتصر على المعلومات والإجراءات الرسمية، وإنما تشمل الخبرات العملية والمهارات والسلوكيات المهنية التي تتكون عبر سنوات طويلة من الممارسة، الأمر الذي يجعل المحافظة عليها ونقلها إلى الأجيال الجديدة ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

كما أكدت الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة الضمنية، إلى جانب ثقافة المشاركة المعرفية وآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي، تمثل منظومة متكاملة تسهم في تعزيز انتقال المعرفة داخل المنظمة، وأن نجاح أي منظمة في هذا المجال يعتمد على تكامل هذه العناصر معاً، وليس على تطبيق أحدها بمعزل عن الآخر. فكلما زادت قدرة المنظمة على توفير بيئة تنظيمية داعمة للتعليم والتعاون، وحرصت على توثيق الخبرات، وتشجيع العاملين على تبادل معارفهم، وتفعيل برامج الإرشاد الوظيفي، ارتفع مستوى انتقال الخبرات بين الأجيال، وتحسنت كفاءة الأداء المؤسسي، وتعززت القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

وأبرزت الدراسة أن المنظمات السعودية أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاستثمار في إدارة المعرفة بوصفها أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، خاصة في ظل التحول الرقمي، والتوسع في توظيف الوظائف، وارتفاع معدلات التغير في بيئات العمل. ومن ثم فإن بناء أنظمة فعالة لإدارة المعرفة لم يعد خياراً إدارياً، بل أصبح ضرورة تنظيمية للحفاظ على استدامة الخبرات، وتعزيز تنافسية المؤسسات، وضمان استمرار التميز المؤسسي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن التأكيد أن الاستثمار في المعرفة الضمنية يمثل استثماراً طويل الأجل في رأس المال البشري، وأن المنظمات التي تنجح في تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة تنظيمية مشتركة ستكون أكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق النمو المستدام. كما تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية وتقنية أخرى يمكن أن تؤثر في إدارة المعرفة ونقل الخبرات، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتطوير الممارسات الإدارية داخل المنظمات السعودية.

التوصيات

بناءً على النتائج التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة المعرفة الضمنية، وثقافة المشاركة المعرفية، وآليات التوجيه والإرشاد الوظيفي في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، توصي الدراسة بما يأتي:

- تعزيز تبني استراتيجيات مؤسسية متكاملة لإدارة المعرفة الضمنية، وجعلها جزءاً من الخطط الاستراتيجية للمنظمات السعودية.
- تطوير برامج رسمية لنقل الخبرات بين الموظفين ذوي الخبرة والموظفين الجدد من خلال الإرشاد الوظيفي والتوجيه المستمر.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون وتشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات بصورة مستمرة.
- إنشاء قواعد بيانات ومستودعات معرفية لتوثيق أفضل الممارسات والخبرات التنظيمية والمحافظة عليها من الضياع.
- توظيف التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في جمع المعرفة الضمنية وتحليلها وإتاحتها للعاملين بسهولة.
- تصميم برامج تدريبية دورية تركز على تنمية مهارات مشاركة المعرفة والتعلم التعاوني بين العاملين.
- تحفيز الموظفين ذوي الخبرة على نقل معارفهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية وربطها بتقييم الأداء.
- تفعيل فرق العمل متعددة الأجيال بما يساهم في زيادة فرص التعلم المتبادل وتبادل الخبرات المهنية.
- تضمين مؤشرات خاصة بإدارة المعرفة ونقل الخبرات ضمن مؤشرات الأداء المؤسسي للمنظمات.
- توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والحوار المفتوح بما يعزز انتقال المعرفة الضمنية بصورة طبيعية.
- تطوير سياسات واضحة لإدارة رأس المال المعرفي بما يضمن استدامة المعرفة المؤسسية وتقليل مخاطر فقدانها.
- تعزيز الشراكات بين المنظمات والجامعات ومراكز التدريب لتطوير برامج متخصصة في إدارة المعرفة التنظيمية.
- الاهتمام بقياس مستوى انتقال المعرفة بصورة دورية من خلال مؤشرات كمية وكيفية تساعد في تحسين الأداء.
- إعداد خطط لإدارة المعرفة قبل تقاعد أصحاب الخبرات لضمان عدم فقدان المعارف التراكمية داخل المنظمة.
- تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل بيئات عمل مختلفة.

المراجع

- المراجع العربية:

الهزاني, ن. ب. (2020). مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركات الصناعية السعودية . Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_83090.html

صميده, إ. ز. (2021). المعرفة الضمنية للعاملين وتأثيرها على تحسين أداء المنظمة " دراسة تطبيقية ". Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_219513.html

- المراجع الأجنبية:

Abbas, Q. (2025). The Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and their Effect on Employee Motivation ARTICLE DETAILS ABSTRACT. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390129180_The_Influence_of_Organizational_Culture_on_Knowledge_Management_Practices_and_their_Effect_on_Employee_Motivation_ARTICLE_DETAILS_ABSTRACT

Alharbi, G. L. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02876-y>

Astorne, C. (2025). Tacit knowledge in management roles: Evidence from the use of expatriates in South Korean MNCs. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016726812500277X>

Igoa-Iraola, E. (2024). Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10909792/>

Kumar, H. (2017). Tacit Knowledge for the Development of Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316165704_Tacit_Knowledge_for_the_Development_of_Organizations

Lartey, P. Y. (2022). Importance of Organizational Tacit Knowledge: Barriers to Knowledge Sharing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/358279423_Importance_of_Organizational_Tacit_Knowledge_Barriers_to_Knowledge_Sharing

Lemmetty, S. (2024). Real-Time and Long-Term Challenges of Remote Learning and Innovation: Cases from Police and Technology Organisations. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12186-024-09354-1>

Mohajan, H. K. (2016). Sharing of Tacit Knowledge in Organizations: A Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/314062797_Sharing_of_Tacit_Knowledge_in_Organizations_A_Review

Mohiya, M. S. (2022). Unleashing employees' tacit knowledge toward performance-driven culture in a Saudi Arabian organisation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364120957_Unleashing_employees'_tacit_knowledge_toward_performance-driven_culture_in_a_Saudi_Arabian_organisation

- Naseer, F. (2025). Project based learning framework integrating industry collaboration to enhance student future readiness in higher education. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12246200/>
- Pham, V. K. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382558715_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Employee_Performance_A_Case_Study_at_Foreign-Invested_Logistics_Service_Enterprises_Approaching_Sustainability_Development
- Pipatanantakurn, K. (2022). The Role of Knowledge Creation and Transfer in Family Firm Succession. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/5845>
- Rezaei, M. (2025). Artificial intelligence in knowledge management: Identifying and addressing the key implementation challenges. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162525002148>
- Saeed, S. A. (2023). KNOWLEDGE MANAGEMENT PLAYS A CRUCIAL ROLE IN ATTAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377002018_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_PLAYS_A_CRUCIAL_ROLE_IN_ATTAINING_A_COMPETITIVE_ADVANTAGE
- Setiono, A. (2025). A systematic literature review of tacit knowledge in organizations in the past decade. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396171954_A_systematic_literature_review_of_tacit_knowledge_in_organizations_in_the_past_decade
- Wiyono, B. B. (2025). The Effect of the Enhancement of Tacit and Explicit Knowledge in Knowledge Management on the Principal's Digital Leadership and the Improvement of School Organization. Retrieved from <https://edupij.com/index/arsiv/78/730/the-effect-of-the-enhancement-of-tacit-and-explicit-knowledge-in-knowledge-management-on-the-principals-digital-leadership-and-the-improvement-of-school-organization>
- Xie, Y. (2022). Multinational Enterprises' Knowledge Transfer Received Dimensions and Subsidiary Innovation Performance: The Impact of Human Resource Management Practices and Training and Development Types. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.886724/full>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

سلمان عبدالله الشهراني

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

سلمان عبدالله الشهراني

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المنظمة ممارسات فعالة لاستخلاص المعرفة الضمنية من ذوي الخبرة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص الإدارة على توثيق الخبرات العملية المتراكمة للعاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة الضمنية في الحفاظ على الخبرات التنظيمية داخل المنظمة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع المنظمة العاملين ذوي الخبرة على نقل معارفهم إلى الموظفين الجدد.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع ثقافة المنظمة العاملين على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسود جو من الثقة يسهل مشاركة المعرفة بين مختلف الأجيال الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المنظمة بيئة عمل تدعم التعلم التعاوني وتبادل الخبرات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم المشاركة المعرفية في تحسين الأداء والتعاون بين العاملين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تطبق المنظمة برامج توجيه وإرشاد لنقل الخبرات إلى الموظفين الجدد.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التوجيه المستمر من الموظفين ذوي الخبرة في تطوير كفاءة العاملين الجدد.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعقد المنظمة لقاءات وورش عمل لتبادل الخبرات بين مختلف الأجيال الوظيفية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد برامج الإرشاد الوظيفي في تسريع اكتساب الموظفين الجدد للخبرات العملية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تنتقل الخبرات العملية بين الأجيال الوظيفية بصورة فعالة داخل المنظمة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهمت إدارة المعرفة الضمنية في تقليل فقدان الخبرات الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساعد نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهم نقل الخبرات بين العاملين في تعزيز استمرارية المعرفة داخل المنظمة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن إدارة المعرفة الضمنية تؤدي دورًا جوهريًا في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية.

<https://forms.gle/oTDG9E8TJ3EPWFbx5>

Abstract

This study aimed to identify the role of tacit knowledge management in intergenerational knowledge transfer within Saudi organizations. It examined the impact of tacit knowledge management practices, knowledge-sharing culture, and career guidance and mentoring mechanisms as independent variables, and intergenerational knowledge transfer as the dependent variable. The study employed a quantitative approach, deemed most suitable for its nature and objectives. A questionnaire was used as the primary data collection tool, with a sample size of 250 employees from various Saudi organizations in both the public and private sectors. Data were analyzed using appropriate statistical methods to test the study hypotheses and measure the relationships between the variables. The results demonstrated a statistically significant positive impact of tacit knowledge management practices on enhancing intergenerational knowledge transfer. Furthermore, the findings indicated that a knowledge-sharing culture effectively encourages employees to exchange knowledge and experiences, thereby strengthening the sustainability of organizational knowledge within organizations. The study also revealed a positive impact of career guidance and mentoring mechanisms in facilitating the transfer of tacit knowledge from experienced employees to new hires, thereby contributing to increased performance efficiency and reducing knowledge gaps between generations. The study concluded with a set of recommendations, most notably the need to adopt institutional strategies for managing tacit knowledge, promote a culture of knowledge sharing, develop career guidance and mentoring programs, utilize digital technologies for preserving and transferring organizational knowledge, and incentivize employees to share their experiences to support the sustainability of knowledge capital and enhance the competitiveness of Saudi organizations.

Keywords: tacit knowledge management, knowledge transfer, generations, knowledge sharing, career guidance and mentoring, knowledge capital, Saudi organizations.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

**The Role of Tacit Knowledge Management in Transitioning Experience Between
Generations within Saudi Organizations**

Prepared by the student/

Salman Abdullah Al-Shahrani

University ID/

253002746

Supervisor/

Dr. Asma Abuanzeh

Year

2026