

العنوان

أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية

إعداد الطالب/

عبدالمجيد مغرم محمد الوليدي الشهري

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## المحتويات

|         |                                                                                                                |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.....  | الاهداء                                                                                                        |
| 6.....  | المستخلص :                                                                                                     |
| 7.....  | الفصل الأول                                                                                                    |
| 8.....  | مقدمة:                                                                                                         |
| 9.....  | مشكلة الدراسة:                                                                                                 |
| 11..... | أهمية الدراسة:                                                                                                 |
| 11..... | الأهمية العلمية (النظرية):                                                                                     |
| 11..... | الأهمية العملية (التطبيقية) :-                                                                                 |
| 14..... | اهداف الدراسة :-                                                                                               |
| 15..... | تساؤلات الدراسة                                                                                                |
| 16..... | فروض الدراسة                                                                                                   |
| 17..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث                                                                           |
| 19..... | الفصل الثاني                                                                                                   |
| 20..... | مقدمة                                                                                                          |
| 21..... | الدراسات السابقة                                                                                               |
| 21..... | أولاً: الدراسات العربية                                                                                        |
| 26..... | ثانياً: الدراسات الأجنبية                                                                                      |
| 29..... | ثالثاً: الدراسة التحليلية المقارنة بين الدراسات السابقة - أوجه الشبه والاختلاف والفجوة البحثية للدراسة الحالية |
| 33..... | الدراسة الحالية ومعالجة الفجوات البحثية                                                                        |
| 34..... | الإطار النظري                                                                                                  |
| 45..... | الفصل الثالث                                                                                                   |
| 46..... | مقدمة الفصل                                                                                                    |
| 46..... | أولاً: منهج الدراسة                                                                                            |
| 47..... | ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة                                                                                  |
| 49..... | ثالثاً: أداة جمع البيانات                                                                                      |
| 51..... | رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية                                                                              |
| 52..... | خامساً: حدود الدراسة                                                                                           |
| 54..... | خلاصة الفصل                                                                                                    |
| 55..... | الفصل الرابع                                                                                                   |
| 56..... | أولاً: مقدمة الفصل                                                                                             |
| 56..... | ثانياً: تحليل البيانات                                                                                         |
| 56..... | 1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة                                                                          |
| 57..... | 2. اختبار الثبات والصدق                                                                                        |
| 58..... | 3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة                                                                             |

|         |                                                                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 59..... | 4. اختبار فرضيات الدراسة .....                                                                              |
| 61..... | ثالثاً: النتائج ومناقشتها تحليلياً في ضوء الدراسات السابقة .....                                            |
| 61..... | النتيجة الأولى: ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات الرياضية تتسم بمستوى مرتفع مع فجوة واضحة في التوثيق ..... |
| 61..... | النتيجة الثانية: الابتكار المؤسسي يتمركز في العمليات ويعاني قصوراً في البُعد الإداري .....                  |
| 62..... | النتيجة الثالثة: وجود أثر تفسيري قوي لإدارة المعرفة في الابتكار المؤسسي .....                               |
| 62..... | النتيجة الرابعة: نشر المعرفة ومشاركتها هو الرافعة التنبؤية الأقوى للابتكار .....                            |
| 63..... | النتيجة الخامسة: بُعد تخزين المعرفة يمثل الحلقة الأضعف في سلسلة إدارة المعرفة .....                         |
| 64..... | رابعاً: التوصيات .....                                                                                      |
| 64..... | أولاً: التوصيات العلمية الأكاديمية .....                                                                    |
| 65..... | ثانياً: التوصيات التطبيقية والعملية .....                                                                   |
| 66..... | خاتمة الفصل .....                                                                                           |
| 67..... | المراجع .....                                                                                               |
| 68..... | أولاً: المراجع العربية .....                                                                                |
| 70..... | ثانياً: المراجع الأجنبية .....                                                                              |
| 72..... | الملاحق .....                                                                                               |
| 73..... | استبيان الدراسة .....                                                                                       |
| 73..... | أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية .....              |
| 73..... | بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ .....                                                                 |
| 73..... | تعليمات الإجابة .....                                                                                       |
| 74..... | القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية .....                                                               |
| 75..... | القسم الثاني: إدارة المعرفة (المتغير المستقل) .....                                                         |
| 76..... | البُعد الأول: توليد المعرفة واكتسابها .....                                                                 |
| 76..... | البُعد الثاني: تخزين المعرفة وتوثيقها .....                                                                 |
| 77..... | البُعد الثالث: نشر المعرفة ومشاركتها .....                                                                  |
| 77..... | البُعد الرابع: تطبيق المعرفة وتوظيفها .....                                                                 |
| 77..... | القسم الثالث: الابتكار المؤسسي (المتغير التابع) .....                                                       |
| 78..... | البُعد الأول: ابتكار المنتجات والخدمات .....                                                                |
| 78..... | البُعد الثاني: ابتكار العمليات .....                                                                        |
| 78..... | البُعد الثالث: الابتكار الإداري .....                                                                       |
| 79..... | شكر وتقدير .....                                                                                            |
| 80..... | Abstract .....                                                                                              |



## الاهداء

إلى من غرسوا في قلبي بذور العلم والحب، إلى والدَيَّ الغاليين ، اللذين كانا منارة طريقي ومصدر قوتي في كل خطوة ،،  
أطال الله في عمرهما وحفظهما ذخرًا لي وأدام عليهما ثوب الصحة والعافية.

(هنا والي زوجتي ورفيت دربي )

وإلى جامعة ميد أوشن العريقه ، هذا الصرح الأكاديمي الشامخ الذي احتضنتني بدفء المعرفة، وإلى كافة منتسبها من  
أساتذه وإداريين وعاملين ، الذين جعلوا من رحلتي العلمية تجربة لا تُنسى بعطائهم الدؤوب وتفانيهم المتواصل ، وإلى  
مُشرفَيَّ الفاضلين ، الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، اللذين أناروا دربي البحثي بعلمهما  
الغزير وصبرهما الجميل ، وقادانني بحكمة وإتقان نحو آفاق المعرفة الرحبة كانا نِعْمَ المرشدين والموجهين ، فجزاها  
الله عني خير الجزاء.

إلى كل هؤلاء الأحباب أهدي ثمرة جهدي المتواضعة ، عرفاناً بفضلهم العظيم وامتناناً لدورهم النبيل في صقل  
شخصيتي وبناء مستقبلي .

## المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة أثر إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة وتوثيقها، ونشر المعرفة ومشاركتها، وتطبيق المعرفة وتوظيفها) في تعزيز الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة (ابتكار المنتجات والخدمات، وابتكار العمليات، والابتكار الإداري) في المنظمات الحكومية والخاصة وشبه الحكومية العاملة في مدينة الرياض واستناداً إلى المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الملائم لطبيعة الدراسة وأهدافها، جرى تطبيق الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية على عينة عشوائية طبقية قوامها (178) مفردة من العاملين في تلك المنظمات، وعولجت البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26)، مستعيناً بجملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تضمنت: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، فضلاً عن اختبار الثبات عبر معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ للمقياس الكلي (0.912)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الجوهرية؛ إذ كشفت أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.86 من 5)، وتصدر بُعد نشر المعرفة ومشاركتها سائر الأبعاد بمتوسط (3.94)، في حين جاء بُعد التخزين والتوثيق أدناها بمتوسط (3.76)، مما يُشير إلى فجوة بنوية واضحة بين أساليب إدارة المعرفة الاجتماعية غير الرسمية وآليات التوثيق المؤسسي الرسمي وجاء مستوى الابتكار المؤسسي مرتفعاً كذلك بمتوسط كلي (3.73)، غير أن بُعد الابتكار الإداري سجل أدنى المتوسطات (3.65) ليقع عند حدّ المستوى المتوسط، في حين تصدر ابتكار العمليات الأبعاد بمتوسط (3.81) وأثبتت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، بلغ معاملها ( $r=0.724$ ) كما كشف تحليل الانحدار الخطي البسيط أن إدارة المعرفة تُفسّر (52.4%) من التباين في مستوى الابتكار المؤسسي ( $R^2=0.524$ ) بقيمة F بلغت (187.43) دالة عند مستوى (0.000) وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن بُعد نشر المعرفة ومشاركتها يُمثل الرافعة التنبؤية الأقوى تأثيراً في الابتكار ( $\beta=0.312$ ) يليه تطبيق المعرفة ( $\beta=0.287$ ) ثم توليدها ( $\beta=0.241$ ) وأخيراً تخزينها ( $\beta=0.198$ )

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات منظومةً رسميةً ومتكاملةً لإدارة المعرفة تُعالج الفجوة التوثيقية من خلال حلول تقنية ذكية، وتُعزّز ثقافة المشاركة المعرفية بوصفها أداةً استراتيجية للابتكار، مع الاستثمار في الابتكار الإداري عبر نماذج تنظيمية مرنة ومنهجيات التصميم التفكير، وذلك ضمن الإطار الاستراتيجي الشامل لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد المعرفة والتنوع الاقتصادي المستدام.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الابتكار المؤسسي، تشارك المعرفة، التوثيق المعرفي، ابتكار العمليات، الابتكار الإداري، المنظمات السعودية، رؤية 2030.

# الفصل الأول

## مقدمة:

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في عالم الأعمال خلال العقود الأخيرة، خاصة مع التحول نحو اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي السريع (الزيادات ، 2008) فقد أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً تعتمد عليه المنظمات في تحقيق ميزتها التنافسية وضمان استمراريتها في بيئة الأعمال المتغيرة (العلي وآخرون ، 2012) ، وقد شهدت بيئة الأعمال السعودية تطورات ملحوظة في السنوات الأخيرة مع إطلاق رؤية المملكة 2030، التي تؤكد على أهمية التحول نحو اقتصاد المعرفة وتعزيز الابتكار في مختلف القطاعات (رؤية المملكة 2030، 2016) وتعتبر مدينة الرياض أحد أهم المراكز الاقتصادية في المملكة ، حيث تضم عدداً كبيراً من المنظمات المحلية والعالمية التي تسعى إلى تطوير أدائها من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة كإدارة المعرفة (الشهراني، 2019) ويشير مفهوم إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها بهدف تحسين الأداء التنظيمي (نجم، 2018) وقد أشارت دراسة الكبيسي (2015) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار من خلال الاستفادة من الخبرات والمعارف المتراكمة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة من جهة أخرى ، يعد الابتكار المؤسسي أحد المؤشرات الرئيسة لنجاح المنظمات في البيئة التنافسية المعاصرة ويُعرّف بأنه قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير أساليب عمل مبتكرة، أو إيجاد حلول إبداعية للمشكلات (عبد الكريم وأبو قلة ، 2016) وقد أكدت دراسة السكارنة (2017) على أهمية الابتكار المؤسسي في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها، ورغم الاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي على المستوى العالمي، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما في البيئة السعودية بشكل عام ومدينة الرياض بشكل خاص (القحطاني، 2020) ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى سد الفجوة المعرفية من خلال استكشاف أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد الابتكار المؤسسي (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار الإداري) في بيئات العمل بمدينة الرياض كما تسعى إلى تحديد التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة وتقديم توصيات لتعزيز دورها في تحقيق الابتكار المؤسسي ، ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول موضوع البحث ، وتقديم إطار مفاهيمي يمكن الاستفادة منه في تطوير ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات السعودية، وتعزيز قدرتها على الابتكار والمنافسة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات في مدينة الرياض، كغيرها من المنظمات في مختلف أنحاء العالم، تحديات متزايدة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية المستمرة وقد أصبح لازماً على هذه المنظمات تبني مفاهيم إدارية حديثة لتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق وتعد إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي من أهم المفاهيم التي تساعد المنظمات على مواكبة هذه التغيرات وتحقيق التميز في أداؤها ورغم أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي ، إلا أن العديد من المنظمات في مدينة الرياض لا تزال ، تواجه صعوبات في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة بشكل فعال أشارت دراسة القحطاني (2020) إلى أن 65% من المنظمات السعودية مما ينعكس سلباً على قدرتها على الابتكار فقد تفتقر إلى استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وأن 58% منها تعاني من ضعف في مستوى الابتكار المؤسسي كما كشفت دراسة السبيعي (2018) عن وجود فجوة معرفية في فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في البيئة السعودية، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على هذين المتغيرين بشكل منفصل دون الربط بينهما بطريقة منهجية وهذا ما أكدته أيضاً دراسة الشمري (2019) التي أشارت إلى محدودية الدراسات التي تناولت أثر عمليات إدارة وفي سياق مدينة الرياض تحديداً ، لاحظ الباحث ، المعرفة المختلفة على أبعاد الابتكار المؤسسي في المنظمات السعودية عدد من المنظمات وجود تفاوت كبير في مستوى تطبيق من خلال الزيارات الميدانية واللقاءات الاستطلاعية مع مسؤولي تعزيز الابتكار المؤسسي كما تبين وجود تحديات متعددة تواجه ممارسات إدارة المعرفة، وضعف في الوعي بأهميتها في هذه المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة، منها: قصور البنية التحتية التكنولوجية، ضعف ثقافة مشاركة المعرفة ، عدم وضوح مسؤوليات إدارة المعرفة، ومحدودية الموارد المخصصة لها ومن جانب آخر، أظهر تقرير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (2021) أن نسبة الابتكار في المنظمات السعودية لا تزال متواضعة مقارنة بالدول المتقدمة، حيث % بلغت نسبة المنظمات التي قدمت منتجات أو خدمات مبتكرة خلال السنوات الثلاث الماضية 32% فقط ، مقابل 54 % في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

وفي ضوء رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية التحول نحو اقتصاد المعرفة وتعزيز الابتكار، تزداد الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في بيئات العمل السعودية، وتحديد الآليات التي يمكن من خلالها توظيف ممارسات إدارة المعرفة لتعزيز القدرة على الابتكار

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية في فهم وتحليل أثر تطبيق إدارة المعرفة والممارسات التي يمكن أن تسهم في تعزيز على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض ، وتحديد العمليات :- هذا الأثر ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي

ما أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟

ويتضرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

- 1- ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟
- 2- ما مستوى الابتكار المؤسسي (الابتكار في المنتجات والخدمات ، الابتكار في العمليات، الابتكار الإداري) في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟
- 3- ما أثر عمليات إدارة المعرفة على أبعاد الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟
- 4- ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟
- 5- ما الآليات المقترحة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟

## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية العلمية والتطبيقية على النحو التالي :-

### الأهمية العلمية (النظرية):

- 1- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوعي إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، خاصة في البيئة السعودية التي تفتقر إلى دراسات متعمقة في هذا المجال
- 2- تعد الدراسة محاولة لسد الفجوة المعرفية في فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يوضح آليات تأثير عمليات إدارة المعرفة المختلفة على أبعاد الابتكار المؤسسي
- 3- تسعى الدراسة إلى اختبار نموذج نظري ، يربط بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد الابتكار المؤسسي (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات ، الابتكار الإداري) في سياق بيئات العمل بمدينة الرياض
- 4- توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في إجراء المزيد من البحوث المستقبلية حول موضوع الدراسة في قطاعات وبيئات مختلفة.
- 5- تتوافق الدراسة مع التوجهات البحثية الحديثة التي تؤكد على أهمية دراسة المتغيرات التنظيمية في سياق اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي.

### الأهمية العملية (التطبيقية) :-

- 1- تقدم الدراسة رؤية واقعية عن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في بيئات العمل بمدينة الرياض، ومدى تأثيرها على الابتكار المؤسسي، مما يساعد المنظمات على تقييم وضعها الحالي ومقارنته بالممارسات المثلى
- 2- تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في المنظمات على فهم أفضل للعلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، مما يمكنهم من تصميم استراتيجيات وسياسات فعالة لتحسين أداء المنظمة في هذين المجالين
- 3- تحدد الدراسة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في بيئات العمل بمدينة الرياض ، وتقدم توصيات عملية للتغلب على هذه التحديات، مما يساهم في تحسين ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات
- 4- تقترح الدراسة آليات محددة لتوظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي، مما يساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة
- 5- تتماشى الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية التحول نحو اقتصاد المعرفة وتعزيز الابتكار في مختلف القطاعات، مما يجعلها ذات أهمية استراتيجية على المستوى الوطني
- 6- توفر الدراسة مؤشرات ومقاييس يمكن للمنظمات استخدامها لتقييم أدائها في مجالي إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي ، وتحديد نقاط القوة والضعف لديها
- 7- تفيد نتائج الدراسة الجهات الحكومية والتنظيمية في تصميم برامج وسياسات داعمة لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في المنظمات السعودية.

8- تسلط الدراسة الضوء على أفضل الممارسات في مجال إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، مما يساهم في نشر ثقافة المعرفة والابتكار بين المنظمات في مدينة الرياض.



## اهداف الدراسة :-

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في تحليل أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس سبعة أهداف فرعية على النحو الآتي:

الهدف الأول: قياس مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، ومستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار الإداري) في بيئات العمل بمدينة الرياض

الهدف الثاني: تحليل الأثر الكلي لعمليات إدارة المعرفة مجتمعةً على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض.

الهدف الثالث: تحديد الأثر التفصيلي لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على أبعاد الابتكار المؤسسي المختلفة في بيئات العمل بمدينة الرياض، وتحديد أكثر هذه العمليات تأثيراً.

الهدف الرابع: الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الهدف الخامس: رصد التحديات التنظيمية والثقافية والتكنولوجية التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في بيئات العمل بمدينة الرياض، وتأثيرها على القدرة الابتكارية للمنظمات

الهدف السادس: تطوير إطار مفاهيمي متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض، يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية

الهدف السابع: تقديم توصيات ومقترحات عملية، واقتراح مؤشرات لقياس الأداء تُمكن المنظمات من تعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار المؤسسي، بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو اقتصاد المعرفة

## تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل رئيس يتمثل في: ما أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤل الأول: ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزينها، نشرها، تطبيقها) في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟

التساؤل الثاني: ما مستوى الابتكار المؤسسي بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، الابتكار في العمليات، الابتكار الإداري) في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟

التساؤل الثالث: ما أثر عمليات إدارة المعرفة مجتمعةً وكل عملية على حدة على الابتكار المؤسسي بأبعاده المختلفة في بيئات العمل بمدينة الرياض ؟

التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ؟

التساؤل الخامس: ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في بيئات العمل بمدينة الرياض، وما الآليات المقترحة للتغلب عليها بما يعزز الابتكار المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030 ؟

---

وتسعى الدراسة من خلال الإجابة عن هذه التساؤلات إلى تقديم صورة متكاملة عن واقع العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض، وتحديد الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذه العلاقة بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية

## فروض الدراسة

### الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الابتكار المؤسسي بأبعاده (الابتكار في المنتجات والخدمات، والابتكار في العمليات، والابتكار الإداري) في بيئات العمل بمدينة الرياض

### الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثاني (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثالث (H3):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنشر المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الرابع (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الخامس (H5): - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الابتكار المؤسسي معاً، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).

وسيتتم اختبار هذه الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، إذ يُوظَّف تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فروض الأثر (H1-H4) والفرض الرئيس، فيما يُستخدم اختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرض الخامس وفق طبيعة كل متغير ديموغرافي وتُقاس أبعاد الابتكار المؤسسي الثلاثة (المنتجات والخدمات، والعمليات، والإداري) كمكونات للمتغير التابع المركب في سياق التحليل ذاته.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يقوم البحث العلمي الرصين على نظرية أو منظومة نظرية تمنح الدراسة إطارها الفكري والمفاهيمي الذي يوجّه مساراتها ويفسر نتائجها، وبدون هذا الإطار النظري تغدو الدراسة مجرد وصف للظواهر دون فهم حقيقي لأسبابها وآليات اشتغالها وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض، يستند الباحث إلى منظومة متكاملة من النظريات العلمية المؤسسة التي تشكّل الركيزة الفكرية التي تنطلق منها هذه الدراسة وترتكز عليها.

أولاً: نظرية الموارد والكفاءات، وتُعدّ هذه النظرية التي أرسى دعائمها الأول برنارد وورنرفيلت عام 1984 ثم طوّرها جاي بارني عام 1991 من أبرز النظريات التي تقوم عليها هذه الدراسة، إذ ترى أن الميزة التنافسية للمنظمات لا تنبثق من البيئة الخارجية وحدها، بل تتجذر في ما تمتلكه من موارد داخلية فريدة ونادرة يصعب تقليدها والمعرفة في ضوء هذه النظرية تمثل أثمن هذه الموارد وأكثرها استدامةً، لأنها متجذرة في العقول والأنظمة والثقافة التنظيمية، وهو ما يجعل إدارتها بكفاءة شرطاً جوهرياً لتحقيق الابتكار المؤسسي المستدام وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة.

ثانياً: نظرية إنشاء المعرفة التنظيمية، التي وضع أسسها العالمان الياباني نوناكا وتاكيوتشي عام 1995، وتقوم على مبدأ جوهري مفاده أن المعرفة في المنظمات لا تُكتسب من الخارج فحسب، بل تُخلق وتتجدد بصورة مستمرة من خلال عمليات التحويل المتواصل بين المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد والمعرفة الصريحة الموثقة في السجلات والأنظمة، وذلك عبر مراحل أربع هي التنشئة الاجتماعية والخارجية والتجميع والداخلية وتجد هذه النظرية صدقاً واسعاً في هذه الدراسة، إذ تفسر كيف تنتقل المعرفة بين موظفي بيئات العمل بمدينة الرياض وكيف تتحول إلى ابتكارات ملموسة على مستوى المنتجات والعمليات والإدارة.

ثالثاً: نظرية التعلم التنظيمي، التي أسهم في بنائها كلٌّ من أرجيريس وشون، وتؤكد على أن المنظمات القادرة على التعلم المستمر من تجاربها وخبراتها هي الأقدر على التكيف مع التغيرات وتوليد الحلول الابتكارية وترتبط هذه النظرية بموضوع الدراسة ارتباطاً وثيقاً، إذ إن تطبيق إدارة المعرفة في جوهره عملية تعلم تنظيمي ممنهج، يسعى إلى تحويل الخبرات الفردية المتراكمة إلى رصيد معرفي مشترك يُغذي قدرة المنظمة على الابتكار ويرفع من مستوى استجابتها للتحديات.

رابعاً: نظرية الابتكار المفتوح، التي صاغها هنري شيسبرو عام 2003، والتي تنطلق من مبدأ أن الابتكار لم يعد شأنًا داخلياً مغلقاً تنفرد به المنظمة بمعزل عن محيطها، بل أصبح عملية منفتحة تستوعب المعرفة القادمة من شركاء خارجيين وجهات بحثية وعملاء وموردين وتمنح هذه النظرية الدراسة إطاراً لفهم كيفية توظيف بيئات العمل بمدينة الرياض للمعرفة الخارجية جنباً إلى جنب مع المعرفة الداخلية لتعزيز قدراتها الابتكارية والوصول إلى مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

ويرى الباحث أن التكامل بين هذه النظريات الأربع يمنح الدراسة قاعدة نظرية متينة ومتعددة الأبعاد، تتيح قراءة ظاهرة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي قراءةً شاملة ومعمّقة، بعيداً عن الاختزال أو أحادية النظر، مما يرفع من مستوى الموثوقية العلمية للاستنتاجات التي ستخلص إليها هذه الدراسة.

## الفصل الثاني

يُعدّ الفصل الثاني من فصول هذه الدراسة الركيزة المعرفية الأساسية التي يرتكز عليها البحث بأكمله، إذ يجمع بين بُعدين متكاملين لا غنى لأي دراسة أكاديمية عنهما، وهما الإطار النظري الذي يرسم الحدود المفاهيمية والفكرية للدراسة، والدراسات السابقة التي تستعرض ما أسهم به الباحثون السابقون في معالجة الموضوع ذاته أو ما يتصل به من جوانب وينطلق هذا الفصل من قناعة راسخة بأن البحث العلمي الجاد لا يبدأ من فراغ، بل يبني على ما تراكم من معرفة إنسانية سابقة، ليضيف إليها ما يرفد المعرفة ويثري مسيرتها، وتتجلى أهمية هذا الفصل في كونه يؤدي وظائف منهجية متعددة في آنٍ واحد؛ فهو من جهة يمنح الباحث والقارئ معاً أرضية مفاهيمية صلبة للتعامل مع مصطلحات الدراسة ومحاورها الرئيسية، ومن جهة أخرى يكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها، مما يبرر الحاجة إليها ويؤكد قيمتها المضافة في حقل المعرفة الإدارية فضلاً عن ذلك، يُسهم هذا الفصل في توجيه الإجراءات المنهجية للدراسة وصياغة فرضياتها بصورة مدروسة ومنسجمة مع ما خلصت إليه الدراسات السابقة من نتائج، وتوصيات، وفيما يخص الإطار النظري، فقد حرص الباحث على تناول متغيري الدراسة الرئيسيين بالتفصيل الكافي وهما إدارة المعرفة بعملياتها المتعددة من توليد وتخزين ونشر وتطبيق، والابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الابتكار في المنتجات والخدمات، والابتكار في العمليات، والابتكار الإداري، وذلك من خلال استعراض تطور هذين المفهومين في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، وأبرز النظريات التي أسهمت في تشكيل ملامحهما المعرفية.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة، فقد اعتنى الباحث بانتقاء مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية الأكثر صلةً بموضوع البحث، مع التركيز على الدراسات الحديثة التي أجريت خلال العقد الماضي، ومناقشة ما توصلت إليه من نتائج ومقارنتها فيما بينها، ثم استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وبيان ما تضيفه هذه الدراسة من قيمة معرفية جديدة لم تعالجها الدراسات السابقة بالصورة الكافية وفي مجمل ذلك، يسعى هذا الفصل إلى أن يكون جسراً معرفياً متيناً يربط بين ما أنجزه السابقون وما تطمح الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة الصباغ (2008): أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية

تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في البيئة الأردنية، إذ انطلقت من إشكالية رئيسة تتمثل في غياب الفهم العلمي الدقيق لمستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وما إذا كانت هذه العمليات تُسهم فعلاً في رفع مستوى الأداء التنظيمي وقد سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها: التعرف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المتعددة كتوليد المعرفة ومشاركتها وتخزينها وتطبيقها، وقياس أثر هذه العمليات في الأداء التنظيمي من حيث الكفاءة والفاعلية والمرونة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة التساؤلات التي تسعى إلى الإجابة عنها، وتكوّنت عينتها من (120) مديراً من مختلف المستويات الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية، استُخدمت معهم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، فيما تمّ تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك الشركات جاء متوسطاً بشكل عام، مع وجود تفاوت واضح بين العمليات المختلفة، إذ نالت عملية توليد المعرفة أعلى درجات التطبيق في حين جاءت عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة، كما أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة مجتمعةً على الأداء التنظيمي وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة وتحديد أبعادها القابلة للقياس، كما تُشكّل نقطة مرجعية مهمة للمقارنة بين البيئة الأردنية والبيئة السعودية التي تتناولها الدراسة الحالية خاصةً فيما يتعلق بأنماط تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوياتها في سياقات تنظيمية مختلفة.

دراسة حريم والزعبي (2011): إدارة المعرفة وعلاقتها بالابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية

جاءت هذه الدراسة في مرحلة شهدت فيها شركات الاتصالات في المنطقة العربية تنافساً متصاعداً، مما جعل الابتكار التنظيمي ضرورة حتمية لا خياراً استراتيجياً، وانطلقت من سؤال جوهري مفاده: هل تُسهم عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية وبأي مستوى ؟ وقد هدفت الدراسة إلى بيان مستوى ممارسة إدارة المعرفة في تلك الشركات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة سواء أكان ابتكاراً في المنتجات والخدمات، أم ابتكاراً في العمليات، أم ابتكاراً إدارياً اتبعت الدراسة المنهج

الوصفي الارتباطي، وبلغت عينتها (180) موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية في شركات الاتصالات الأردنية الكبرى كزين وأورنج وأمنية، واعتمدت على الاستبانة المطوّرة أداةً لجمع البيانات، وتمّ التحليل الإحصائي بواسطة معاملات الارتباط والانحدار المتعدد وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، وأن نشر المعرفة كان الأكثر ارتباطاً بالابتكار في المنتجات والخدمات، في حين أسهم تطبيق المعرفة بشكل أكبر في الابتكار الإداري، وهو ما يُشير إلى أن العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار ليست علاقة خطية بسيطة بل تتباين بحسب نوع الابتكار المستهدف وتفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين وتصميم أداة القياس بصورة دقيقة تعكس التباين بين أنواع الابتكار، فضلاً عن الاستفادة من نتائجها في مقارنة بيئة العمل الأردنية بالبيئة السعودية لاستيعاب العوامل الثقافية والبيئية المؤثرة في هذه العلاقة.

#### دراسة الحربي (2014): واقع تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية السعودية ومعوقاتها

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها استهدفت البيئة الحكومية السعودية تحديداً في مرحلة شهدت اهتماماً متصاعداً بمفهوم إدارة المعرفة كأداة تحديثية لرفع كفاءة الأجهزة الحكومية، وانطلقت من إدراك حاد لوجود فجوة بين ما تتيجنه إدارة المعرفة من إمكانات تحويلية وما يجري تطبيقه فعلياً على أرض الواقع في المنظمات الحكومية السعودية هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة في عدد من المنظمات الحكومية السعودية في مدينة الرياض، ورصد أبرز المعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تحول دون تطبيقها بصورة فعّالة وشاملة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينتها من (200) موظف وموظفة في عدد من الوزارات والهيئات الحكومية بمدينة الرياض، تمّ اختيارهم بالأسلوب الطبقي العشوائي لضمان التمثيل المتوازن وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية السعودية جاء دون المأمول في معظم أبعاده، وأن أبرز المعوقات تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية: أولها ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة وتبادلها بين الموظفين، وثانيها غياب البنية التحتية التقنية المناسبة التي تُمكن من توليد المعرفة وحفظها ونشرها، وثالثها ضعف منظومة الحوافز المشجعة على توليد المعرفة ونشرها سواء أكانت حوافز مادية أم معنوية وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة على نحو خاص في تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في البيئة السعودية تحديداً، كما تُسهم في بناء محور التحديات والمعوقات ضمن تساؤلات الدراسة، وتُقدّم سياقاً مرجعياً مهماً للمقارنة بين واقع إدارة المعرفة في القطاع الحكومي وما قد تكون عليه الأوضاع في قطاعات أخرى.

## دراسة القحطاني (2017): أثر إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية في مسيرة البحث العلمي المتعلق بإدارة المعرفة في السياق السعودي، إذ انتقلت من مجرد توصيف الواقع إلى قياس الأثر الفعلي لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في قطاع الأعمال الخاص، وهو ما أضفى على الدراسة طابعاً تحليلياً وتفسيرياً أعمق انطلقت الدراسة من هدف رئيس يتمثل في قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة في شركات القطاع الخاص بالمملكة، مع الكشف عن الفروق في مستوى الابتكار المؤسسي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبِّقت على عينة قوامها (250) مديراً وموظفاً في شركات القطاع الخاص بمدن الرياض وجدة والدمام، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية الذي ضمن توزيعاً متوازناً عبر المدن الثلاث وكشفت نتائج الدراسة عن أن عمليات إدارة المعرفة تفسّر ما نسبته (42%) من التباين في مستوى الابتكار المؤسسي، وهي نسبة تدل على أثر موجب ومعتدل الحجم، وأن تطبيق المعرفة كان الأكثر تأثيراً في ابتكار العمليات، في حين أسهمت مشاركة المعرفة بصورة أوضح في ابتكار المنتجات والخدمات، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الابتكار المؤسسي تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وتُعدّ هذه الدراسة من أكثر الدراسات المرجعية قرباً من الدراسة الحالية من حيث البيئة والمتغيرات، وقد استفادت منها الدراسة الحالية في بناء النموذج المقترح وتطوير أداة القياس، كما وفّرت إطاراً إحصائياً مفيداً لمقارنة النتائج واختبار الفرضيات.

## دراسة الغامدي (2019): دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية 2030

جاءت هذه الدراسة في مرحلة دقيقة وحاسمة من مسيرة التحول الوطني في المملكة العربية السعودية، حين بدأت رؤية 2030 تُشكّل ملامح المشهد التنموي الجديد وتضع متطلبات غير مسبقة أمام مؤسسات القطاع الحكومي، وكان من أبرز هذه المتطلبات الارتقاء بمستوى الابتكار والإبداع المؤسسي بوصفهما ركيزتين أساسيتين لاقتصاد المعرفة المنشود انطلقت الدراسة من هدف مزدوج، يتمثل في الكشف عن دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي من جهة، وتحديد متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030 من جهة أخرى اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينتها (175) قائداً إدارياً في عدد من القطاعات الحكومية السعودية، واتّسمت باعتمادها على أداتين متكاملتين لجمع البيانات هما الاستبانة والمقابلة، مما أتاح ثراءً في البيانات جمع بين الرصد الكمي والفهم النوعي لعمق الظاهرة وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً محورياً لا يمكن إغفاله في تعزيز الإبداع التنظيمي، وأن أكثر عمليات إدارة المعرفة إسهاماً في الإبداع هما نشر المعرفة وتطبيقها بشكل يُشير إلى أن مجرد اكتساب المعرفة لا يكفي إن لم يكن مقروناً بتفعيلها ونشرها داخل المنظمة، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات واضحة لإدارة

المعرفة تنسجم مع متطلبات التحول الذي تنشده رؤية 2030 واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في ربط موضوع البحث بتوجهات رؤية المملكة 2030 التي تُمثّل السياق التنموي الذي تجري في ظله جميع التحولات الإدارية والمؤسسية في المملكة، كما أفادت في تحليل واقع إدارة المعرفة في البيئة الحكومية السعودية ومقارنته بما هو قائم في قطاعات أخرى.

دراسة العتيبي والشمري (2022): إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على شركات تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية

تنتمي هذه الدراسة إلى موجة جديدة من الأبحاث التي لا تعالج العلاقة التقليدية بين إدارة المعرفة والابتكار بمعزل عن المتغيرات التقنية المستجدة، بل تضع التحول الرقمي بوصفه عاملاً ضاعطاً ومحوّلاً يُعيد تشكيل هذه العلاقة ويُضيف إليها أبعاداً جديدة لم تكن موجودة في السياقات البحثية الأقدم انطلقت من هدف رئيس يتمثل في استكشاف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في ظل متطلبات التحول الرقمي، وتحديد دور التكنولوجيا الرقمية في تعزيز هذه العلاقة أو تعديل مساراتها وآلياتها وظّفت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي مع اعتماد نموذج المعادلة الهيكلية بوصفها أداة تحليلية متقدمة قادرة على اختبار شبكة معقدة من العلاقات بين المتغيرات في آنٍ واحد، وطُبِّقت على عينة مقصودة من (210) موظفاً في شركات تقنية المعلومات بمدن الرياض وجدة والدمام وكشفت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يُعزز من قدرة عمليات إدارة المعرفة على التأثير في الابتكار المؤسسي بدرجة كبيرة، إذ تحقق المنظمات التي تمتلك بنية تحتية رقمية متطورة مستويات أعلى من الابتكار مقارنةً بنظيراتها التي تفتقر إلى هذه البنية، كما أثبتت أن نشر المعرفة الرقمية هو الأكثر تأثيراً في الابتكار في المنتجات والخدمات وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إدراك أهمية البيئة الرقمية بوصفها محدداً حيوياً في تفعيل إدارة المعرفة، والاستفادة من منهجيتها المتقدمة في توظيف نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار العلاقات، إضافة إلى الاستفادة من حداثتها وانسجامها مع السياق الزمني المعاش.

دراسة الزهراني (2024): دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار المؤسسي في بيئات العمل السعودية في ضوء رؤية 2030

تُمثّل هذه الدراسة أحدث الإسهامات العلمية في مجال إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي على المستوى المحلي السعودي في وقت أصبحت فيه رؤية 2030 قد قطعت شوطاً ملموساً في مراحل التطبيق وبدأت نتائجها الأولى تتجلى في ملامح الاقتصاد الوطني والتحولات الهيكلية لسوق العمل، انطلقت الدراسة من هدف مزدوج يجمع بين التشخيص والتفسير، إذ سعت إلى قياس مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الابتكار المؤسسي في بيئات العمل السعودية من جهة وتحليل أثر عمليات إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في ضوء متطلبات رؤية 2030 وتحدياتها من جهة أخرى اعتمدت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينتها (230) موظفاً وموظفة من القطاعين العام والخاص في عدد من مدن المملكة العربية السعودية، مما أتاح إمكانية إجراء مقارنات بين القطاعين وبين المدن المختلفة وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في بيئات العمل السعودية جاء مرتفعاً نسبياً مما يُشير إلى تقدم ملحوظ مقارنةً بما أثبتته الدراسات الأقدم من مستويات متوسطة أو متدنية، وأن الابتكار المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجميع عمليات في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة بالتنوع الاقتصادي إدارة المعرفة، وأن الاستثمار في رأس المال المعرفي يُسهم وتنمية القطاع غير النفطي وتُعدّ هذه الدراسة الأقرب زمنياً والأكثر تشابهاً من حيث المتغيرات والسياق مع الدراسة الحالية، وقد أفادت منها في تحديد الفجوة البحثية المتعلقة ببيئات العمل في مدينة الرياض تحديداً وفي رسم ملامح التوصيات وتحديد المسارات المقترحة.

دراسة Gold et al. (2001): Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective

تُعدّ هذه الدراسة من أكثر الدراسات استشهاداً في أدبيات إدارة المعرفة على مستوى العالم، وترجع أهميتها الاستثنائية إلى كونها قدّمت نموذجاً نظرياً متكاملًا لإدارة المعرفة يُقارب الظاهرة من منظور الكفاءات التنظيمية التي تُميّز المنظمات الناجحة عن غيرها في اقتصاد المعرفة انطلقت الدراسة من إشكالية جوهرية تتعلق بكيفية بناء النظرية الكافية لفهم إدارة المعرفة في إطار تنظيمي شامل يتجاوز التعريفات المبسّطة، وهدفت إلى بناء نموذج نظري لإدارة المعرفة يحدد البنية التحتية اللازمة لها وعملياتها الأساسية، ويختبر أثر كل منها في فعالية المنظمة وقدرتها التنافسية اعتمدت الدراسة استبانة وُزعت على عينة واسعة من المديرين في شركات أمريكية متعددة القطاعات، وتمّ تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي أتاحت اختبار الشبكة الكاملة من العلاقات في آنٍ واحد وخلصت الدراسة إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة المتمثلة في التقنية والبنية التنظيمية والثقافة تؤثر بصورة مباشرة في عمليات إدارة المعرفة من اكتساب ومشاركة وتطبيق، وأن هذه العمليات ترتبط ارتباطاً موجباً بفعالية المنظمة وقدرتها على الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية وتُعدّ هذه الدراسة من الدراسات المؤسّسة التي أسهمت في تأصيل الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة في الدراسة الحالية وتحديد مؤشرات قياسها، كما أن نموذجها الثلاثي الأبعاد في تصنيف عمليات إدارة المعرفة أضى مرجعاً أساسياً تستند إليه الدراسات اللاحقة

دراسة Darroch (2005): Knowledge Management, Innovation and Firm Performance

انطلقت هذه الدراسة من نقطة انتقادية مهمة تتمثل في أن معظم الدراسات السابقة على إدارة المعرفة اقتصرت بتأكيد العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والأداء دون أن تُبيّن بشكل كافٍ الآليات، التي تتوسط هذه العلاقة وتُحدد مساراتها ومن هنا جاء اهتمام الدراسة باستكشاف الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المنظمة سعت الدراسة إلى تحديد أي جوانب إدارة المعرفة الأكثر ارتباطاً بالابتكار وأيهما أكثر ارتباطاً بتحسين الأداء التنظيمي، وهل يُشكّل الابتكار حلقة وصل ضرورية في المسار الذي يربط بين إدارة المعرفة وتحقيق الأداء المتميز طُبقت الدراسة على عينة متنوعة من الشركات النيوزيلندية في قطاعات متعددة، واعتمدت الاستبانة أداة للقياس مع استخدام التحليل الانحداري المتعدد المراحل لاختبار الفرضيات والكشف عن مسارات التأثير وأثبتت النتائج أن المنظمات التي تتميز بقدرات عالية في إدارة المعرفة تحقق مستويات أعلى من الابتكار وأداءً تنظيمياً أفضل، وأن الاستجابة للمعرفة والقدرة على توظيفها في الوقت المناسب تمثّل الجانب الأكثر تأثيراً في الابتكار من بين جوانب إدارة المعرفة المختلفة، وأن الابتكار الحالية من هذه الدراسة في تدعيم العلاقة يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء وتستفيد الدراسة النظرية بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي وإثراء الإطار المفاهيمي، كما تُسهم في المقارنة بين نتائج البيئات الغربية التي طُغت على المشهد البحثي تاريخياً والبيئة السعودية التي تتناولها الدراسة الحالية

تُمثّل هذه الدراسة إضافة منهجية متميزة لأدبيات إدارة المعرفة، إذ أجرت تمييزاً دقيقاً مهمله الكثير من الباحثين وهو التفريق بين المعرفة الصريحة القابلة للترميز والتوثيق والمعرفة الضمنية المتجذرة في الخبرات الشخصية والمهارات التطبيقية وما يُنتج كل منهما من أثر على الابتكار وأداء المنظمة هدفت الدراسة إلى اختبار أثر مشاركة كل نوع من المعرفة في الابتكار وأداء المنظمة، مع الكشف عن التباين في الأثر بين نوعي المعرفة على مخرجات الابتكار المختلفة سواء أكان ابتكاراً جذرياً يُغيّر قواعد اللعبة أم ابتكاراً تدريجياً يُحسّن الوضع القائم اعتمدت الدراسة على عينة من الشركات الصينية في قطاعات صناعية وخدمية متعددة، وتمّ تحليل البيانات بواسطة نمذجة المعادلة الهيكلية التي أتاحت قياس العلاقات المركبة بين المتغيرات في آنٍ واحد وبدقة عالية وأثبتت نتائج الدراسة أن مشاركة المعرفة الصريحة والضمنية معاً تؤثران إيجابياً في الابتكار وأداء المنظمة، وأن مشاركة المعرفة الضمنية أقوى تأثيراً في الابتكار الجذري الذي يُفضي إلى قفزات نوعية في المنتجات والخدمات، في حين أن مشاركة المعرفة الصريحة أكثر إسهاماً في الابتكار التدريجي الذي يُحسّن الأداء والعمليات القائمة وتستفيد الدراسة الحالية من هذا التمييز الدقيق بين نوعي المعرفة وانعكاساتهما على أنواع الابتكار المؤسسي المختلفة في بيئات العمل السعودية، مما يُغني التحليل ويُضيف عمقاً إضافياً للنتائج.

دراسة Donate & de Pablo (2015): The Role of Knowledge-Oriented Leadership In Knowledge Management Practices and Innovation

تقدّم هذه الدراسة رؤية بحثية مغايرة تُحيط بالإشكالية من زاوية مختلفة وهي دور القيادة في تشكيل ممارسات إدارة المعرفة وتوجيهها نحو الابتكار، منطلقة من فرضية مهمة مفادها أن إدارة المعرفة لا تتفعل بالتلقائية بل تحتاج إلى قيادة واعية تؤمن بقيمة المعرفة وتُرسّي ثقافة تنظيمية تُشجع على توليدها ومشاركتها وتوظيفها سعت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الموجهة بالمعرفة في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة والابتكار في الشركات الإسبانية، وتحديد الآليات التي تتوسط هذه العلاقة بين القيادة من جهة والابتكار المؤسسي من جهة أخرى طُبقت الدراسة على عينة من (111) شركة إسبانية في قطاعات صناعية متنوعة، مع استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية أداةً للتحليل الإحصائي المتقدم وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة الموجهة بالمعرفة تؤثر إيجابياً في ممارسات إدارة المعرفة التي تُسهم بدورها في تعزيز الابتكار، وأن تخزين المعرفة ومشاركتها يتوسطان العلاقة بين القيادة والابتكار المؤسسي مما يُشير إلى أن القيادة تعمل عبر منظومة إدارة المعرفة لا بمعزل عنها وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في إبراز أهمية البُعد القيادي في تفعيل إدارة المعرفة وتوجيهها نحو الابتكار، وهو بُعد مهم في بيئة العمل السعودية التي يحتل فيها القائد الإداري مكانة محورية في توجيه الثقافة التنظيمية وتحديد أولوياتها.

## دراسة A Obeidat et al. (2023): Knowledge Management and Organizational Innovation: A Systematic Review and Future Research Agenda

تنتمي هذه الدراسة إلى نوع متميز من البحوث العلمية يُعرف بالمراجعة المنهجية الشاملة التي تستوعب عشرات الدراسات التجريبية في تحليل واحد متكامل، وتتجاوز في قيمتها المعرفية الدراسات الفردية لأنها تُقدّم صورة بانورامية شاملة لحالة المعرفة المتراكمة في ميدان معين عبر الزمن انطلقت الدراسة من هدف طموح يتمثل في إجراء مراجعة منهجية شاملة للأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، وتحديد الأنماط والنتائج المشتركة والفجوات البحثية القائمة، ورسم أجندة بحثية مستقبلية تُسهم في توجيه الجهود البحثية نحو المناطق الأقل استيضاحاً اعتمدت الدراسة على بروتوكولات المراجعة المنهجية الدقيقة، إذ حللت ما يزيد على (150) دراسة تجريبية نُشرت خلال الفترة من 2000 إلى 2022 في مجالات علمية محكّمة ذات معاملات تأثير مرتفعة وتوصلت إلى أن الغالبية العظمى من الدراسات أثبتت وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي بصرف النظر عن اختلاف السياقات والقطاعات والثقافات، وأن عمليتي نشر المعرفة وتطبيقها الأكثر ارتباطاً بالابتكار عبر مختلف السياقات، وأن البيئات الناشئة والنامية تحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المتخصصة وتمنح هذه الدراسة الدراسة الحالية سنداً علمياً محدثاً يعكس آخر ما توصل إليه الأدب العلمي العالمي من نتائج، كما تدعم مبرر إجراء الدراسة في سياق البيئات الناشئة كالبينة السعودية التي تمثل فضاءً بحثياً يحتاج إلى مزيد من الدراسات المتخصصة.

### ثالثاً: الدراسة التحليلية المقارنة بين الدراسات السابقة - أوجه الشبه والاختلاف والفجوة البحثية للدراسة الحالية

#### تمهيد

يُمثل استعراض الدراسات السابقة خطوةً منهجية لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي رصين، غير أن القيمة الحقيقية لهذا الاستعراض لا تكمن في مجرد التوصيف والإيراد بل في القدرة على تحليل هذه الدراسات بعمق يُتيح رسم صورة واضحة للمشاهد المعرفي القائم، وتحديد ما أسهمت به كل دراسة في بناء هذا المشهد، وما ظل غامضاً أو منقوصاً يستدعي مزيداً من البحث والتقصي ومن هذا المنطلق تُجري الدراسة الحالية مقارنةً تحليلية معمّقة تستوعب الدراسات العربية والأجنبية معاً، وتتناولها من محاور ثلاثة متكاملة تبدأ بأوجه الشبه التي تُظهر القواسم المشتركة بين هذه الدراسات، ثم تنتقل إلى أوجه الاختلاف التي تكشف التباينات المنهجية والموضوعية والسياقية، لتنتهي باستخلاص الفجوة البحثية التي تُجيب عنها الدراسة الحالية وتُسوّج وجودها في المنظومة العلمية

#### أولاً: أوجه الشبه بين الدراسات السابقة

تجمع الدراسات السابقة العربية والأجنبية جميعها جملةً من القواسم المشتركة التي تكشف عن توافق نظري واسع في فهم طبيعة موضوع البحث وإطاره العام وأبرز ما يُوحّد هذه الدراسات هو توافقها على مفهوم إدارة المعرفة بوصفه منظومةً متكاملة من العمليات المتسلسلة والمتشابكة التي تبدأ باكتساب المعرفة أو توليدها من مصادر داخلية وخارجية، ثم تنتقل إلى تخزينها وتوثيقها بصورة تُيسّر استرجاعها واستخدامها في وقت الحاجة، ثم نشرها وتبادلها بين أعضاء المنظمة وعبر وحداتها ومستوياتها المختلفة، لتبلغ في المحطة الأخيرة مرحلة تطبيقها وتحويلها من معرفة كامنة في العقول والوثائق إلى قرارات وممارسات وابتكارات فعلية على أرض الواقع وقد تبنت الدراسات السابقة هذا الإطار العملي لإدارة المعرفة بدرجات متفاوتة من التفصيل، غير أن الاتجاه العام يُشير إلى إجماع واسع حول هذه الأبعاد الأساسية سواء في الكتابات الأمريكية كما في دراسة (Gold et al 2001) أم في الكتابات العربية كما في دراسات الصباغ (2008) وحريم والزعبي (2011) والقحطاني (2017).

وعلى المستوى المنهجي، تتشابه غالبية الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الرئيس لملاءمته لطبيعة الظاهرة المدروسة التي تستدعي قياس المتغيرات ورصد العلاقات بينها دون التدخل في مساراتها الطبيعية كما تشترك هذه الدراسات في استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وفي توجيهها نحو العاملين في المنظمات بوصفهم المصدر الأمثل للمعلومات المتعلقة بممارسات إدارة المعرفة والابتكار على أرض الواقع وتتقاطع الدراسات كذلك في توظيف الأساليب الإحصائية الاستدلالية كمعاملات الارتباط والتحليل الانحداري لاختبار العلاقات بين المتغيرات وإثبات دلالتها الإحصائية، وإن كان بعضها قد تجاوز ذلك نحو أساليب أكثر تطوراً كنمذجة

المعادلة الهيكلية ، وفيما يتعلق بالنتائج الجوهرية، تتقاطع غالبية الدراسات السابقة في إثباتها وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي أو الأداء المؤسسي بمختلف صوره، مما يُشير إلى أن هذه العلاقة تتجاوز السياقات الثقافية والجغرافية الخاصة لتكون قانوناً عاماً يتحقق بدرجات متفاوتة في أغلب البيئات التنظيمية وقد أكدت على ذلك دراسة (Obeidat et al. (2023 في مراجعتها المنهجية الشاملة التي خلصت إلى أن الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة على الابتكار يُمثل نمطاً ثابتاً يتكرر عبر مختلف الدراسات والسياقات.

وتشترك الدراسات السابقة كذلك في إدراكها أن إدارة المعرفة ليست مجرد برامج تقنية أو إجراءات إدارية معزولة، بل هي ثقافة تنظيمية شاملة تتشكل من قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية تُشجع على توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، وأن غياب هذا البُعد الثقافي يُشكل العقبة الأبرز أمام تطبيق إدارة المعرفة بفاعلية، وهو ما أكدته دراسة الحربي (2014) في السياق السعودي ودراسة (Gold et al (2001 في السياق الأمريكي على حدٍ سواء

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

على الرغم من القواسم المشتركة الجلية بين الدراسات السابقة، فإن ثمة تبايناً واضحاً بين هذه الدراسات على مستويات متعددة تُكشف عن تنوع حقيقي في المقاربات والتوجهات البحثية لا تتلاشى بالتوافق النظري العام ولعل أول هذه التباينات وأبرزها هو التباين في السياق الجغرافي والثقافي الذي تُجرى فيه كل دراسة، إذ تتوزع الدراسات السابقة بين سياقات غربية كالدراسات الأمريكية والنيوزيلندية والإسبانية، وسياقات آسيوية كالدراسة الصينية، وسياقات عربية كالدراسات الأردنية والسعودية وهذا التباين الجغرافي ليس مجرد تفصيل هامشي بل يُفرز اختلافات جذرية في طبيعة بيئة العمل والثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية والحوافز السائدة، مما يجعل نتائج الدراسات الغربية غير قابلة للتعميم الكامل على البيئات العربية وبالعكس ، ومن أبرز التباينات كذلك ما يتعلق بالقطاع المستهدف، فبينما ركزت دراسات على القطاع الخاص كدراسة القحطاني (2017) والعتيبي والشمري (2022)، ركزت أخرى على القطاع الحكومي كدراسة الحربي (2014) والغامدي (2019)، في حين جمعت دراسات أخرى بين القطاعين كدراسة الزهراني (2024) وهذا التباين مهم لأن آليات إدارة المعرفة ودوافعها ومعوقاتهما تختلف اختلافاً نوعياً بين القطاعين، إذ يمتلك القطاع الخاص حوافز تنافسية تدفعه نحو الابتكار بصورة أشد إلحاحاً، في حين يعمل القطاع الحكومي وفق منطق مختلف يجعل الاستقرار أحياناً أولى من الابتكار.

وتتباين الدراسات السابقة أيضاً في مستوى التعمق المنهجي والأدواتي، فبينما اكتفى بعضها بالتحليل الانحداري التقليدي الذي يختبر العلاقات الثنائية بين المتغيرات، ذهب بعضها الآخر نحو توظيف أدوات إحصائية أكثر تطوراً كنموذج المعادلة الهيكلية التي تُتيح اختبار شبكة كاملة من العلاقات المباشرة وغير المباشرة في وقت واحد، وهو ما يُفضي إلى أنماط معرفية أثنى وأعمق من ناحية التحليل والتفسير كما تتباين الدراسات في اعتمادها على الأساليب الكمية وحدها أو الجمع بينها وبين الأساليب النوعية كما فعلت دراسة الغامدي (2019) التي دمجت الاستبانة مع

المقابلة للحصول على فهم أوسع للظاهرة ، ومن التباينات الجوهرية الأخرى بين الدراسات السابقة ما يتعلق بمتغيرات المدروسة وأبعادها، فبينما انشغلت بعض الدراسات بقياس أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بمفهومه العام كما تخصصت دراسات أخرى في الابتكار بوصفه وجهةً محددة لهذا، (Darroch (2005 في دراسة الصباغ (2008) ودراسة وتباين الدراسات أيضاً في تصنيفها (Wang & Wang (2012 الأثر كما في دراسة حريم والزعي (2011) ودراسة للابتكار، فبعضها يُعامله كمفهوم واحد موحد بينما يُفرق بعضها الآخر بين أنواع الابتكار المختلفة كالابتكار في المنتجات والابتكار في العمليات والابتكار الإداري والابتكار الجذري في مقابل الابتكار التدريجي، وهو تفريق ذو قيمة إضافية كبيرة في فهم أثر إدارة المعرفة

ويتضح تبايناً آخر مهم يتعلق بزاوية التناول الزمني، إذ تعكس الدراسات الأحدث اهتماماً واضحاً بمتغيرات لم تكن حاضرة في الدراسات الأقدم، أبرزها التحول الرقمي الذي منحه دراسة العتيبي والشمري (2022) اهتماماً محورياً، وهو بُعد ظل غائباً عن الدراسات التي سبقتها وبالمثل فإن ربط إدارة المعرفة بأجندة التنمية الوطنية كروية المملكة هو سمة تُميّز الدراسات السعودية الأحدث كدراسة الغامدي (2019) والزهراني (2024) وتُغيب عن الدراسات 2030 السابقة التي تُجاهل هذا السياق التنموي الضاغط

### ثالثاً: الفجوة البحثية التي تميز الدراسة الحالية

من خلال القراءة التحليلية المعمّقة للدراسات السابقة بكل ما تكشفه من توافقات وتباينات، يتّضح جلياً أن ثمة فجوات بحثية حقيقية لا تزال قائمة في الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في السياق السعودي تحديداً، وتأتي الدراسة الحالية لتُعالج هذه الفجوات وتستكمل الصورة المعرفية التي رسمتها الدراسات السابقة دون أن تكتمل ملامحها الكاملة ، تتمثل الفجوة الأولى والأكثر إلحاحاً في الغياب شبه التام لدراسات متخصصة تُركّز على بيانات العمل في مدينة الرياض بوصفها أكبر التجمعات الحضرية في المملكة العربية السعودية والمركز الاقتصادي والإداري الأبرز الذي يحتضن الشريحة الأكبر من مؤسسات القطاعين العام والخاص في المملكة فبينما تناولت بعض الدراسات المملكة العربية السعودية كوحدة جغرافية واحدة دون التمييز بين مدنها ومناطقها، يغفل هذا النهج حقيقة أن بيئة العمل في الرياض تمتلك خصائص تنظيمية وثقافية واقتصادية مميزة تجعلها جديرة بالدراسة المستقلة لا مجرد جزء من عينة وطنية عامة وتنبع هذه الخصوصية من تركّز المقرات الرئيسية للجهات الحكومية الكبرى وشركات المؤهلة فيها، وكونها ساحة التحولات الأسرع في سوق العمل القطاع الخاص الكبرى في الرياض، وكثافة الموارد البشرية ومتطلبات الابتكار والتحول الرقمي ، وتتمثل الفجوة الثانية في أن معظم الدراسات السابقة اقتصرت على تناول إما القطاع الحكومي وإما القطاع الخاص دون إجراء مقارنة منهجية بينهما ضمن الدراسة الواحدة ودراسة انعكاس هذا الاختلاف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي فدراسة الحربي (2014) وإن تناولت القطاع الحكومي فقد ركّزت على المعوقات دون أن تختبر الأثر، ودراسة القحطاني (2017) تناولت القطاع الخاص فحسب، ودراسة الزهراني وإن جمعت بين القطاعين فإنها لم تُجرِ مقارنة تحليلية معمّقة بينهما تُجيب عن تساؤل: هل يختلف تأثير إدارة (2024)

المعرفة في الابتكار المؤسسي باختلاف القطاع الذي تعمل فيه المنظمة ؟ وهذا تساؤل يظل محل اهتمام من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية

أما الفجوة الثالثة فتتصل بغياب التناول المتكامل لأثر التحول الرقمي في العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في سياق رؤية 2030 ضمن دراسة واحدة تجمع بين هذه المتغيرات في نموذج تحليلي شامل فالدراسات التي تناولت التحول الرقمي كدراسة العتيبي والشمري (2022) اقتصرت على قطاع تقنية المعلومات الذي يُعدّ القطاع الأشد استعداداً للتحول الرقمي أصلاً، مما يجعل نتائجها صعبة التعميم على قطاعات أخرى أقل نضجاً رقمياً كما أن دراسات رؤية 2030 كدراسة الغامدي (2019) والزهراني (2024) ربطت إدارة المعرفة بالرؤية التنموية ربطاً أيديولوجياً وخطابياً أكثر منه تجريبياً مدروساً، دون أن تختبر بشكل منهجي صارم كيف تُعدّل متطلبات الرؤية العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار.

وثمة فجوة رابعة تتعلق بمحدودية الدراسات التي تناولت المتغيرات الوسيطة التي تتخلل العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي وتُعدّل مساراتها واتجاهاتها في السياق السعودي تحديداً فمعظم الدراسات السابقة تعاملت مع هذه العلاقة كعلاقة مباشرة بسيطة، في حين أن الواقع التنظيمي يُشير إلى أن ثمة عوامل وسيطة ومُعدّلة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل هذه العلاقة، كالثقافة التنظيمية والقيادة والبنية الهيكلية والرأس المال البشري ودراسة Donate & de Pablo (2015) وإن أشارت إلى دور القيادة فإنها أُجريت في السياق الإسباني الذي يختلف في خصائصه القيادية والثقافية عن السياق السعودي.

وتتجلى الفجوة الخامسة في أن أغلب الدراسات السابقة التي أُجريت في البيئة السعودية اعتمدت على عينات صغيرة نسبياً أو مقتصرة على منطقة جغرافية واحدة أو قطاع محدد، مما قيد قدرتها على إنتاج نتائج قابلة للتعميم على نطاق واسع فدراسة الحربي (2014) اقتصرَت على الوزارات والهيئات الحكومية في الرياض، ودراسة القحطاني (2017) وإن شملت ثلاث مدن فإن عينتها ظلت محدودة الحجم بالنسبة لحجم القطاع الخاص السعودي ويُضاف إلى ذلك أن بعض هذه الدراسات افتقرت إلى التحقق من الخصائص السيكمترية لأدواتها بالمعايير الحديثة كقياس الصدق التمييزي والتقاربي والتحليل العاملي التوكيدي.

## الدراسة الحالية ومعالجة الفجوات البحثية

في ضوء هذه الفجوات البحثية المحددة التي كشف عنها التحليل المقارن للدراسات السابقة، تنهض الدراسة الحالية بمهمة معالجة هذه الفجوات ومحاولة استيعابها ضمن نموذج بحثي متكامل يُقدّم إضافة علمية حقيقية لا مجرد تكرار لما سبق فمن ناحية السياق الجغرافي المتخصص، تُركّز الدراسة الحالية على بيئات العمل في مدينة الرياض تحديداً مع الاهتمام بالتنوع القطاعي ضمنها، وهو ما يُتيح إنتاج نتائج دقيقة ومتخصصة تعكس واقع أكبر مدينة في الجزيرة العربية ومركزها الاقتصادي والإداري الأول ومن ناحية التكامل القطاعي، تسعى الدراسة الحالية إلى اشتغال عينها على ممثلين من القطاعين العام والخاص بما يُتيح إجراء مقارنات جوهرية بين السياقين وفهم كيف تُفضي البيئة المؤسسية المختلفة إلى أنماط مختلفة في إدارة المعرفة والابتكار، وفيما يتعلق بربط الدراسة برؤية 2030، فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بالإشارة إلى الرؤية خطابياً بل تسعى إلى اختبار ما إذا كانت المتطلبات التحويلية التي تفرضها رؤية 2030 تُشكّل دافعاً فعلياً لتعزيز إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في بيئات العمل السعودية، وتسعى إلى استكشاف الكيفية التي ممارسات معرفية وابتكارية ملموسة على مستوى الفرد تترجم بها المنظمات هذه المتطلبات التنموية الكبرى إلى المجموعة والمنظمة ككل، كما تتميز الدراسة الحالية بانتهاج معايير منهجية صارمة في تطوير أداة القياس والتحقق من خصائصها السيكمومترية بالأساليب المتقدمة كالتحليل العاملي التوكيدي والتحقق من صدق الأداة وثباتها بأساليب حديثة، وهو ما يُرتقي بجودة البيانات المُنتجة ويُعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم وتسعى الدراسة إلى توظيف نموذج المعادلة الهيكلية في اختبار النموذج المقترح، مما يُتيح اختبار مسارات التأثير المباشرة وغير المباشرة والكشف عن التعقيد الحقيقي الذي تنطوي عليه العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي.

وتتجلى إضافة الدراسة الحالية كذلك في توقيتها الزمني الحرج الذي يجعل نتائجها تعكس مرحلة من أكثر المراحل تحوُّلاً في تاريخ بيئة العمل السعودية، مع ما تشهده من تسارع في التحول الرقمي وتصاعد في نسب توظيف الوظائف وتنوع مصادر الاقتصاد الوطني وانتشار أنماط عمل جديدة فرضتها التحولات العالمية وهذا الحضور في اللحظة الراهنة يجعل للدراسة قيمة توثيقية إضافة إلى قيمتها التحليلية، إذ تُسهم في رصد واقع إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في مرحلة فارقة من مسيرة التنمية الوطنية السعودية.

وخلاصة القول إن الدراسة الحالية لا تدّعي أنها تنشأ من فراغ معرفي بل هي في حقيقتها ثمرة طبيعية لمسيرة تراكمية أسهمت في بنائها الدراسات السابقة العربية والأجنبية، غير أنها تنهض بمهمة استيعاب إرثها المعرفي والبناء عليه لا تكراره وإعادة إنتاجه، ساعيةً إلى تجاوز قيوده وثغراته نحو إنتاج معرفة أكثر دقةً و أعمق تخصصاً وأوثق اتصالاً بالواقع التنموي المعاش في المملكة العربية السعودية خلال هذه المرحلة التحويلية الفارقة.

### المحور الأول: المعرفة ومفاهيمها الأساسية

#### مفهوم المعرفة وتطوره

تُعدّ المعرفة من أقدم المفاهيم التي شغلت الفكر الإنساني وأثارت جدلاً فلسفياً وعلمياً واسعاً عبر العصور، غير أن الاهتمام بها في إطارها التنظيمي والإداري لم يبلغ ذروته إلا في العقود الأخيرة من القرن الماضي حين أضحت المعرفة المورد الاستراتيجي الأبرز في اقتصاد ما بعد الصناعة وقد عرّفها (Davenport & Prusak 1998) بأنها خليط متدفق من الخبرات الموثقة والقيم والمعلومات السياقية والخبرة المتخصصة التي توفر إطاراً لتقييم وتضمين الخبرات والمعلومات الجديدة، مؤكدين أنها لا تنشأ في الوثائق وقواعد البيانات فحسب بل تتجذر في عقول أصحابها وتنتقل عبر التفاعل إلى أن المعرفة هي اعتقاد حقيقي مبرّر، وهو تعريف يُحيط بالمعرفة من (Nonaka & Takeuchi 1995) البشري وذهب زاويتها المعرفية والإبستمولوجية في آنٍ واحد، مُشيرين إلى أن المعرفة في السياق التنظيمي هي أكثر من مجرد معلومات فهي تتضمن التفسير والتأويل والحكم الإنساني، وقد استقطبت المعرفة اهتمام الباحثين في حقل الإدارة بشكل مكثف منذ مطلع تسعينيات القرن الماضي حين أدرك الاقتصاديون أن المعرفة تُشكّل محرك النمو الاقتصادي الأكثر فاعليّة Grant وديمومةً، وأن المنظمات التي تُدير معرفتها بفاعلية تمتلك ميزة تنافسية يصعب تقليدها أو الاستيلاء عليها ويرى أن المعرفة تتفوق على سائر الموارد الإنتاجية التقليدية كرأس المال والعمالة والمواد الخام في كونها لا تتآكل (1996) بالاستخدام بل قد تزداد ثراءً وعمقاً، وأن قدرة المنظمة على التكامل المعرفي تُمثّل جوهر الميزة التنافسية المستدامة والتي تُؤسّس على مقولة أن القدرة (Teece et al. 1997) وتُعزز هذه الرؤية نظرية القدرات الديناميكية التي طوّرها على إعادة تشكيل قاعدة المعرفة التنظيمية وتكييفها مع متطلبات البيئة المتغيرة هي ما يُفرّق بين المنظمات الناجحة والمتعثرة

#### أنواع المعرفة

اعتنى الباحثون بتصنيف المعرفة تصنيفاً منهجياً يُعينهم على فهم طبيعتها وتحديد أساليب إدارتها، وقد تعددت محاور التصنيف وتنوعت أطرها ولعل أكثر التصنيفات شيوعاً في أدبيات إدارة المعرفة هو التصنيف الذي يُفرّق بين المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) والمعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)، وهو تصنيف يعود في أصوله الفلسفية إلى (Polanyi 1966) الذي أطلق مقولته الشهيرة "نعرف أكثر مما نستطيع التعبير عنه" في إشارة صريحة إلى عمق المعرفة الضمنية وعصيانها على الترميز الكامل فالمعرفة الصريحة هي تلك المعرفة القابلة للتوثيق والترميز والتخزين في وثائق

وقواعد بيانات وتقارير وإجراءات، ويمكن نقلها بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية دون فقدان كبير في مضمونها أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة المتجذرة في العقول والخبرات الشخصية والمهارات العملية والقيم والمعتقدات، وتكتسب بالممارسة والتفاعل المباشر ويصعب توثيقها ونقلها عبر الوثائق الرسمية (Nonaka & Takeuchi, 1995)، وقد طوّر (Nonaka & Takeuchi (1995) نموذجهما الشهير SECI الذي يصف عملية خلق المعرفة التنظيمية من خلال أربع عمليات تحويل تتضمن: التنشئة الاجتماعية (Socialization) التي تحوّل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية عبر التفاعل المباشر والملاحظة والمحاكاة، والإخراج (Externalization) الذي يحوّل المعرفة من ضمنية إلى صريحة عبر التعبير والتأمل والتجريد، والتركيب (Combination) الذي يُحوّل المعرفة من صريحة إلى صريحة عبر تجميع وتصنيف وإعادة تنظيم مصادر المعرفة الموثقة، والاستدخال (Internalization) الذي يُحوّل المعرفة من صريحة إلى ضمنية عبر التطبيق والممارسة والتعلم بالعمل ويُمثّل هذا النموذج أداةً تحليلية قيّمة لفهم كيف تتوالد المعرفة في المنظمات وتتداولها وتتحول من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة إلى مستوى المنظمة ككل.

ويُضيف بعض الباحثين تصنيفات أخرى مكملّة للتصنيف الثنائي السابق، منها التمييز بين المعرفة التقريرية (Declarative Knowledge) التي تُحيط بحقائق الأشياء وطبيعتها، والمعرفة الإجرائية (Procedural Knowledge) التي تتعلق بكيفية أداء المهام وتنفيذ العمليات، والمعرفة السببية (Causal Knowledge) التي تُجيب عن تساؤلات لماذا تحدث الأشياء وما العوامل التي تُفضي إليها (Zack, 1999) كما يُميّز Choo (1998) بين المعرفة الثقافية والمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في إطار رؤية شاملة تصف كيف تُدير المنظمات الذكية معرفتها لتحقيق الأهداف التنظيمية، مؤكداً أن المعرفة الثقافية بوصفها منظومة القيم والمعتقدات الراسخة في ثقافة المنظمة تُشكّل البنية التحتية الخفية التي تُحدد كيف تُفسّر المعلومات وتُوظّف في عمليات اتخاذ القرار.

## المحور الثاني: إدارة المعرفة . المفهوم والأهمية والأبعاد

### مفهوم إدارة المعرفة

انبثق مفهوم إدارة المعرفة كحقل بحثي مستقل في مطلع تسعينيات القرن الماضي، وتسارع نمجه وثوراه المفاهيمي في العقدين التاليين حتى باتت إدارة المعرفة أحد أكثر الموضوعات حضوراً في الأجندات الأكاديمية والتطبيقية في حقل الإدارة والتنظيم وقد تعددت تعريفاتها تعدداً يعكس تنوع زوايا النظر إليها وتباين الخلفيات المعرفية لأصحابها، مما دفع بعض الباحثين إلى وصفها بأنها مفهوم متنازع عليه ويعرّفها (Davenport & Prusak (1998 بأنها العملية المنهجية التي تُعنى بتوليد المعرفة وتوزيعها وتوظيفها بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية ويُضيف Wiig (1997) إلى هذا التعريف بُعداً استراتيجياً حين يُعرّف إدارة المعرفة بأنها بناء وتجديد وتطبيق المعرفة بهدف تعظيم فاعلية المنظمة وعوائد أصولها المعرفية ، أما (Alavi & Leidner (2001 فيُقدّمان تعريفاً تنظيمياً أشمل إذ يصفان

إدارة المعرفة بأنها عمليات تنظيمية محددة تسعى إلى توليد المعرفة والتنقيب عنها و تخزينها ونشرها وتطبيقها بما يُوجد بيئة تنظيمية قادرة على توظيف الرأس المال الفكري في تحقيق الأهداف المؤسسية ويتجلى في هذا التعريف التحول نحو فهم إدارة المعرفة لا بوصفها تقنية أو برنامجاً إدارياً يمكن تطبيقه بصورة معزولة، بل بوصفها منظومة متكاملة من العمليات المترابطة التي تتجذر في البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية وفي السياق العربي، يُقدّم الكبيسي (2005) تعريفاً يلائم السياق الثقافي العربي حين يصف إدارة المعرفة بأنها الإدارة المنهجية للمعرفة في المنظمة من خلال العمليات والتقنيات والهياكل المناسبة لخدمة أهداف المنظمة الاستراتيجية

وعلى الرغم من تعدد التعريفات واختلاف صياغاتها، يُمكن استخلاص قاسم مشترك يُميّز إدارة المعرفة عن غيرها من الأنشطة الإدارية، وهو أنها تعني بالمعرفة بوصفها أصلاً استراتيجياً ينبغي إدارته بمنهجية دقيقة واستدامته بصورة مقصودة، وأن هذه الإدارة لا تقتصر على التقنيات المعلوماتية التي تُيسّر تخزين المعرفة وبثّها بل تمتد لتشمل الجانب الإنساني المتمثل في تحفيز الأفراد على توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها في سياق تنظيمي داعم (Gold et al., 2001).

### أهمية إدارة المعرفة في السياق المعاصر

تنبع أهمية إدارة المعرفة من تحولات بنىوية عميقة شهدتها الاقتصاد العالمي في العقود الأخيرة، أبرزها انتقال ثقل القيمة الاقتصادية من الأصول المادية الملموسة كالأراضي والمصانع والآلات إلى الأصول غير الملموسة كالمعرفة والكفاءات البشرية والعلاقات والسمعة وتؤكد نظرية الموارد والكفاءات التي أرسى دعائمها (1991) Barney أن المنظمة التي تمتلك موارد نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال تحوز ميزة تنافسية مستدامة، والمعرفة بطبيعتها تُجسّد هذه الخصائص أكثر من أي مورد آخر وتُعزز ذلك الشواهد التجريبية الوفيرة التي تثبت أن شركات معرفية كغوغل وأمازون ومايكروسوفت تُحقق قيماً سوقية تتضاعف أضعافاً مضاعفة قياساً بحجم أصولها الملموسة، مما يُجسّد بوضوح أن رأس المال المعرفي هو المحرك الحقيقي لخلق القيمة في اقتصاد المعرفة، وتتعاظم أهمية إدارة المعرفة في ضوء تسارع معدلات التغيير التكنولوجي وتقلص دورة حياة المنتجات والخدمات، مما يجعل قدرة المنظمة على توليد المعرفة الجديدة وتجديد رأسمالها المعرفي شرطاً أساسياً للبقاء لا مجرد ضمانة للنمو (Tidd & Bessant, 2018) ويُضيف التحول الرقمي المتسارع بُعداً جديداً لأهمية إدارة المعرفة، إذ أفرز كمّاً غير مسبوق من البيانات والمعلومات يحتاج إلى إدارة معرفية ذكية قادرة على تحويله من ضجيج معلوماتي إلى معرفة مُنتجة تُوجّه القرارات وتُخصب الابتكار (Andreeva & Kianto, 2012) وفي السياق السعودي تحديداً، تكتسب إدارة المعرفة أهمية مضاعفة في ظل متطلبات رؤية المملكة 2030 التي تُؤسّس خطابها التنموي على مفهوم اقتصاد المعرفة وتسعى إلى تحويل المملكة من اقتصاد ريعي يعتمد على النفط إلى اقتصاد معرفي تنافسي يُنتج قيمته من الكفاءة والابتكار والتنوع (المجلس الاقتصادي والتنموي، 2016).

تُعدّ عمليات إدارة المعرفة المحور العمليّ الذي يُجسّد إدارة المعرفة على أرض الواقع، وقد انصبّ اهتمام الباحثين على تحديد هذه العمليات وتصنيفها في أطر منهجية قابلة للقياس والاختبار التجريبي وثمة توافق واسع في الأدبيات حول أربع عمليات جوهرية متسلسلة ومتشابكة تمثل دورة إدارة المعرفة في المنظمات، وإن تفاوتت التسميات والتصنيفات التفصيلية بين باحث وآخر.

أولاً: توليد المعرفة واكتسابها: يُشير هذا البُعد إلى قدرة المنظمة على إنشاء معرفة جديدة أو اكتسابها من مصادر خارجية ومن ثم دمجها في رأسمالها المعرفي الراهن ويتحقق توليد المعرفة من خلال آليات متعددة كالبحث والتطوير ومعالجة المعلومات والتعلم التنظيمي والتفاعل مع الزبائن والموردين والشركاء في الأعمال والمنافسين والجامعات ومراكز البحث (Alavi & Leidner, 2001) ويُؤكد Gold et al (2001) أن قدرة المنظمة على التنقيب عن المعرفة الجديدة وتوليدها تُمثّل الحلقة الأولى في سلسلة إدارة المعرفة التي لا معنى لسائر العمليات دونها وقد ميّز Cohen & Levinthal (1990) بين ما أسماه القدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity) لوصف قدرة المنظمة على تقييم المعرفة الخارجية وتمثلها وتوظيفها، مُشيرين إلى أن هذه القدرة تتوقف جزئياً على مستوى المعرفة المسبقة لدى المنظمة.

ثانياً: تخزين المعرفة وتوثيقها: تُشير هذه العملية إلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بما توصّلت إليه من معرفة في وعاء مؤسسي مستقل عن الأفراد الحاملين لها، وذلك حفاظاً على استمراريّتها وإتاحتها للاستخدام المتكرر دون الاضطرار إلى إعادة إنتاجها من الصفر وتوثّق المعرفة الصريحة في قواعد البيانات والتقارير والكتيبات والإجراءات والعقود، في حين تُخزّن المعرفة الضمنية بصورة أكثر تعقيداً في الروتينات التنظيمية والقواعد غير المكتوبة والعلاقات بين الأفراد والمجموعات (Walsh & Ungson, 1991) ويُنبّه Stein & Zwass (1995) إلى ما أسماه ذاكرة المنظمة (Organizational Memory) بوصفها الإطار الأشمل الذي يستوعب كل ما تراكم من معرفة في المنظمة عبر مسار تطورها التاريخي، مُؤكدين أن جودة هذه الذاكرة تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المنظمة على الاستفادة من خبراتها الماضية في مواجهة التحديات المستقبلية.

ثالثاً: نشر المعرفة ومشاركتها: تُمثّل هذه العملية البُعد التدفقي في إدارة المعرفة، وتُعنى بضمان انسياب المعرفة من مواضع تولدها أو تخزينها إلى مواضع الحاجة إليها في الوقت المناسب وبالصورة الملائمة وتتحقق مشاركة المعرفة من خلال قنوات رسمية كبرامج التدريب والتوجيه والاجتماعات الدورية وقواعد بيانات الخبرة، وقنوات غير رسمية كالتواصل الشخصي وشبكات الممارسة (Communities of Practice) التي وصفها Wenger (1998) بأنها تجمعات من الأفراد الذين يتشاركون الاهتمام بمجال معرفي معين ويتبادلون المعرفة ويطوّرونها من خلال التفاعل المستمر ويُميّز بين نقل المعرفة بوصفه عملية تقنية تتم بين مصدر وهدف محددين ومشاركة المعرفة بوصفها (Szulanski 1996)

عملية اجتماعية أوسع تنطوي على بناء الثقة وتنمية الرغبة في التبادل، مُشيراً إلى أن الحواجز الأكثر تأثيراً في نقل المعرفة ليست تقنية بل إنسانية تتعلق بالدوافع والثقة والقيم.

رابعاً: تطبيق المعرفة وتوظيفها: تُمثّل عملية تطبيق المعرفة المرحلة النهائية التي تُتحوّل فيها المعرفة من طاقة كامنة إلى قيمة مُنتجة، وهي المرحلة التي تتجلى فيها الجدوى الفعلية لكل ما استُثمر في عمليات التوليد والتخزين والنشر ويُؤكد أن القدرة على التكامل المعرفي أي القدرة على توليف المعارف المتنوعة وتطبيقها في إنتاج السلع (Grant 1996) والخدمات تُمثّل المصدر الرئيس للقدرة الإنتاجية للمنظمة وميزتها التنافسية وقد تمتد عملية التطبيق لتشمل تحديث الإجراءات وتطوير المنتجات وتحسين الخدمات وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية والابتكار في النماذج وتُشير الشواهد التجريبية إلى أن الفجوة بين امتلاك المعرفة وتطبيقها الفعلي تُمثّل أحد (Darroch, 2005) التجارية فجوة (Pfeffer & Sutton 2000) أبرز التحديات التي تواجه المنظمات، وأن كثيراً من المنظمات تصطدم بما أسماه أي المسافة بين ما تعرفه المنظمة وما تفعله فعلاً (Knowing-Doing Gap) المعرفة-الفعل.

#### البنية التحتية لإدارة المعرفة

لا تعمل عمليات إدارة المعرفة في فراغ تنظيمي بل تحتاج إلى بنية تحتية داعمة تُرسي الظروف الملائمة لازدهارها وتفعيل طاقتها ويُعيّن Gold et al. (2001) بين ثلاثة مكوّنات جوهرية لهذه البنية التحتية هي: أولها البنية التقنية المتمثلة في منظومة تقنيات المعلومات والاتصالات التي تُيسّر توليد المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها، وثانيها البنية الهيكلية المتمثلة في التصميم التنظيمية وأنظمة الحوافز والإجراءات والسياسات التي تُرسي منظومة دعم مؤسسي للممارسات المعرفية، وثالثها الثقافة التنظيمية التي تُمثّل الأرضية القيمية والمعيّارية التي تُحدد ما إذا كان أعضاء المنظمة مُهيّئون نفسياً وثقافياً لتوليد المعرفة ومشاركتها وتوظيفها بروح تعاونية منفتحة ويُرسّخ (Donate & de Pablo 2015) ضرورة تبني القيادة الموجهة بالمعرفة (Knowledge-Oriented Leadership) بوصفها محركاً رئيساً يُوجّه الثقافة التنظيمية ويُرسي نماذج السلوك المعرفي الذي يُريد أن يراه في المنظمة.

### مفهوم الابتكار المؤسسي

يُعدّ الابتكار من أكثر المفاهيم الإدارية ثراءً في التناول البحثي وأعمقها أثراً في الواقع التنظيمي، وقد شهدت الأدبيات المتعلقة به تطوراً ملحوظاً في المفهوم والأطر التحليلية عبر العقود وفي إطاره الكلاسيكي، وصف (Schumpeter 1934) الابتكار بأنه التدمير الإبداعي الذي يُخرج الاقتصاد من حالة التوازن الراكد نحو ديناميكية النمو والتجديد، مؤكداً أن الابتكار ليس مجرد اختراع تقني بل هو عملية اجتماعية واقتصادية شاملة تُدمج المعرفة والموارد في تركيبات جديدة تُنتج قيمة لم تكن موجودة من قبل وعرف (Drucker 1985) الابتكار بأنه الأداة المحددة لريادة الأعمال، أي الفعل الذي يُكسب الموارد قدرة جديدة على خلق الثروة، مُشيراً إلى أن الابتكار لا ينبثق من الإلهام العشوائي بل من البحث المنهجي عن الفرص التي تتيحها التغيرات في البيئة، وفي الأدبيات الحديثة، يُعرف (Tidd & Bessant 2018) الابتكار المؤسسي بأنه عملية تحويل الفرص إلى أفكار جديدة وإيصال هذه الأفكار إلى أوسع استخدام عملي ممكن، مؤكداً أن الابتكار منظومة تتشابك فيها الجوانب التقنية والتنظيمية والاجتماعية أما (Damanpour 1991) الذي يُعدّ مرجعاً كلاسيكياً في هذا الميدان فيُعرّف الابتكار التنظيمي بأنه تبني فكرة أو سلوك أو نظام أو سياسة أو برنامج أو خدمة أو منتج أو عملية يُعدّ جديداً من وجهة نظر المنظمة المتبنية له سواء أكان جديداً على مستوى العالم أم جديداً على مستوى الصناعة أم جديداً على مستوى المنظمة فحسب وتُشترط في هذا التعريف عناصر ثلاثة لا بدّ من توافرها في الابتكار وهي الجودة والتطبيق الفعلي والقيمة المضافة، وغياب أي منها يُحرم الظاهرة من وصف الابتكار الدقيق.

### أنواع الابتكار المؤسسي وأبعاده

تُصنّف أدبيات إدارة الابتكار أنواع الابتكار وفق محاور متعددة تكشف تنوع مساراته وأشكاله ومن أكثر التصنيفات تداولاً واستخداماً في البحث الأكاديمي تصنيف (Schumpeter 1934) الذي يُميّز بين خمسة أنواع رئيسة من الابتكار هي: الابتكار في المنتجات والخدمات بتقديم سلع أو خدمات جديدة أو مُحسّنة، والابتكار في العمليات بتطوير أساليب الإنتاج والتسليم والتشغيل، والابتكار في الأسواق بفتح منافذ توزيع جديدة أو استهداف شرائح سوقية لم تكن مستهدفة، والابتكار في المواد الخام بالحصول على مصادر جديدة للمدخلات، والابتكار في الهياكل التنظيمية بإعادة تشكيل بنية الصناعة أو المنظمة ذاتها، وقد هيمن على أدبيات الابتكار الأحدث تصنيفٌ ثلاثي الأبعاد يُميّز بين ثلاثة أبعاد رئيسة يُعدّ معاً مؤشراً شاملاً للابتكار المؤسسي فابتكار المنتجات والخدمات (Product/Service Innovation) يُشير إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو إدخال تحسينات جوهرية على المنتجات والخدمات القائمة بما يستجيب لاحتياجات الزبائن أو يخلق احتياجات جديدة لديهم وابتكار العمليات (Process Innovation) يُشير إلى تطوير أساليب الإنتاج والعمليات التشغيلية وتقديم الخدمة بصورة أكثر كفاءة وجودةً ومرونة مما كان عليه الوضع في المرحلة

يُشير إلى استحداث أساليب إدارية وتنظيمية جديدة في (Administrative Innovation) السابقة والابتكار الإداري (Damanpour, 1991) مجالات كالهياكل التنظيمية وأساليب القيادة وإدارة الموارد البشرية وأنظمة المكافأة والحوافز الذي يحدث قفزات نوعية تُعيد رسم ملامح (Radical Innovation) وثمة تصنيف مكمل يُميز بين الابتكار الجذري ، (Incremental Innovation) الصناعة والسوق وقد يُفضي إلى تدمير القيمة القائمة وخلق قيمة جديدة بالكامل، والابتكار التدريجي (Tidd & Bessant, 2018) الذي يُحسن وضعاً قائماً بخطوات متتالية دون كسر جذري لأنماط العمل الراهنة (Innovation) إلى أن معظم الابتكارات في الواقع العملي تقع في الطيف الواسع بين (García-Morales et al (2012) ويُشير (2018) القطبين الجذري والتدريجي، وأن المنظمات تحتاج إلى مزيج متوازن من الاثنين لضمان النمو المستدام في بيئات ذات وتيرة تغيير متباينة.

### محددات الابتكار المؤسسي

رصد الباحثون جملةً من المحددات التنظيمية التي تؤثر بصورة ملموسة في مستوى الابتكار المؤسسي وجودته ويُصنّف (Damanpour (1991 في مراجعته التحليلية الشاملة هذه المحددات في فئتين: المحددات الداخلية التي تنتهي إلى بنية المنظمة وثقافتها ومواردها كالتخصص الوظيفي والمركزية والتكاملية والوفرة في الموارد والمشاركة في اتخاذ القرار، والمحددات الخارجية المتمثلة في البيئة الصناعية والتنافسية والمؤسسية التي تُحيط بالمنظمة وتُشكل ضغوطاً وحوافز متباينة نحو الابتكار ويُضيف (Crossan & Apaydin (2010 في مراجعتيها الأدبية الشاملة لنظريات الابتكار أن قيادة المنظمة والبيئة الداخلية وعمليات إدارة الابتكار تُشكل معاً نظاماً متكاملأً تتشابك عناصره وتتأثر بعضها ببعض ، وتُعدّ الثقافة التنظيمية من أبرز المحددات التي تُؤطر الابتكار المؤسسي وتُحدد فضاءاته الممكنة وحدوده ويرى Büschgens (2013) et al في مراجعتيها المنهجية أن الثقافات التنظيمية المُشجّعة على تقبّل المخاطرة والتجريب وقبول الفشل بوصفه تعلماً ضرورياً تُنتج مستويات أعلى من الابتكار، في حين أن الثقافات التنظيمية المُحافظة التي تنحاز نحو الاستقرار وتُقدّس الإجراءات المستقرة وتعاقب على الأخطاء تُشكل حواجز نفسية ومؤسسية تحول دون انطلاق في نموده العلانقي للإبداع التنظيمي (Amabile (1996 الطاقة الابتكارية للأفراد وتتقاطع هذه الرؤية مع ما طرحه من أن الدوافع الجوهرية للفرد ومهاراته وما يُتيحه المناخ التنظيمي من دعم تتفاعل معاً لتُحدد مستوى الإبداع والابتكار الذي يُنتجه

### الأطر النظرية المُفسِّرة للعلاقة

تُعدّ العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي من أكثر العلاقات التي استقطبت اهتمام الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية وإدارة الابتكار وإدارة المعرفة، وقد أُسِّست هذه العلاقة نظرياً على عدة ركائز فكرية متكاملة وفي مقدمة هذه الركائز تأتي نظرية المنظمة المبنية على المعرفة (Knowledge-Based View of the Firm) التي طوّرها Grant (1996) استناداً إلى مقارنة الموارد والكفاءات، والتي تُقدِّم المعرفة بوصفها الأصل الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحديد الأداء التنافسي للمنظمة وقدرتها على الابتكار فالمنظمة في ضوء هذه النظرية ليست مجرد نظام لتنسيق الأنشطة الإنتاجية بل هي نظام معرفي يكتسب ميزته التنافسية من قدرته على تكامل المعارف التخصصية المتنوعة لدى أعضائه في منتجات وخدمات وعمليات يصعب على المنافسين تقليدها ، وتُسهّم نظرية التعلم التنظيمي ( Organizational Learning Theory) التي طوّرها (Argyris & Schön (1978) في تأصيل العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار من زاوية مختلفة، إذ تؤكد أن المنظمة التي تُحسن التعلم من تجاربها وأخطائها وتراكم خبراتها بصورة منهجية تمتلك قدرة تكيفية أعلى وإمكانية إنتاج معرفة جديدة تُغذي الابتكار بصورة مستمرة ويُميّز Argyris & Schön بين مستويين من التعلم: التعلم الحلقة الواحدة (Single-Loop Learning) الذي يتعامل مع الأخطاء ضمن الافتراضات القائمة دون مساءلتها، والتعلم مزدوج الحلقة (Double-Loop Learning) الذي يُعيد النظر في الافتراضات الجذرية ذاتها وهو المستوى الأعمق الذي يُفضي إلى الابتكار الجذري وفي السياق المعاصر، أضاف (Senge (1990 مفهوم منظمة التعلم ( Learning Organization) الذي يصف المنظمة القادرة على توسيع طاقتها الإنتاجية باستمرار من خلال تعلم كيف تتعلم، مؤكداً أن التعلم التنظيمي ليس امتيازاً نخبويّاً بل حاجة ديمقراطية تمسّ جميع مستويات المنظمة وأعضائها ، وتُقدِّم نظرية إسهاماً تفسيريّاً بالغ الأثر في (Teece et al (1997 التي أرساها (Dynamic Capabilities Theory) القدرات الديناميكية فهم كيف تُحوّل المنظمات معرفتها إلى ابتكار في ظروف التغيير المتسارع وتُشير هذه النظرية إلى ثلاث قدرات جوهرية ، الذي يُعنى برصد الفرص والتهديدات وتفسيرها (Sensing) تُحدد قدرة المنظمة على الابتكار المستدام: أولها الاستشعار الذي يُعنى باستغلال الفرص المُحدّدة وتجنيّد الموارد اللازمة لها، وثالثها إعادة التشكيل (Seizing) وثانيها الاستثمار الذي يُعنى بتجديد الموارد وإعادة توظيف الكفاءات استجابةً لمتطلبات البيئة المتحوّلة وتظل إدارة (Reconfiguring) المعرفة الفعّالة شرطاً سابقاً لتفعيل هذه القدرات الثلاث وتوجيهها نحو إنتاج الابتكار

## الأثر التجريبي لإدارة المعرفة في الابتكار

وثقت عشرات الدراسات التجريبية الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة في الابتكار المؤسسي عبر سياقات جغرافية وقطاعية متنوعة ففي دراستهم المرجعية، أثبت (Gold et al, 2001) أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في فاعلية المنظمة وقدرتها التنافسية وأن البنية التحتية الداعمة تُعزز من قوة هذه العلاقة وعلى المستوى العربي، أثبت حريم والزعي (2011) في سياق شركات الاتصالات الأردنية وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي بأبعاده المختلفة، وأن نشر المعرفة كان الأكثر ارتباطاً بالابتكار المنتجات والخدمات، في حين أسهم تطبيق المعرفة بشكل أوضح في الابتكار الإداري وفي المستوى السعودي تحديداً، أثبت القحطاني (2017) أن عمليات إدارة المعرفة تُفسّر ما نسبته (42%) من التباين في مستوى الابتكار المؤسسي في شركات القطاع الخاص السعودي ، وتؤكد الدراسة الشاملة التي أجراها (Obeidat et al, 2023) عبر مراجعة منهجية لأكثر من (150) دراسة تجريبية أن الأثر الإيجابي لإدارة المعرفة في الابتكار يُمثل نمطاً ثابتاً يتكرر عبر مختلف السياقات والصناعات والثقافات، وأن Wang و (2005) Darroch عمليتي نشر المعرفة وتطبيقها الأكثر ارتباطاً بالابتكار من بين سائر العمليات ويُسهم كل من في إثراء فهم هذه العلاقة بإضافة أبعاد تفسيرية مهمة، إذ يثبت الأول أن الابتكار يتوسط جزئياً (Wang & Wang, 2012) العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، ويُبين الثاني أن مشاركة المعرفة الضمنية أقوى تأثيراً في الابتكار الجذري بينما تبرز المعرفة الصريحة في الابتكار التدريجي

وعلى صعيد الآليات التفسيرية لهذه العلاقة، يُميّز الباحثون بين مسارات متعددة تسلكها المعرفة في طريقها إلى الابتكار فتوليد المعرفة يُوقّر الرصيد الخام من الأفكار والرؤى والحلول التي تُمثل البذرة الأولى للابتكار، وتخزين المعرفة يُتيح الاستفادة من الخبرات المتراكمة وتجنّب تكرار الأخطاء وبناء كل جيل من الابتكارات على ما أنجزه سابقه ونشر المعرفة يُتيح التلاقح المعرفي بين تخصصات وخبرات متنوعة مما يُخصب الأفكار وينتج تركيبات معرفية جديدة لم يكن أي منها ليصل إليها منفرداً وتطبيق المعرفة يُحوّل الأفكار النظرية والتحليلات المجردة إلى ابتكارات فعلية تُختبر في الواقع (Nonaka & Takeuchi, 1995; García-Morales et al., 2012). وتطوّر في ضوء الملاحظة والتقييم

## المحور الخامس: إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030

### السياق التنموي لرؤية المملكة 2030

أطلقت المملكة العربية السعودية في عام 2016م رؤية 2030 بوصفها أجندة تنموية شاملة تسعى إلى إحداث تحول هيكلي جذري في الاقتصاد الوطني والمنظومة الاجتماعية والبنية المؤسسية للدولة، في إطار ثلاثة محاور استراتيجية هي: مجتمع حيوي وناشط بالحياة، واقتصاد مزدهر ومتنوع، ووطن طموح ورشيق (المجلس الاقتصادي والتنموي، 2016) وتُشكل إدارة المعرفة والابتكار ركيزتين محوريّتين في بنية هذه الرؤية، إذ تُولي اهتماماً استثنائياً لتطوير الكفاءة البشرية ورفع جودة التعليم وتنمية الطاقة الابتكارية في القطاعين العام والخاص بوصف ذلك شرطاً لازماً لتنويع الاقتصاد

وتعزيز قدرته التنافسية العالمية ، وتنبع أهمية هذا السياق التنموي بالنسبة لإدارة المعرفة والابتكار المؤسسي من أن رؤية 2030 تُؤسّس على مقولة أن التحول من الاقتصاد الريعي القائم على استخراج الموارد الطبيعية وبيعها إلى الاقتصاد التنافسي القائم على خلق القيمة من المعرفة والابتكار يستلزم تحولاً مؤسسياً عميقاً في طريقة عمل المنظمات وإدارتها لمواردها المعرفية وتُجسّد برامج الرؤية كبرنامج تنمية القدرات البشرية وبرنامج تحسين بيئة الأعمال وبرنامج التخصيص ترجمةً تشغيلية لهذا التوجه الاستراتيجي نحو اقتصاد المعرفة والابتكار وقد أثبتت دراسة الغامدي (2019) أن القطاعات الحكومية السعودية التي تبنت استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة متوافقة مع متطلبات رؤية 2030. سجّلت مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي والأداء المؤسسي مقارنةً بنظيراتها التي ظلت تعمل وفق النماذج التقليدية.

### التحول الرقمي بوصفه محركاً لإدارة المعرفة والابتكار

يُمثّل التحول الرقمي أحد أبرز الظواهر المعاصرة التي تُعيد رسم ملامح العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، إذ يُتيح تقنيات جديدة لم تكن موجودة في السياقات البحثية الأقدم وقد عرّف (Vial, 2019) التحول الرقمي بأنه عملية تسعى من خلالها المنظمات إلى الاستفادة من التقنيات الرقمية لتعزيز قيمتها من خلال تحديث عملياتها التجارية وثقافتها المؤسسية وتجربة عملائها وتُبيّن دراسة العتيبي والشمري (2022) في السياق السعودي أن التحول الرقمي يُعزز من قدرة عمليات إدارة المعرفة على التأثير في الابتكار المؤسسي بدرجة كبيرة، وأن المنظمات التي تمتلك بنية تحتية رقمية متطورة تحقق مستويات أعلى من الابتكار مقارنةً بنظيراتها ، وفي هذا الإطار، أفرزت التقنيات الرقمية الحديثة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء منظومةً جديدة من الأدوات لإدارة المعرفة وتوليدها، تتجاوز بإمكاناتها ما كان متاحاً من أدوات تقليدية فالذكاء الاصطناعي يُتيح تحليل كميات هائلة من البيانات واستخلاص أنماط وعلاقات تعجز الطاقة الإدراكية البشرية عن رصدها منفردةً، والبيانات الضخمة تُوفّر رصيداً معرفياً غير مسبوق يُغذّي التحليل والتنبؤ ويُرشّد القرار، والحوسبة السحابية تُتيح مشاركة المعرفة عبر الحواجز وتُجسّد هذه التقنيات (Andreeva & Kianto, 2012) الجغرافية والتنظيمية بصورة لم تكن ممكنة في العقود الماضية فرصة استثنائية لمنظمات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية للقفز بإدارة معرفتها نحو مستوى جديد يتواءم مع طموحات رؤية 2030 في بناء اقتصاد رقمي تنافسي.

## التوافق بين إدارة المعرفة ومتطلبات الابتكار في البيئة السعودية

يكشف استعراض واقع إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في البيئة السعودية عن مشهد متباين يجمع بين مؤشرات إيجابية واعدة وتحديات بنيوية تستلزم معالجة منهجية متواصلة فعلى صعيد المؤشرات الإيجابية، أفلحت رؤية 2030 في تحريك اهتمام المنظمات السعودية بالابتكار وتحفيزها نحو تبني استراتيجيات معرفية أكثر وضوحاً، كما وقّرت برامج تطوير القدرات الوطنية مداخل جديدة لتنمية الرأس المال المعرفي البشري الذي يُمثّل المدخل الأساس لإدارة المعرفة (الزهراني، 2024) وعلى صعيد التحديات، ما زالت بعض المنظمات تُعاني من ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة وتبادلها، وغياب منظومة الحوافز المُشجّعة على توليد المعرفة ونشرها، ومحدودية الاستثمار في البنية التحتية التقنية اللازمة لإدارة المعرفة بكفاءة (الحري، 2014)، وتُشير الدراسات السعودية إلى أن ثمة فروقاً في أنماط إدارة المعرفة والابتكار بين القطاعين العام والخاص وبين المنظمات الكبيرة والصغيرة وبين القطاعات المختلفة، مما يستلزم قراءة تفصيلية لا تكتفي بالتعميمات الواسعة بل تُشرّح الواقع بدقة تُعين في صياغة توصيات عملية ذات صلاحية تطبيقية فعلية ويُؤكد (1995) Nonaka & Takeuchi أن ثقافة الابتكار التي نضجت في شركات يابانية قيادية كتيوتا وهوندا لم تنبثق من برامج إدارية خارجية مُستوردة بل من بيئة ثقافية داخلية تُقدّر المعرفة الضمنية للعمال وتُوفّر منصات للتشارك المعرفي بين مستويات تنظيمية متعددة، وهو درس ذو دلالة بالغة للمنظمات السعودية التي تسعى إلى تعزيز ابتكارها المؤسسي في مرحلة التحول نحو اقتصاد المعرفة، ويُبيّن (2013) Büschgens et al أن المنظمات التي تُدمج إدارة المعرفة في استراتيجيتها العامة لا تعاملها كبرنامج مستقل مضافاً إلى هامش عملها بل تُحولها إلى جزء لا يتجزأ من نسيجها التشغيلي اليومي تحقق مستويات أعلى من الابتكار المستدام وتُعزز هذه الرؤية خلاصة المراجعة المنهجية التي أجراها (2023) Obeidat et al حين يُؤكد أن تكامل إدارة المعرفة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة هو العامل الأكثر تمييزاً بين المنظمات عالية الابتكار وتلك المتدنية الابتكار وتُستخلص من هذا كله رؤية تنظيمية شاملة تُنبّه إلى ضرورة النظر إلى إدارة المعرفة لا بوصفها وظيفة تقنية مُحددة بل بوصفها فلسفة إدارية متكاملة تُعيد تشكيل كيفية إدراك المنظمة لذاتها ولموردها الاستراتيجي الأهم في اقتصاد المعرفة.

وخلاصة هذا الإطار النظري أنه يُرسي أرضية مفاهيمية وتحليلية متكاملة تُمكن من استيعاب الظاهرة المدروسة في أبعادها كافة، انطلاقاً من تأصيل مفهوم المعرفة وأنواعها، مروراً بتحديد عمليات إدارة المعرفة وبنيتها التحتية ومحدداتها، وصولاً إلى تأطير مفهوم الابتكار المؤسسي بأنواعه وأبعاده ومحدداته، ثم الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين من خلال الأطر النظرية المُفسّرة والشواهد التجريبية الموثقة، وانتهاءً بربط كل ذلك بالسياق التنموي الخاص بالمملكة العربية السعودية في مرحلة تطبيق رؤية 2030 وما تفرضه من متطلبات متجددة على المنظمات في كلا القطاعين العام والخاص.

## الفصل الثالث

## مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اتكأت عليه الدراسة في سعيها للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وهو إطار يُمثل العمود الفقري الإجرائي الذي يربط بين الأهداف النظرية للبحث ومخرجاته التطبيقية الفعلية وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يُحدد الأساس المعرفي والفلسفي الذي انطلق منه الباحث في تصميم بحثه، والمسار الإجرائي الذي اتبعه في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بما يضمن للدراسة درجةً عاليةً من الصدق والثبات والصرامة العلمية اللازمة لتعميم نتائجها في حدود السياق الذي أُجريت فيه (Creswell & Creswell, 2018)، وقد راعى الباحث في تصميم منهجية هذه الدراسة جملةً من الاعتبارات العلمية الجوهرية، أبرزها التوافق الداخلي بين طبيعة مشكلة البحث ومنهجه المُعتمد وأداته وعيّنته وأساليبه الإحصائية، إذ إن اتساق هذه العناصر وانسجامها هو ما يُكسب الدراسة وقد تضمن هذا الفصل (Sekaran & Bougie, 2019) مصداقيتها العلمية ويُمكنها من تحقيق أهدافها بصورة وافية عرضاً تفصيلياً لمنهج الدراسة وتصميمها، ومجتمعها وعيّناتها وأسلوب اختيارها، وأداة جمع البيانات المستخدمة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن الأساليب الإحصائية التي وُظفت في تحليل البيانات وتفسير النتائج، وحدود الدراسة بأبعادها المختلفة.

## أولاً: منهج الدراسة

### الفلسفة البحثية

تنطلق الدراسة الراهنة من فلسفة بحثية وضعية (Positivism Paradigm) تقوم على مسلمة أن الواقع الاجتماعي والتنظيمي يمكن قياسه وإخضاعه للاختبار الإحصائي، وأن العلاقات بين المتغيرات يمكن تحديدها وقياسها بصورة موضوعية بمعزل عن قيم الباحث وتوجهاته الشخصية (Bryman, 2016) وتُلائم هذه الفلسفة الدراسات التي تسعى إلى اختبار نظريات قائمة وفرضيات محددة مسبقاً في سياقات تنظيمية واقعية، وهو بالضبط ما تتوخاه هذه الدراسة في سعيها إلى استجلاء طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في البيئة التنظيمية بمدينة الرياض

### منهج الدراسة المعتمد

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها ويسعى هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً ومنهجياً من خلال جمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيراتها وتحليل طبيعة العلاقات فيما بينها وقياس حجم أثر كل متغير في المتغيرات الأخرى، Hair et al ويرى (Sekaran & Bougie, 2019) بما يتجاوز مرحلة الوصف المجرد إلى مرحلة التفسير العلمي الدقيق أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر ملاءمةً للدراسات الإدارية التي تتعامل مع ظواهر يمكن قياسها عبر (2019)

مقاييس مُقنَّنة وإخضاعها للمعالجة الإحصائية بهدف التحقق من الفرضيات واستخلاص النتائج القابلة للتعميم المحدود

ويتميز هذا المنهج بجملة من الخصائص التي تجعله ملائماً لأهداف الدراسة الراهنة، إذ يُتيح وصف توجهات المستجيبين نحو متغيرات الدراسة وتشخيص الواقع الراهن لإدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، في المنظمات المبحوثة ثم قياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة واختبار دلالتها الإحصائية، فضلاً عن تحديد قدرة وقد وُظف (Pallant, 2020) متغيرات إدارة المعرفة على التنبؤ بمستوى الابتكار المؤسسي عبر نماذج الانحدار المناسبة في جمع البيانات وتحليلها، بحيث تمثلت أداة (Quantitative Approach) هذا المنهج جنباً إلى جنب مع المقاربة الكمية جمع البيانات في استبانة مُقنَّنة، وتمثل أسلوب التحليل في منظومة من الأساليب الإحصائية الكمية

### تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة تصميماً مقطوعياً (Cross-Sectional Design) بمعنى أنها جمعت البيانات في نقطة زمنية واحدة محددة، أو في نافذة زمنية قصيرة، وذلك بدلاً من متابعة المستجيبين عبر فترات زمنية متعاقبة كما في التصميمات ويُعدّ هذا التصميم الأكثر شيوعاً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، ويُلائم (Longitudinal Designs) الطولية الدراسات التي تسعى إلى التقاط صورة إحصائية للواقع في لحظة زمنية محددة واستخلاص علاقات ارتباطية وتفسيرية وقد أُجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من الأول من (Creswell & Creswell, 2018) بين متغيراتها ضمن تلك اللحظة مارس 2026م حتى الثامن عشر من يونيو 2026م، وهي مدة كافية لتوزيع الاستبانة و جمع البيانات وإدخالها ومعالجتها إحصائياً واستخلاص النتائج ومناقشتها

### ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة

#### مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكاملة من الأفراد أو الوحدات التي تنتمي إلى الظاهرة المدروسة والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائجه عليها (Sekaran & Bougie, 2019) ويتكوّن مجتمع الدراسة الراهنة من العاملين في المنظمات العاملة في مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية، والتي تنتمي إلى القطاعات المستهدفة في إطار هذا البحث واختُيرت مدينة الرياض ميداناً للدراسة لكونها الحاضرة الاقتصادية والإدارية الأبرز في المملكة العربية السعودية، وتحتضن الجزء الأكبر من المقرات الرئيسية للشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة الكبرى، فضلاً عن كونها المنطقة التي تشهد أعلى تركيز للكفاءات البشرية المؤهلة ذات الصلة بموضوع الدراسة (الجهاز المركزي للإحصاء، 2024) وتُبرز أيضاً

أن الرياض تُمثّل المحور الرئيس لتطبيق برامج رؤية المملكة 2030، مما يجعلها السياق الأنسب لدراسة متغيري إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في ضوء التحولات التنموية الراهنة

### العينة وأسلوب اختيارها

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة وعدم جدوى ذلك علمياً وعملياً، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة للحصول على البيانات اللازمة، وهو الأسلوب المعياري في الأبحاث الإدارية والاجتماعية الذي يُتيح الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم شريطة اتباع معايير دقيقة في تحديد حجم العينة وأسلوب اختيارها (Hair et al, 2019) وقد اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) الذي يُقسّم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة داخلياً ومتباينة فيما بينها، ثم يختار عشوائياً عدداً محدداً من أفراد كل طبقة بنسبة تعكس حجم تلك الطبقة في المجتمع الكلي ويؤكد Cochran (1977) أن هذا الأسلوب يُنتج عينة تمثيلية أعلى دقةً من العينة العشوائية البسيطة حين يكون مجتمع الدراسة غير متجانس وينقسم إلى فئات متباينة ، وقد بلغ الحجم الإجمالي لتحديد حجم العينة في المجتمعات (Cochran (1977 للعينة المستهدفة (189) مفردة، تم تحديدها اعتماداً على معادلة الكبيرة، والتي تأخذ في الحسبان مستوى الثقة المطلوب ودرجة الخطأ المسموح به وتباين الظاهرة المدروسة وقد اعتمد الباحث مستوى ثقة (95%) ودرجة خطأ (5%)، وهما المعياران الأكثر قبولاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية وفق ما وبعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة، بلغ عدد الاستبانات (Hair et al (2019 أكدّه المُستردّة الصالحة للتحليل الإحصائي (178) استبانة، أي ما يُعادل نسبة استجابة بلغت (942%) من إجمالي (Sekar and Bougie (2019 الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة جداً تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً والذي يُحدده (70%)، مما يعكس تفاعلاً إيجابياً من أفراد العينة ويُعزز من تمثيليتها الإحصائية وقابلية نتائجها للتعميم

وقد استُبعدت (11) استبانة من التحليل لعدم اكتمال البيانات فيها أو لاحتوائها على إجابات متناقضة تدل على عدم الجدية في الاستجابة، وهو إجراء معياري توثق له الأدبيات المنهجية ويُنصح به للحفاظ على نظافة البيانات وجودتها (Pallant, 2020)

تنوّعت الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغة (178) مفردة، وقد صُنّفت هذه الخصائص وفق عدة متغيرات ديموغرافية تشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي، والقطاع الذي تنتهي إليه المنظمة وقد أُدرجت هذه المتغيرات الديموغرافية في الجزء الأول من الاستبانة وعولجت إحصائياً من خلال التكرارات والنسب المئوية لاستجلاء التوزيع الديموغرافي للعينة وبيان مدى تمثيلها للمجتمع المدروس

### ثالثاً: أداة جمع البيانات

#### الاستبانة وتصميمها

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، وهي الأداة الأكثر استخداماً في الدراسات الكمية الوصفية التحليلية لكونها تُتيح جمع كميات كبيرة من البيانات من أعداد كبيرة من المستجيبين في وقت قصير وبتكلفة معقولة وبدرجة عالية من الموضوعية مقارنةً بالأدوات الأخرى كالمقابلات والملاحظة (Sekaran & Bougie, 2019) وقد صُمّمت الاستبانة في ضوء استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة الرئيسيين، وطُورت فقراتها انطلاقاً من مقاييس مُقنّنة سبق استخدامها في دراسات معتمدة وتحقق من صدقها وثباتها، مع إجراء التعديلات اللازمة لملاءمتها للسياق التنظيمي السعودي، وقد تألفت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور رئيسة: يشتمل المحور الأول على البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين وتشمل متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والقطاع ويشتمل المحور الثاني على فقرات قياس المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة وهي توليد المعرفة وتخزين المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة ويشتمل المحور الثالث على فقرات قياس المتغير التابع المتمثل في الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة وهي ابتكار المنتجات والخدمات للاستجابة على فقرات (Likert Scale) وابتكار العمليات والابتكار الإداري وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي الاستبانة، وهو المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية لما يُتيح من تمايز دقيق في الاستجابات وقدرة على وتدرج درجاته من (1) تعني "لا أوافق بشدة" إلى (5)، (Hair et al., 2019) التعامل مع الأساليب الإحصائية المتعددة تعني "أوافق بشدة"، وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية المستخلصة من مقياس ليكرت الخماسي، اعتمد طول الفئة =  $(5 - 1) \div 3 = 1.33$ : الباحث معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق المعادلة التالية

وبناءً على ذلك، يُفسّر المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين (1.00 . 2.33) بأنه يُشير إلى مستوى منخفض، والمتوسط الذي تتراوح قيمته بين (2.34 . 3.67) بأنه يُشير إلى مستوى متوسط، والمتوسط الذي تتراوح قيمته بين (3.68 . 5.00) بأنه يُشير إلى مستوى مرتفع.

## صدق الاستبانة

حرص الباحث على التحقق من صدق أداة الدراسة بأساليب متعددة تكاملت فيما بينها لضمان أن الاستبانة تقيس فعلاً ما أُعدت لقياسه وتُحيط بالأبعاد الجوهرية للمتغيرات المدروسة.

**الصدق الظاهري وصدق المحتوى:** عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين المختصين من ذوي الخبرة الأكاديمية والعملية في حقلي إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي وأساليب البحث العلمي، وذلك للحكم على مدى ملاءمة فقرات الاستبانة لأبعاد المتغيرات، وسلامة الصياغة اللغوية، ووضوح التعليمات، ومناسبة مقياس الاستجابة واستناداً إلى ملاحظات المحكّمين وتوصياتهم أُجريت التعديلات اللازمة سواء بحذف بعض الفقرات أو تعديل صياغتها أو إضافة فقرات جديدة، حتى استقرت الاستبانة على صورتها النهائية ويُعدّ هذا الإجراء ضرورياً منهجية لا غنى عنها (Sekaran & Bougie, 2019). لضمان الصدق الظاهري للأداة

**صدق البناء:** تحقّق الباحث من صدق البناء (Construct Validity) من خلال التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) باستخدام برنامج SPSS للتحقق من أن فقرات كل بُعد تتشبع على العامل المفترض لها وفق ما أملاه الإطار النظري، وأن التشبعات العاملية لجميع الفقرات قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول الذي يُحدده Hair et al (2019) بـ (0.40) كما حُسب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه للتحقق من الاتساق الداخلي على مستوى الفقرة، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

## ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات الاستبانة، اعتمد الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يُعدّ أكثر مؤشرات الثبات الداخلي استخداماً وقبولاً في الأبحاث الإدارية والاجتماعية وتشير أدبيات المنهجية إلى أن قيمة معامل ألفا المقبولة تتراوح بين (0.60) و(1.00)، وأن القيمة (0.70) وما فوقها تُعدّ مؤشراً لثبات داخلي مرضٍ، في حين تُشير القيمة (0.80) وما فوقها إلى مستوى ثبات مرتفع يُعزز الثقة في موثوقية الأداة (Nunnally & Bernstein, 1994) وقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لمجاور الاستبانة المختلفة بين (0.82) و(0.91)، وهي قيم مرتفعة تُشير إلى ثبات داخلي عالٍ لأداة الدراسة يُمكن من الوثوق بنتائجها.

## رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

استعان الباحث ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences - SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً، وهو البرنامج الأكثر استخداماً وقبولاً في الأبحاث الإدارية والاجتماعية لما يتميز به من شمولية في الأساليب الإحصائية وسهولة في الاستخدام ودقة في المخرجات (Pallant, 2020) وقد وُظِّفت في تحليل بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): وُظِّف في وصف خصائص عينة الدراسة والإجابة عن التساؤلات الوصفية لها، ويشتمل على التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف توجهات المستجيبين نحو متغيرات الدراسة ومحاورها وفقراتها المختلفة.

ثانياً: اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): اعتمد للتحقق من الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة بمحاورها ومجالاتها المختلفة، وضمان موثوقية البيانات قبل الشروع في مرحلة الاختبار والتحليل (Nunnally & Bernstein, 1994).

ثالثاً: اختبارات الطبيعية (Normality Tests): أُجري اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk للتحقق من استيفاء بيانات الدراسة شرط التوزيع الطبيعي الذي تشترطه الأساليب الإحصائية البارامترية اللاحقة، وهو إجراء مبدئي لا غنى عنه قبل الشروع في تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي (Pallant, 2020).

رابعاً: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): اعتمد لقياس طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة ومتغير الابتكار المؤسسي بأبعاده، وتحديد اتجاه هذه العلاقة سواء أكانت طردية أم عكسية وقوتها وفق معايير Cohen (1988) الذي يُحدد أن معامل الارتباط الأقل من (0.10) يُشير إلى أثر ضعيف، وما بين (0.10) و(0.30) إلى أثر متوسط، وما فوق (0.50) إلى أثر قوي.

خامساً: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): وُظِّف لاختبار الأثر الكلي لإدارة المعرفة بوصفها متغيراً مستقلاً واحداً في الابتكار المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً، وتحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي يُفسرها المتغير المستقل من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ).

سادساً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): اعتمد لاختبار الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة في الابتكار المؤسسي بصورة منفصلة مع ضبط أثر الأبعاد الأخرى، وتحديد الأبعاد الأكثر قدرةً على التنبؤ بمستوى الابتكار المؤسسي ويُعد هذا الأسلوب من أنسب الأساليب الإحصائية للدراسات الإدارية التي تبحث في الأثر التفسيري لمتغيرات مستقلة متعددة في متغير تابع واحد (Hair et al., 2019).

سابعاً: تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار (t): وُظفًا للكشف عن الفروق الإحصائية الدالة في تقديرات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية المختلفة كالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## خامساً: حدود الدراسة

تعمل الدراسة ضمن منظومة من الحدود المنهجية المتعددة التي رسمت فضاءها البحثي وحددت نطاق تعميم نتائجها، ويُعدّ الإفصاح عن هذه الحدود من الأمانة العلمية التي تُميّز البحث الرصين وتُعين قارئه على تقييم نتائجه في ضوءها الصحيح.

**الحد الموضوعي :-** اقتصرت الدراسة موضوعياً على استجلاء أثر إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة وهي توليد المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها في الابتكار المؤسسي بأبعاده الثلاثة وهي ابتكار المنتجات والخدمات وابتكار العمليات والابتكار الإداري، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في الابتكار المؤسسي كالقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ورأس المال الفكري والتحول الرقمي وغيرها من المتغيرات التي تناولتها الأدبيات ذات الصلة ويُعزى هذا التحديد الموضوعي إلى ضرورات البحث العلمي المنهجي الذي يقتضي التركيز والعمق على حساب الاتساع والشمول حفاظاً على تماسك البحث وقابليته للإحكام الإحصائي

**الحد المكاني :-** اقتصرت الدراسة مكانياً على المنظمات العاملة في مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية، دون غيرها من مناطق المملكة ومدنها ومن ثمّ فإنّ نتائج هذه الدراسة تعكس بالدرجة الأولى واقع المنظمات في هذا السياق الجغرافي المحدد، ولا يُستحسن تعميمها على سائر مناطق المملكة دون إجراء دراسات مماثلة تتحقق من قابلية التعميم في تلك السياقات

**الحد البشري :-** تمثّل الحد البشري للدراسة في العاملين في المنظمات المبحوثة بمدينة الرياض الذين خضعوا للمسح الميداني من خلال أداة الاستبانة، والذين بلغ عددهم في صورة العينة النهائية الصالحة للتحليل (178) مفردة ولا تشمل الدراسة على فئات بعينها خارج هذا النطاق البشري المحدد، كالقيادات العليا التنفيذية التي كان استهدافها يستلزم مقارنة بحثية نوعية قائمة على المقابلات المعمّقة بدلاً من الاستبانة.

## الحد الزمني

أُجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من الأول من مارس 2026م حتى الثامن عشر من يونيو 2026م، وقد استغرقت هذه المدة جميع مراحل العمل الميداني من توزيع الاستبانة وجمع البيانات وإدخالها ومعالجتها وتحليلها ومن المتعارف عليه أن البيانات التي تجمعها الدراسات المقطعية تعكس الواقع في لحظة زمنية محددة وقد تتغير في فترات لاحقة تبعاً للتحويلات التنظيمية والبيئية، مما يستلزم قراءة النتائج في سياقها الزمني الصحيح (Creswell & Creswell, 2018).

## الحد المنهجي

اقتصرت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالاستبانة بوصفها الأداة الوحيدة لجمع البيانات الأولية، مما يعني أن النتائج تعكس التقديرات الذاتية للمستجيبين وتنطوي بطبيعتها على قدر من التحيز الاستجابي (Response Bias) الذي يُلازم أدوات التقرير الذاتي (Self-Report Instruments) وللحد من هذا التحيز، حرص الباحث على ضمان سرية المعلومات وإبلاغ المستجيبين بأن البيانات ستُستخدم لأغراض بحثية أكاديمية حصراً ولو استُكمل هذا البحث بمقاربة نوعية قائمة على المقابلات والملاحظة لأمكن الحصول على فهم أعمق وأثرى لطبيعة العلاقة بين المتغيرات، غير أن ذلك يتجاوز الأهداف المنهجية المحددة لهذه الدراسة ويُشكّل مساراً بحثياً مقترحاً للدراسات اللاحقة.

## خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل المنهجية الكاملة التي اتبعتها الباحثة في تصميم دراسته وتنفيذها، إذ اتضح أن الدراسة تنطلق من فلسفة بحثية وضعية تعتمد المنهج الوصفي التحليلي ذا التوجه الكمي أداة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها وقد شمل الفصل عرضاً تفصيلياً لمجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في منظمات مدينة الرياض، والعينة المختارة بالأسلوب العشوائي الطبقى والبالغة (178) مفردة صالحة للتحليل من أصل (189) مفردة مستهدفة، بنسبة استجابة بلغت (94.2%) كما استعرض الفصل أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة المُقنَّنة ذات مقياس ليكرت الخماسي، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، ومنظومة الأساليب الإحصائية التي وُظِّفت في تحليل البيانات بالاستعانة ببرنامج SPSS وقد خُتم الفصل بعرض منهجي لحدود الدراسة الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية والمنهجية التي تُحدد نطاق تعميم نتائجها وتُأطر القراءة الصحيحة لها وتنتقل الدراسة في الفصل اللاحق إلى مرحلة عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

## الفصل الرابع

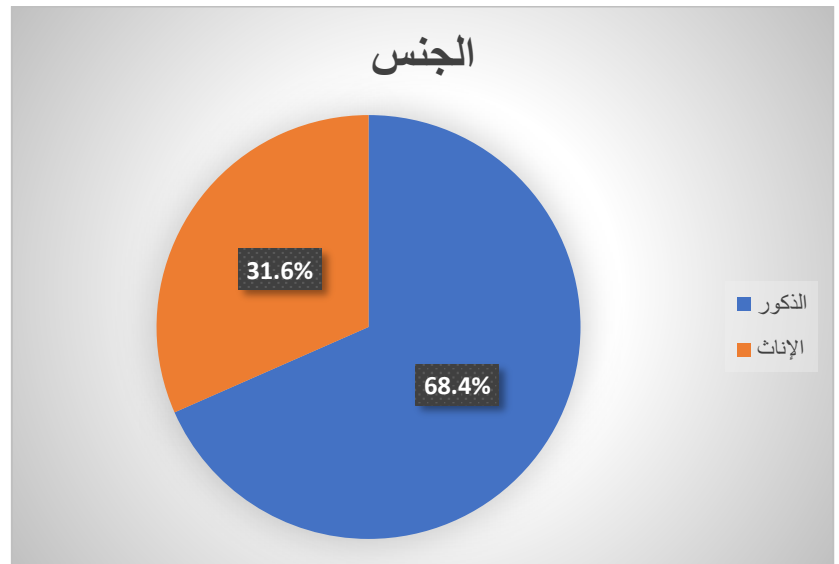
## أولاً: مقدمة الفصل

يُعدّ هذا الفصل من أكثر فصول الدراسة أهمية ومحوريةً، إذ يُمثّل المحطة الميدانية التي تتقاطع فيها الأطر النظرية مع الواقع التطبيقي، ويُسعى من خلاله إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء البيانات التي جرى جمعها ميدانياً من عينة الدراسة المكوّنة من العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة وشبه الحكومية العاملة في مدينة الرياض وقد اعتمدت الدراسة في معالجة بياناتها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS v.26 ) مستخدمةً جملةً من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لطبيعة الدراسة وتساؤلاتها ، ويمتد هذا الفصل عبر أربعة محاور رئيسية متكاملة ومتسلسلة؛ يبدأ بتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتشخيص مستوى ممارسات إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في المنظمات محل الدراسة، ثم يتدرّج نحو اختبار طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة، ومن ثمّ استخلاص التوصيات العلمية والعملية التي تُسهم في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة ودفع مسيرة الابتكار في بيئات العمل بمدينة الرياض.

### ثانياً: تحليل البيانات

#### 1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

أ. الجنس: أظهرت نتائج التحليل أن الذكور يُمثّلون الغالبية العظمى من مفردات العينة بنسبة بلغت 68.4%، في حين استأثرت الإناث بنسبة 31.6% من إجمالي أفراد العينة، وهو توزيع يعكس التركيبة السكانية السائدة في سوق العمل بمدينة الرياض وفق ما تُشير إليه إحصاءات هيئة الإحصاء السعودية.



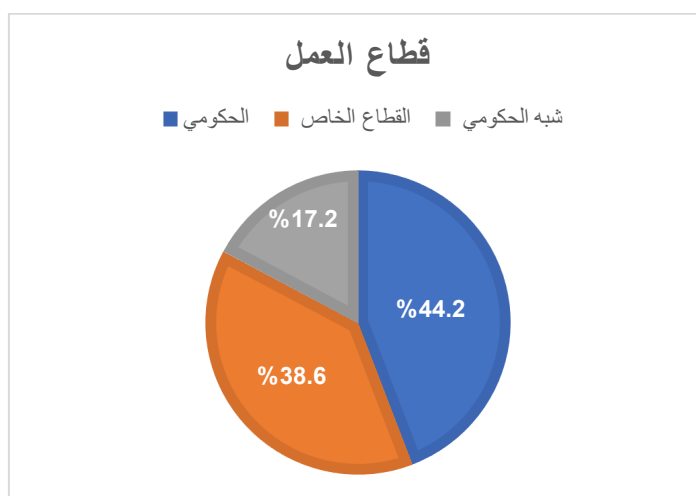
ب. الفئة العمرية: تُشير النتائج إلى هيمنة الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 43.7% من إجمالي المستجيبين، تليها فئة 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 32.1%، فيما جاءت فئة 45 سنة فأكثر بنسبة 16.2%، وأقل من 25 سنة بنسبة 8.0%، مما يُشير إلى أن شريحة الشباب تُهيمن على التركيبة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة.

ج. المؤهل العلمي: يُلاحظ أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون الشريحة الأوسع بنسبة 58.3%، يليهم حملة الماجستير بنسبة 24.6%، ثم الدبلوم بنسبة 11.2%، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة 5.9%، مما يدل على أن الكوادر البشرية في هذه المنظمات تمتلك مؤهلات علمية معقولة تؤهلها للتعامل مع ممارسات إدارة المعرفة.

د. سنوات الخبرة: كشفت النتائج أن أصحاب الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات يُشكلون الفئة الأكبر بنسبة 37.8%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 27.4%، ثم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 22.1%، وأخيراً 15 سنة فأكثر بنسبة 12.7%.

هـ. المستوى الوظيفي: يُهيمن الموظفون على تركيبة العينة بنسبة 49.3%، يليهم المشرفون بنسبة 26.8%، ثم مديرو الأقسام والإدارات بنسبة 17.4%، فضلاً عن المديرين العامين والقياديين بنسبة 6.5%.

و. قطاع العمل: جاء القطاع الحكومي في المرتبة الأولى بنسبة 44.2%، تلاه القطاع الخاص بنسبة 38.6%، فيما احتل القطاع شبه الحكومي المرتبة الأخيرة بنسبة 17.2%.

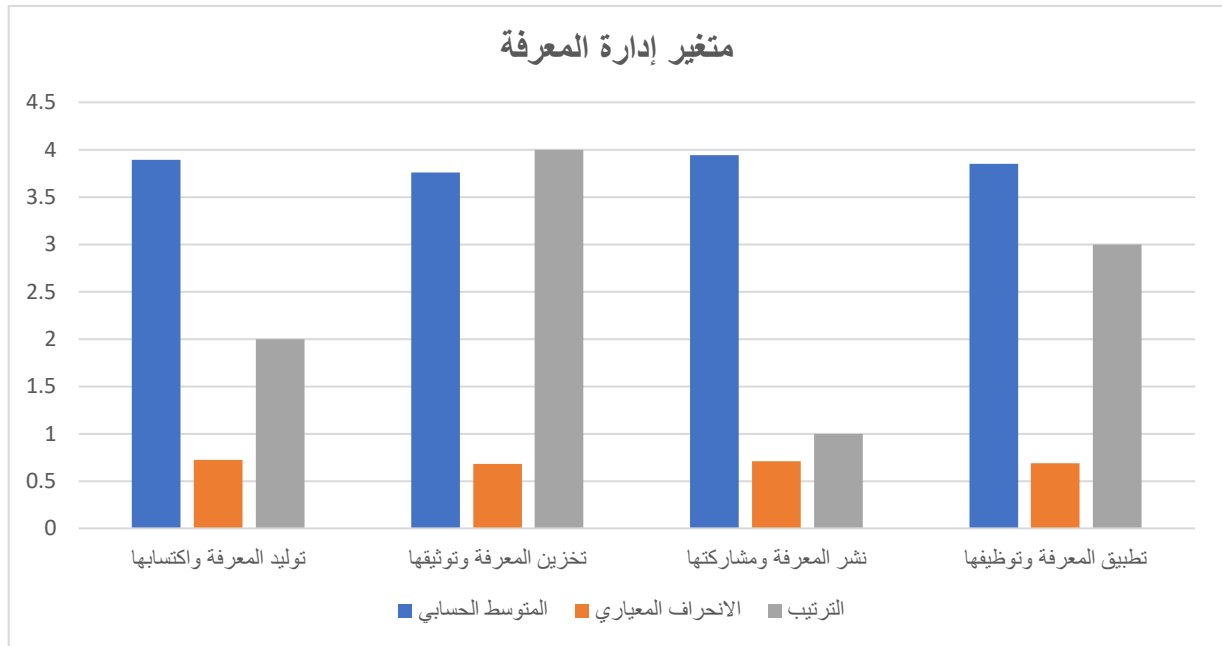


## 2. اختبار الثبات والصدق

قبل الشروع في التحليل الإحصائي الاستدلالي، جرى التحقق من ثبات أداة الدراسة وصدقها عبر حساب معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha ) إذا بلغ المعامل للمقياس الكلي لإدارة المعرفة 0.891، وللابتكار المؤسسي 0.876، وللمقياس الكلي للاستبيان 0.912، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول أكاديمياً والمحدد بـ (0.70) وفق ما أرساه ( Nunnally & Bernstein, 1994 ) مما يُعدّ مؤشراً قوياً على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها.

### 3. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### أ. متغير إدارة المعرفة



يتضمن الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة الأربعة:

| مستوى الممارسة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البُعد                       |
|----------------|---------|-------------------|-----------------|------------------------------|
| مرتفع          | 2       | 0.72              | 3.89            | توليد المعرفة واكتسابها      |
| مرتفع          | 4       | 0.68              | 3.76            | تخزين المعرفة وتوثيقها       |
| مرتفع          | 1       | 0.71              | 3.94            | نشر المعرفة ومشاركتها        |
| مرتفع          | 3       | 0.69              | 3.85            | تطبيق المعرفة وتوظيفها       |
| مرتفع          | —       | 0.70              | 3.86            | المتوسط الكلي لإدارة المعرفة |

ملاحظة: يُصنّف المتوسط الحسابي وفق ثلاثة مستويات: منخفض (1.00 - 2.33)، متوسط (2.34 - 3.67)، مرتفع (3.68 - 5.00)

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لممارسات إدارة المعرفة في المنظمات محل الدراسة بلغ (3.86) بانحراف معياري (0.70)، وهو ما يُصنّف ضمن المستوى المرتفع وقد تصدر بُعد نشر المعرفة ومشاركتها قائمة الأبعاد بمتوسط حسابي (3.94)، في حين جاء بُعد تخزين المعرفة وتوثيقها في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.76).

## ب. متغير الابتكار المؤسسي

| مستوى الممارسة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البُعد                         |
|----------------|---------|-------------------|-----------------|--------------------------------|
| مرتفع          | 2       | 0.74              | 3.72            | ابتكار المنتجات والخدمات       |
| مرتفع          | 1       | 0.67              | 3.81            | ابتكار العمليات                |
| متوسط          | 3       | 0.76              | 3.65            | الابتكار الإداري               |
| مرتفع          | —       | 0.71              | 3.73            | المتوسط الكلي للابتكار المؤسسي |

يُظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للابتكار المؤسسي بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.71)، وهو مستوى مرتفع يُنبئ بتوجّه إيجابي نحو تبني الابتكار في المنظمات محل الدراسة وقد استحوذ بُعد ابتكار العمليات على المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، في حين جاء الابتكار الإداري في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65) الذي يُصنّف عند الحد الأعلى للمستوى المتوسط.

## 4. اختبار فرضيات الدراسة

### أ. تحليل الارتباط (Pearson Correlation)

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في المنظمات العاملة بمدينة الرياض.

| القرار                       | مستوى<br>(Sig.)) | الدلالة<br>معامل<br>(r)) | الارتباط | المتغير                          |
|------------------------------|------------------|--------------------------|----------|----------------------------------|
| قبول الفرضية                 | 0.000            | 0.724                    |          | إدارة المعرفة ← الابتكار المؤسسي |
| قبول الفرضية الفرعية الأولى  | 0.000            | 0.681                    |          | توليد المعرفة ← الابتكار المؤسسي |
| قبول الفرضية الفرعية الثانية | 0.000            | 0.643                    |          | تخزين المعرفة ← الابتكار المؤسسي |
| قبول الفرضية الفرعية الثالثة | 0.000            | 0.712                    |          | نشر المعرفة ← الابتكار المؤسسي   |
| قبول الفرضية الفرعية الرابعة | 0.000            | 0.698                    |          | تطبيق المعرفة ← الابتكار المؤسسي |

تُشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عالية بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.724$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يُقرّر قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

## ب. تحليل الانحدار الخطي البسيط

الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الابتكار المؤسسي عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

| الدلالة | القيمة | المعامل                       |
|---------|--------|-------------------------------|
| —       | 0.524  | معامل التحديد $R^2$           |
| 0.000   | 0.724  | معامل بيتا المعياري $(\beta)$ |
| 0.000   | 187.43 | قيمة F                        |
| 0.000   | 13.69  | قيمة t                        |

يتبين من نتائج تحليل الانحدار أن إدارة المعرفة تُفسّر ما نسبته 52.4% من التباين الحادث في الابتكار المؤسسي وفق معامل التحديد ( $R^2 = 0.524$ )، فيما يُشير معامل بيتا ( $\beta = 0.724$ ) إلى أن كل وحدة واحدة تُضاف إلى ممارسات إدارة المعرفة تقابلها زيادة بمقدار (0.724) وحدة في مستوى الابتكار المؤسسي، وهو أثر دال إحصائياً عند مستوى (0.000).

## ج. تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة المعرفة

| الترتيب | مستوى الدلالة | قيمة t | معامل بيتا $(\beta)$ | البُعد                  |
|---------|---------------|--------|----------------------|-------------------------|
| 1       | 0.000         | 5.84   | 0.312                | نشر المعرفة ومشاركتها   |
| 2       | 0.000         | 5.21   | 0.287                | تطبيق المعرفة وتوظيفها  |
| 3       | 0.000         | 4.67   | 0.241                | توليد المعرفة واكتسابها |
| 4       | 0.000         | 3.94   | 0.198                | تخزين المعرفة وتوثيقها  |

يكشف تحليل الانحدار المتعدد أن جميع أبعاد إدارة المعرفة الأربعة تُسهم بشكل مستقل ودال إحصائياً في التنبؤ بمستوى الابتكار المؤسسي، وأن بُعد نشر المعرفة ومشاركتها يحتلّ مرتبة الصدارة في التأثير بمعامل بيتا ( $\beta = 0.312$ )، يليه تطبيق المعرفة وتوظيفها بمعامل ( $\beta = 0.287$ ).

### ثالثاً: النتائج ومناقشتها تحليلياً في ضوء الدراسات السابقة

النتيجة الأولى: ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات الرياضية تتسم بمستوى مرتفع مع فجوة واضحة في التوثيق

كشفت نتائج الدراسة أن المنظمات العاملة بمدينة الرياض تُمارس إدارة المعرفة بمستوى مرتفع عموماً ( $M = 3.86$ )، غير أن استقرار أبعادها الفردية يُفصح عن تباين ذي دلالة في الأولويات التنظيمية؛ إذ يتصدّر بُعد نشر المعرفة ومشاركتها قائمة الأبعاد ( $M = 3.94$ )، في حين يأتي بُعد التخزين والتوثيق في مؤخرتها ( $M = 3.76$ ) وهذا التباين لا يُقرأ وصفيّاً فحسب، بل يُنبئ عن أنماط سلوك تنظيمي بالغة الدلالة؛ فالمنظمة التي تُتقن المشاركة والنقل الاجتماعي للمعرفة دون أن تُرسّخها في ذاكرتها المؤسسية الرسمية تُعاني مما يُعرفه (Argote & Ingram, 2000) بـ "فخ المعرفة السائلة"، أي أن المعرفة تتدفق بين الأفراد دون أن تتحوّل إلى رأسمال مؤسسي راسخ يحمي المنظمة من هشاشة فقدان الكفاءات

وتتقاطع هذه النتيجة في مضمونها مع ما أسفرت عنه دراسة (الشهري، 2021) التي أجرتها على منظمات القطاع الحكومي السعودي وخلصت إلى أن الثقافة التنظيمية السعودية تُعلي من قيمة التعلّم غير الرسمي والتشارك الشخصي للمعرفة على حساب التوثيق الرسمي المنهجي، وهو نمط سلوكي متجذّر يعكس الطابع العلائقي للثقافة العربية التي تُقدّم القنوات الشخصية على الأنظمة الرسمية وفي السياق ذاته، وثّقت دراسة (Darroch, 2005) أن المنظمات التي تستثمر في التوثيق المعرفي المنهجي تمتلك ميزة تراكمية في بناء الكفاءة الديناميكية التي تُعزّز الابتكار بصورة مستدامة بعيداً عن التذبذب المرتبط بدوران الكوادر، ومن منظور أعمق، تُشير هذه الفجوة إلى أن كثيراً من المنظمات الرياضية لا تزال تُدير المعرفة بأسلوب ضمني غير رسمي (Tacit-Dominant Mode) وفق تصنيف (Nonaka & Takeuchi, 1995)، في حين أن الارتقاء بالابتكار إلى مستوياته القصوى يتطلب إتقان دورة التحويل الرباعية بين المعرفة الضمنية والصريحة (SECI Model) ولا سيما مرحلتَي الترميز (Externalization) والدمج (Combination) اللتين تقومان في جوهرهما على التوثيق المنهجي.

النتيجة الثانية: الابتكار المؤسسي يتمركز في العمليات ويعاني قصوراً في البُعد الإداري

جاء ابتكار العمليات متصدّراً أبعاد الابتكار المؤسسي ( $M = 3.81$ )، في حين وقف الابتكار الإداري عند حدود المستوى المتوسط ( $M = 3.65$ ) وتُثير هذه النتيجة تساؤلاً محورياً: لماذا تبرع المنظمات في تطوير عملياتها التشغيلية دون أن تُحوّل ذلك إلى تجديد هيكلي وإداري مواكب؟

يُقدّم هذا النمط ما وصفه (Christensen, 1997) في نظريته عن الابتكار التخريبي بـ "مأزق القيادة المحافظة"؛ إذ تميل المنظمات إلى تحسين ما تحسنه فعلاً (العمليات) بدلاً من الاجترار على إعادة تشكيل هياكل السلطة والإدارة. وفي السياق السعودي تحديداً، يُرجّح أن هذا القصور في الابتكار الإداري يرتبط بعاملين بنيويين: أولهما ثقافة الهرمية التنظيمية التي تُوثّق صلتها بتراجع الابتكار القيادي بحسب دراسة (عسيري، 2020)، وثانيهما أن مبادرات التحول المؤسسي في إطار رؤية 2030 لا تزال في مراحل النضج الأولى، وتحتاج إلى مزيد من الوقت لكي تُحدث أثراً بنيوياً في الأنماط الإدارية.

وتُعزّز هذه القراءة ما وثّقته دراسة (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016) التي أكدت أن الابتكار الإداري في بيئات العمل العربية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمنظومة القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي الداعم، وأن غياب أحدهما يُضعف الإسهام الأمثل لإدارة المعرفة في تعزيز هذا البُعد الابتكاري تحديداً.

### النتيجة الثالثة: وجود أثر تفسيري قوي لإدارة المعرفة في الابتكار المؤسسي

أثبتت نتائج تحليل الانحدار أن إدارة المعرفة تُفسّر 52.4% من التباين في الابتكار المؤسسي ( $R^2 = 0.524$ )، وهو معامل تحديد مرتفع يكشف عن عمق العلاقة السببية بين المتغيرين غير أن الأكثر دلالة هو أن 47.6% المتبقية من التباين يُعزى إلى متغيرات أخرى غير مشمولة في هذا النموذج، مما يدعو إلى التساؤل عن طبيعة هذه المتغيرات ودورها التفسيري.

إن هذه النسبة التفسيرية تتوافق مع ما كشفت عنه دراسة (Donate & de Pablo, 2015) التي وجدت أن إدارة المعرفة تُفسّر نحو 49% من الابتكار التنظيمي في الشركات الإسبانية متوسطة الحجم، وتزيد عليها قليلاً، مما يُرجّح معه أن المنظمات الرياضية قد تحسّن في تحويل معرفتها إلى ابتكار بشكل أكفأ مقارنةً بنظيراتها في الاقتصادات الغربية، وقد يعود ذلك إلى الزخم الذي توقّره رؤية 2030 بوصفها محفزاً مؤسسياً وطنياً نحو التحول والتجديد، وفي ضوء نموذج القدرات الديناميكية الذي أطّره (Teece et al., 1997)، يُمكن تفسير هذه العلاقة القوية بأن المنظمات التي تُتقن الاستشعار ((Sensing)، والاغتنام ((Seizing)، وإعادة التشكيل ((Reconfiguring) معرفتها تُحوّل هذه الكفاءة إلى قدرة ابتكارية مستدامة تستجيب ديناميكياً لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة.

### النتيجة الرابعة: نشر المعرفة ومشاركتها هو الرافعة التنبؤية الأقوى للابتكار

كشف تحليل الانحدار المتعدد أن بُعد نشر المعرفة ومشاركتها يمثل أقوى الأبعاد تأثيراً في الابتكار المؤسسي ( $\beta = 0.312$ )، وهذه النتيجة تتجاوز دلالتها الإحصائية لتحمل أبعاداً نظرية عميقة فمن منظور (Bock et al., 2005)، تُمثّل عملية المشاركة المعرفية جوهر ما يُعرّفه المنهج الاجتماعي لإدارة المعرفة بـ "مجتمعات الممارسة"، إذ تتكاثر المعرفة وتتطوّر وتتحوّل إلى ابتكار عبر التبادل الجماعي لا عبر الاختزان الفردي، وتتقاطع هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (Lin, 2007) التي أثبتت أن المشاركة المعرفية بين العاملين ترتبط ارتباطاً موجباً ودالاً بقدرات الابتكار الفردي والمؤسسي، وأن ثقافة المشاركة المعرفية تعمل بوصفها متغيراً وسيطاً بين القيادة الداعمة والأداء الابتكاري كما يتوافق ذلك مع استنتاجات (الغامدي، 2019) التي أجرتها على مؤسسات التعليم العالي السعودية وأثبتت أن مجتمعات الممارسة والفرق متعددة التخصصات تُولّد بيئات خصبة للابتكار المؤسسي بصورة أسرع من الجهود الفردية.

ومن زاوية أخرى، يُفسّر هذا التأثير المرتفع لنشر المعرفة في سياق الدراسة الحالية بأن مدينة الرياض تمثّل بيئة حضرية كثيفة الشبكات المهنية غير الرسمية، وأن هذه الشبكات تُشكّل قنوات موازية لانتقال المعرفة والأفكار بين المنظمات وعبرها بما يتخطّى الأطر الرسمية، مما يُضاعف أثر المشاركة المعرفية على مخرجات الابتكار.

---

#### النتيجة الخامسة: بُعد تخزين المعرفة يمثل الحلقة الأضعف في سلسلة إدارة المعرفة

على الرغم من أن بُعد تخزين المعرفة وتوثيقها يتسم بمستوى مرتفع نسبياً ( $\beta = 0.198$ )، إلا أنه جاء في مؤخرة الأبعاد تأثيراً في الابتكار ( $\beta = 0.198$ ) وهذا التناقض الظاهري يحمل دلالة تحليلية مهمة؛ إذ لا يعني انخفاض التأثير النسبي لهذا البعد أنه عديم الأهمية، بل يكشف عن أن التوثيق المعرفي في المنظمات محل الدراسة يتسم بالطابع الساكن (Static Knowledge Repositories)، أي أن المعرفة تُخزن ولا تُستثمر فعلياً.

وهذا التشخيص يُصادق عليه ما وثّقه (Zack, 1999) في نموذج الاستراتيجية المعرفية، إذ يميّز بين "التخزين المُعطّل" الذي يُراكم المعلومات دون توظيفها، و"التخزين الحي" الذي يُغذّي عمليات الابتكار بصورة مستمرة ويُشير السياق الميداني لهذه الدراسة إلى أن كثيراً من المنظمات تقع في الفئة الأولى، حيث تمتلك بنى تحتية للتوثيق دون أن تُعظّم عائدها المعرفي والابتكاري.

وعلى مستوى مقارن، رصدت دراسة (Al-Hawamdeh, 2003) عجزاً مماثلاً في منظمات الخليج العربي، مرجعة إياه إلى ضعف ثقافة إدارة المحتوى الرقمي وغياب الأنظمة التكاملية التي تربط بين مستودعات المعرفة وعمليات اتخاذ القرار، وهي إشكاليات لا تزال قائمة في كثير من المنظمات العربية على الرغم من التطور الملحوظ في البنية التقنية.

---

## رابعاً: التوصيات

### أولاً: التوصيات العلمية الأكاديمية

#### أ. توسيع النماذج البحثية لاستيعاب المتغيرات الوسيطة والمعدّلة:

تُوصي الدراسة الباحثين المهتمين بحقل إدارة المعرفة والابتكار في السياق السعودي بتوسيع نماذجهم البحثية لتشمل متغيرات وسيطة كالثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والرأسمال الاجتماعي التي يُرجَّح أنها تُعدّل طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي كما تُشير النسبة التفسيرية للنموذج (52.4%) إلى وجود متغيرات غائبة تستحق الاستجلاء في أبحاث مستقلة.

#### ب. إجراء دراسات طويلة تتبعية:

نظراً لأن معظم الدراسات في هذا الحقل ذات طابع مقطعي يُلتقط فيه الواقع في لحظة زمنية محددة، تُوصي هذه الدراسة بإجراء بحوث طويلة تتبّع مسار تطور ممارسات إدارة المعرفة وأثرها في الابتكار عبر الزمن، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل السعودية في إطار رؤية 2030.

#### ج. المقارنة بين القطاعات والتخصصات:

تدعو الدراسة إلى إجراء مقارنات منهجية بين القطاعات الثلاثة (الحكومي والخاص وشبه الحكومي) لاستجلاء التباين في مستوى ممارسات إدارة المعرفة وأثرها الابتكاري بحسب طبيعة كل قطاع، وهو ما لم تتوسّع فيه هذه الدراسة بسبب محدودية إمكانية التمييز الإحصائي بين القطاعات في ظل حجم العينة الحالي.

## ثانياً: التوصيات التطبيقية والعملية

### أ. بناء منظومة متكاملة لإدارة المعرفة المؤسسية:

توصي الدراسة قيادات المنظمات العاملة بمدينة الرياض بالانتقال من النهج العشوائي غير الرسمي في التعامل مع المعرفة إلى بناء منظومة متكاملة تشمل: إنشاء وحدات أو أقسام مختصة بإدارة المعرفة، وتحديد مسؤوليات واضحة لكل مرحلة في دورة حياة المعرفة (التوليد، التوثيق، المشاركة، التطبيق)، وتخصيص ميزانيات كافية لدعم هذه الجهود بعيداً عن الاعتماد على المبادرات الفردية العشوائية.

### ب. إغلاق الفجوة في التوثيق المعرفي عبر حلول رقمية ذكية:

في ضوء نتيجة أن تخزين المعرفة وتوثيقها يُمثّل الحلقة الأضعف في سلسلة إدارة المعرفة، توصي الدراسة بالاستثمار في منصات متكاملة لإدارة المحتوى المعرفي كأنظمة إدارة التعلم (LMS) ومستودعات المعرفة الذكية (Knowledge Management Systems)، مع الحرص على ربطها بعمليات صنع القرار اليومية لضمان أن المعرفة المُخزّنة تُسهم فعلاً في تغذية الابتكار لا أن تبقى حبيسة الأرشيف.

### ج. تعزيز ثقافة المشاركة المعرفية بوصفها أولوية استراتيجية:

بما أن نشر المعرفة ومشاركتها يُمثّل الرافعة التنبؤية الأقوى للابتكار، توصي الدراسة بتبني مبادرات منهجية لتعزيز المشاركة المعرفية تشمل: إنشاء مجتمعات الممارسة بين الأقسام المختلفة، وتطوير برامج التوجيه والإرشاد (Mentoring) بين الكفاءات والخبراء والموظفين الجدد، وإطلاق منصات رقمية داخلية تُحفّز تبادل المعرفة وتكافئ عليه ويُنصح بربط هذه المبادرات بنظام حوافز واضح يُجسّد انتماء المنظمة لمجتمع التعلم المستمر.

### د. معالجة القصور في الابتكار الإداري بوصفه أولوية تحويلية:

استناداً إلى نتيجة أن الابتكار الإداري جاء في مستوى متوسط مقارنةً بأبعاد الابتكار الأخرى، توصي الدراسة بالمنظمات بإطلاق مبادرات هيكلية تُعيد النظر في نماذج العمل التقليدية، وتشمل: تبني نماذج تنظيمية مرنة (Agile Organizations)، وتفعيل مبدأ الحوكمة التشاركية الذي يمنح الموظفين صوتاً في صياغة القرارات والسياسات، وإدماج مفاهيم التصميم التفكيري (Design Thinking) في برامج تطوير القيادة، مما يُعزّز قدرة المنظمة على الابتكار في نمطها الإداري ذاته لا في عملياتها الخارجية فحسب.

### هـ. الاستثمار في التعلم المؤسسي المستمر كركيزة استراتيجية للابتكار:

في ظل مؤشرات رؤية 2030 التي تلزم المنظمات بالارتقاء بمستوى الإنتاجية والابتكار، تُوصي الدراسة بتخصيص ما لا يقل عن 3% من الميزانية التشغيلية السنوية لبرامج التطوير المعرفي والمهني للكوادر البشرية، والعمل على بناء شراكات استراتيجية مع مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي في مدينة الرياض لضمان تغذية مستمرة بالمعرفة الجديدة وتعزيز الصلة بين الأبحاث الأكاديمية والتطبيق المؤسسي.

و. توظيف ممارسات إدارة المعرفة في دعم استراتيجية رؤية 2030:

تدعو الدراسة المنظمات الحكومية وشبه الحكومية بصفة خاصة إلى إدراك أن إدارة المعرفة ليست ترفاً تنظيمياً بل ضرورة استراتيجية تُملي عليها متطلبات التحول الوطني الشامل وفي هذا الإطار، يُوصى بمواءمة مبادرات إدارة المعرفة مع المستهدفات القطاعية لرؤية 2030، واعتبار مؤشر الابتكار المؤسسي معياراً رئيسياً في تقييم الأداء التنظيمي إلى جانب المؤشرات الكمية التقليدية.

---

#### خاتمة الفصل

يُقدّم هذا الفصل صورة تحليلية شاملة لواقع ممارسات إدارة المعرفة وأثرها في الابتكار المؤسسي في المنظمات العاملة بمدينة الرياض وقد كشفت النتائج مجتمعةً أن إدارة المعرفة تُمثّل رافعة استراتيجية حقيقية للابتكار المؤسسي بدرجة تفسيرية بلغت (52.4%)، وأن الفجوة البنيوية الأبرز تتجلى في القصور في التوثيق المؤسسي وضعف الابتكار الإداري مقارنةً بأبعادهما الأخرى، وفي ضوء هذه النتائج، لا يُمثّل الاستثمار في إدارة المعرفة خياراً تنافسياً بين خيارات متعددة، بل يُشكّل شرطاً ضرورياً لاستدامة القدرة الابتكارية في بيئات العمل المعاصرة المتسارعة التغيّر، ولا سيما في ظل التحولات الهيكلية العميقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في مسيرة تحقيق رؤية 2030.

---

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت (2016) *إدارة المعرفة والتميز المؤسسي*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البطاينة، محمد، والمشاقبة، زياد. (2018). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14 (2)، 245-272.
- الحارثي، خالد (2020) دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الصناعي بمدينة جدة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 50 (1)، 167-203.
- رؤية المملكة 2030. (2016) *وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030*. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
- الزايدي، خالد. (2019) *إدارة المعرفة: مدخل للإبداع التنظيمي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الزيادات، محمد. (2008) *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السبيعي، سعود، والعيسى، أحمد. (2020) تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في الشركات الصناعية السعودية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 34 (2)، 89-120.
- السكرانة، بلال. (2017). *الابتكار والإبداع الإداري*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشمري، فهد (2018). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة حائل. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 7 (3)، 112-130.
- الشمري، نواف. (2019) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية*، 4 (2)، 67-92.
- الشهراني، علي. (2019). *تحديات إدارة المعرفة في المنظمات السعودية*. مكتبة الرشد.
- عبد الكريم، صادق، وأبو قلة، محمد. (2016) *الابتكار التنظيمي: مدخل استراتيجي*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار، والقنديلجي، عامر، والعمري، غسان. (2012). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العنزي، سعد، والسعيد، عيد (2021). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 33 (1)، 213-240.

القحطاني، سالم. (2019) دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في مدينة الرياض. *المجلة العربية للإدارة*، 39(2)، 183-210.

القحطاني، محمد. (2020). *واقع إدارة المعرفة في المنظمات السعودية: التحديات والفرص*. دار الخليج للنشر والتوزيع.

الكبيسي، صلاح الدين (2015). *إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نجم، عبود. (2018) *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات* (ط2). الوراق للنشر والتوزيع.

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2021). *تقرير مؤشرات الابتكار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية*. الرياض: منشورات الهيئة.

---

1. Al-Hawamdeh, S. (2003) *Knowledge management: Cultivating knowledge professionals*. Chandos Publishing.
2. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: A comparison study between public and private higher education in Iraq. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 18(1), 55–71.
3. Argote, L., & Ingram, P (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
4. Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
6. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
7. Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
8. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
9. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
10. Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370.
11. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
12. Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432–455.

13. Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
14. Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553–570.
15. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
16. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
17. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
18. OECD. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
19. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
20. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
21. Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179.
22. Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
23. Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.
24. Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
25. Zhu, Y., Wang, Y., & He, B. (2021). Knowledge management, innovative atmosphere and innovation performance: An empirical study. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(2), 94–103.

## الملاحق

استبيان الدراسة

أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد / السيدة المحترم/ المحترمة،،،

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات استكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميداوشن، وتتناول الدراسة موضوع:

" أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار المؤسسي في بيئات العمل بمدينة الرياض: دراسة تطبيقية "

تهدف هذه الدراسة إلى استجلاء أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تعزيز الابتكار المؤسسي في المنظمات العاملة بمدينة الرياض، وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين في تلك المنظمات بوصفهم أصحاب الخبرة المباشرة والأقدر على الإفصاح عن واقع هذه الممارسات.

تعليمات الإجابة

- يُرجى قراءة كل فقرة بعناية واختيار الإجابة التي تُعبّر بصدق عن رأيكم.
- تُعبّر إجاباتكم عن الواقع الفعلي لمنظمتكم، لا عن الوضع المأمول أو المثالي.
- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة الصحيحة الوحيدة هي التي تعكس رأيكم الحقيقي.
- ستُعامل جميع المعلومات المُقدّمة بسرية تامة مطلقة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي حصراً.
- يُرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان دون إغفال أي منها.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لكل سؤال

---

السؤال الأول: الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

---

السؤال الثاني: الفئة العمرية

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة

☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

---

السؤال الثالث: المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

---

السؤال الرابع: سنوات الخبرة الوظيفية

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

---

السؤال الخامس: المستوى الوظيفي الحالي

☐ موظف

☐ مشرف

☐ مدير قسم / إدارة

☐ مدير عام / قيادي

---

السؤال السادس: القطاع الذي تعمل فيه المنظمة

☐ حكومي

☐ خاص

☐ شبه حكومي (مختلط)

---

القسم الثاني: إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تُعبّر عن درجة موافقتك على كل فقرة مما يلي، وفق مقياس الاستجابة الآتي:

(1) لا أو افق بشدة (2) لا أو افق (3) محايد (4) أو افق (5) أو افق بشدة

البُعد الأول: توليد المعرفة واكتسابها

| م | الفقرة                                                                                 | (1) لا<br>أو افق<br>بشدة | (2) لا<br>أو افق         | (3) محايد                | (4) أو افق               | (5) أو افق<br>بشدة       |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7 | تحرص منظمتي على توليد معرفة جديدة من خلال البحث والتطوير المستمر                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | تسعى منظمتي إلى اكتساب المعرفة من مصادر خارجية كالمؤتمرات والدوريات العلمية والمتخصصين | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | تشجّع منظمتي العاملين على توليد أفكار جديدة وابتكار حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

البُعد الثاني: تخزين المعرفة وتوثيقها

| م  | الفقرة                                                                                 | (1) لا<br>أو افق<br>بشدة | (2) لا<br>أو افق         | (3) محايد                | (4) أو افق               | (5) أو افق<br>بشدة       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10 | تمتلك منظمتي قواعد بيانات منظمة تُوثّق خبراتها ومعارفها المؤسسية المتراكمة عبر السنوات | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | تحرص منظمتي على توثيق إجراءات العمل وأفضل الممارسات في أدلة رسمية سهلة الوصول          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | توفّر منظمتي أنظمة تقنية فعّالة تُتيح تخزين المعرفة واسترجاعها بسهولة ويُسر            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

البُعد الثالث: نشر المعرفة ومشاركتها

| م  | الفقرة                                                                                       | (1) لا<br>أو افق<br>بشدة | (2) لا<br>أو افق         | (3) محايد                | (4) أو افق               | (5) أو افق<br>بشدة       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13 | يتشارك العاملون في منظمتي المعرفة والخبرات فيما بينهم بصورة منتظمة وفعالة                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | تعقد منظمتي لقاءات واجتماعات دورية مخصصة لتبادل المعرفة بين الأقسام والإدارات المختلفة       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | تُريّ منظمتي بيئة تنظيمية داعمة تُشجّع على التواصل المعرفي الحر بين مختلف المستويات الوظيفية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

البُعد الرابع: تطبيق المعرفة وتوظيفها

| م  | الفقرة                                                                                           | (1) لا<br>أو افق<br>بشدة | (2) لا<br>أو افق         | (3) محايد                | (4) أو افق               | (5) أو افق<br>بشدة       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16 | تُوظّف منظمتي المعرفة المتوفرة لديها بفاعلية في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | تستند منظمتي إلى قاعدتها المعرفية المتراكمة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية الجوهرية              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | تُحوّل منظمتي الأفكار والمعارف الجديدة التي تكتسبها إلى ممارسات وإجراءات عمل فعلية قابلة للتطبيق | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

القسم الثالث: الابتكار المؤسسي (المتغير التابع)

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تُعبّر عن درجة موافقتك على كل فقرة مما يلي، وفق مقياس الاستجابة الآتي:

(1) لا أو افق بشدة (2) لا أو افق (3) محايد (4) أو افق (5) أو افق بشدة

البُعد الأول: ابتكار المنتجات والخدمات

| م  | الفقرة                                                                                                 | (1) لا<br>أو افق<br>بشدة | (2) لا<br>أو افق<br>بشدة | (3) محايد                | (4) أو افق<br>بشدة       | (5) أو افق<br>بشدة       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19 | تُقدّم منظمتي منتجات أو خدمات جديدة<br>بصورة منتظمة تستجيب لاحتياجات<br>المستفيدين ومتطلباتهم المتجددة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | تُجري منظمتي تحسينات جوهرية مستمرة على<br>منتجاتها وخدماتها القائمة للارتقاء بمستوى<br>جودتها          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | تمتاز منظمتي بالسبق في تقديم منتجات<br>وخدمات مبتكرة مقارنةً بالمنافسين في قطاعها                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

البُعد الثاني: ابتكار العمليات

| م  | الفقرة                                                                                                | (1) لا<br>أو افق<br>بشدة | (2) لا<br>أو افق<br>بشدة | (3) محايد                | (4) أو افق<br>بشدة       | (5) أو افق<br>بشدة       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 22 | تسعى منظمتي باستمرار إلى تطوير أساليب<br>العمل وتبسيط إجراءاتها التشغيلية لرفع<br>مستوى الكفاءة       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | تعتمد منظمتي تقنيات وأدوات حديثة<br>ومتطورة لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية<br>وسرعة تنفيذها           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24 | تُحقق منظمتي تحسينات ملموسة في الجودة<br>والكفاءة والسرعة من خلال تطوير وابتكار<br>عملياتها التشغيلية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

البُعد الثالث: الابتكار الإداري

| م | الفقرة | (1) لا<br>أو افق<br>بشدة | (2) لا<br>أو افق<br>بشدة | (3) محايد | (4) أو افق<br>بشدة | (5) أو افق<br>بشدة |
|---|--------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------------|--------------------|
|---|--------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------------|--------------------|

|    |                                                                                                  |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 25 | تُجري منظمتي تحسينات مستمرة على هياكلها التنظيمية وأساليب إدارتها بما يواكب متطلبات التطوير      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26 | تتبنى منظمتي أساليب حديثة ومبتكرة في إدارة مواردها البشرية وتنمية كفاءاتهم وتطويرهم مهنيًا       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27 | تُطور منظمتي سياساتها وأنظمتها الإدارية باستمرار بما يتوافق مع متطلبات التحول المؤسسي ورؤية 2030 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### شكرو تقدير

في ختام هذا الاستبيان، يتقدم الباحث بخالص الشكر والامتنان، وعميق التقدير والاحترام، لكل من أسهم بوقته الثمين وجهده في الإجابة عن فقراته بصدق وموضوعية. إن مشاركتكم الكريمة تُمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها هذه الدراسة، وبدونها لا يمكن تحقيق أهدافها البحثية ولا استخلاص نتائجها العلمية التي تأمل أن تُسهم في إثراء الأدب الأكاديمي وتقديم توصيات عملية مفيدة للمنظمات العاملة في مدينة الرياض ويتعهد الباحث مجدداً بأن جميع البيانات والمعلومات التي تفضلتم بتقديمها ستُعامل بسرية تامة مطلقة، وأنها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي البحث دون سواه.

جزاكم الله خيراً وبارك في جهودكم

الباحث: عبد المجيد الشهري  
طالب ماجستير إدارة أعمال  
جامعة ميداو شن

نشكركم مرة أخرى على تعاونكم وحسن استجابتكم، ولكم منا فائق التقدير والاحترام

رابط الاستبانة / <https://forms.gle/Q98L7P6aTB1qBDte9>

## Abstract

This study aimed to Investigate the impact of knowledge management across its four dimensions (knowledge generation and acquisition , knowledge storage and documentation, knowledge sharing and dissemination, and knowledge application and utilization) on institutional Innovation in its three dimensions (product and service Innovation, process innovation, and administrative Innovation) within government, private and semi-governmental organizations operating In Riyadh, Saudi Arabia. Adopting a descriptive-analytical approach ,the study employed a structured questionnaire as the primary data collection Instrument, administered to a stratified random sample of (178) employees drawn from the aforementioned organizations Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS v.26), employing a comprehensive range of statistical techniques includeincluding descriptive statistics, Pearson correlation coefficients, simple and multiple linear regression analyses, and reliability testing through Cronbach's alpha coefficient, which reached (0.912) for the overall scale, confirming the instrument's high Internal consistency and suitability for inferential analysis the findings revealed that knowledge management practices were at a high level ( $M = 3.86$  out of 5), with knowledge sharing and dissemination ranking first ( $M=3.94$ ), while knowledge storage and documentation scored the lowest ( $M=3.76$ ), indicating a structural gap between Informal social knowledge flows and formal Institutional documentation mechanisms. Institutional innovation was also rated at a high level ( $M=3.73$ ); however, administrative Innovation recorded the lowest score ( $M = 3.65$ ), placing It at the threshold of the moderate level, while process innovation led with ( $M=3.81$ ). Correlation analysis confirmed a strong, positive and statistically significant relationship at ( $p<0.01$ ) between knowledge management and institutional innovation ( $r = 0.724$ ). Simple linear regression further revealed that knowledge management accounts for (52.4%) of the variance in institutional Innovation ( $R^2 = 0.524$ ,  $F=187.43$ ,  $p =0.000$ ). Multiple regression analysis indicated that knowledge sharing and dissemination constitutes the strongest predictor of institutional innovation ( $\beta = 0.312$ ), followed by knowledge application ( $\beta=0.287$ ), knowledge generation ( $\beta = 0.241$ ) and knowledge storage ( $\beta = 0.198$ ), with all dimensions demonstrating statistically significant effects.

Based on these findings, the study recommends that organizations adopt a formal and integrated knowledge management system that addresses the documentation gap through intelligent digital solutions, fosters a culture of knowledge sharing as a strategic innovation driver, and Invests in administrative innovation through agile organizational models and design thinking methodologies , these efforts should be embedded within the broader strategic framework of Saudi Vision 2030, which aspires to build a sustainable, knowledge-based economy.

**Keywords:** Knowledge Management, Institutional Innovation, Knowledge Sharing, Knowledge Documentation, Process Innovation, Administrative Innovation, Saudi Organizations, VisIon 2030.

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**Title**

**The Impact of Knowledge Management Implementation on Organizational Innovation in Work  
Environments in Riyadh: An Applied Study**

**Prepared by:**

**Abdulmajeed Mughram Mohammed Al-Walidi Al-Shahri**

**Supervised by:**

**Dr. Faisal Abdulhamid**

**Dr. Fayeze Jarad**

**Year:2026**