

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص موارد بشرية

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

إعداد الطالب/

ياسر شميلان رشود العازمي

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى كل حلم انتظر الصبر حتى أصبح حقيقة.
إلى كل جهد خفيٍّ أثمر نجاحًا يُرى اليوم.
إلى من جعلوا من العلم رسالة، ومن العمل قيمة.
إلى أصحاب العطاء الذين لا ينتظرون الشكر.
إلى كل من منحي الثقة حين احتجتها.
إلى كل بداية صنعت نهاية تستحق الفخر.
إلى كل من يؤمن بأن الإنجاز يبدأ بخطوة.
إلى القيم التي صنعت هذه الرحلة بكل تفاصيلها.
إلى كل من كان سببًا، مباشرًا أو غير مباشر، في هذا العمل.
أهدي هذا المشروع تقديرًا ووفاءً وامتنانًا.

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه

من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون

هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من (26) فقرة، ووزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بشركات القطاع الخاص، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (357) استبانة. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج (SPSS V.26)، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعةً على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (71.8%) من التباين في المتغير التابع. كما تبين أن بعد مشاركة المعرفة جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه تطبيق المعرفة، فتخزين المعرفة، وأخيراً اكتساب المعرفة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بإيلاء بعد مشاركة المعرفة أولوية قصوى في الاستراتيجيات الإدارية، وتطوير منصات إلكترونية متقدمة لتبادل المعرفة، وإعادة هندسة أنظمة الحوافز لمكافأة السلوكيات التشاركية، وتطوير برامج ممنهجة لنقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية، وترسيخ ثقافة تنظيمية مستدامة تحول المعرفة من ملكية فردية إلى ثروة جماعية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، الخبرات المتراكمة، القيمة التنظيمية المستدامة، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية:
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
20.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
20.....	12.1 مصادر جمع البيانات
21.....	13.1 أداة الدراسة
21.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
22.....	15.1 حدود الدراسة
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ممارسات إدارة المعرفة	24
1.1.2 تمهيد	24
2.1.2 مفهوم ممارسات إدارة المعرفة	24
3.1.2 أهمية ممارسات إدارة المعرفة	27
4.1.2 أهداف ممارسات إدارة المعرفة	29
5.1.2 أبعاد ممارسات إدارة المعرفة	31
6.1.2 استراتيجيات ممارسات إدارة المعرفة	33
المبحث الثاني: تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	35
1.2.2 تمهيد	35
2.2.2 مفهوم تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	35
3.2.2 أهمية تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	37
4.2.2 أهداف تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	39
5.2.2 مرتكزات تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	41
6.2.2 استراتيجيات تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	45
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	47
1.3 تمهيد	47
2.3 منهج الدراسة	47
3.3 مجتمع وعينة الدراسة	48
4.3 أداة الدراسة	48
5.3 صدق وثبات أداة الدراسة	50
6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	52
7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	54
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها	55
1.4 تمهيد	55
2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة	55

57	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
62	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
69	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
69	1.5 تمهيد
69	2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها
73	3.5 توصيات الدراسة
75	Abstract
76	المراجع
80	الملاحق
81	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
50	جدول (3 - 1): تدرج مقياس ليكرت الخماسي	1.
50	جدول (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	2.
51	جدول (3 - 3): معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد ممارسات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للبعد	3.
51	جدول (3 - 4): معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور	4.
52	جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	5.
53	جدول (3 - 6): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 357)	6.
55	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 357)	7.
57	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اكتساب المعرفة	8.
58	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخزين المعرفة	9.
59	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة المعرفة	10.
59	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطبيق المعرفة	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
60	جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد ممارسات إدارة المعرفة وفقاً للمتوسط الحسابي	12.
61	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المتغير التابع	13.
62	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	14.
64	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	15.
65	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	16.
66	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	17.
67	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة	18.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

يمثل تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة أحد أهم التحديات الإدارية المعاصرة، ذلك أن المنظمات تخزن في رأسمالها البشري ثروة هائلة من المعرفة الضمنية والخبرات العملية التي تراكمت عبر سنوات من الممارسة المهنية، والتي تتجسد في الحدس المهني والحكم الشخصي والفهم السياقي العميق لبيئة العمل. غير أن هذه المعرفة تظل مرتبطة بأصحابها وعرضة للفقدان ما لم يتم تحويلها بشكل منهجي إلى معرفة تنظيمية صريحة ومستدامة. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن أنظمة إدارة المعرفة التقليدية التي تركز على المعرفة الصريحة لم تعد كافية لمعالجة هذا التحدي، وأن المنظمات بحاجة إلى نماذج أكثر

تكاملًا تدمج بين الإدراك البشري والتعلم الجماعي والتقنيات المتقدمة لتحقيق ما أطلق عليه "تجاوز المعرفة" (Ajmal et al., 2025).

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

وينطوي الربط بين ممارسات إدارة المعرفة وتحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة على أهمية استراتيجية بالغة، لا سيما في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية التي تعيش مرحلة تحول اقتصادي وهيكلية غير مسبقة ضمن رؤية 2030. فهذه الشركات تحتاج إلى بناء قدرات معرفية مؤسسية تضمن تراكم الخبرات واستدامتها بصرف النظر عن حركة الأفراد، وهو ما يتطلب منظومة متكاملة من ممارسات إدارة المعرفة تتسق مع طبيعة البيئة التنظيمية السعودية وخصوصياتها (Alqatan et al., 2025).

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

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحدياً استراتيجياً متنامياً يتمثل في التسرب المعرفي الناجم عن فقدان الخبرات المتراكمة لدى العاملين دون تحويلها إلى أصول تنظيمية مستدامة قابلة

للتوظيف والاستثمار المؤسسي طويل الأمد. ويتجلى هذا التحدي بصورة أكثر حدة في ظل التحولات الهيكلية الكبرى التي يشهدها الاقتصاد السعودي ضمن مستهدفات رؤية 2030، والتي أفرزت معدلات مرتفعة من الدوران الوظيفي وإعادة الهيكلة التنظيمية والتقاعد المبكر، مما يعني أن قدرًا هائلًا من المعرفة الضمنية والخبرات العملية المتراكمة عبر سنوات من الممارسة المهنية يغادر المنظمات دون أن يتم تحويله إلى معرفة صريحة مؤسسية يمكن الاستفادة منها واستثمارها.

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

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

ورغم الاهتمام المتزايد بموضوعي إدارة المعرفة والاستدامة التنظيمية في الأدبيات الإدارية، فإن العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة لم تحظَ بالاهتمام البحثي

الكافي، لا سيما في سياق القطاع الخاص السعودي الذي يتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية واقتصادية فريدة. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي أو الميزة التنافسية بشكل عام، دون التعمق في آليات تحويل الخبرات المتراكمة تحديداً إلى قيمة مؤسسية تتسم بالديمومة والاستدامة. كما أن السياق السعودي بمتغيراته الديناميكية المتسارعة، من سعودة الوظائف وتمكين الكوادر الوطنية واستقطاب الكفاءات الأجنبية وإعادة هيكلة القطاعات الاقتصادية، يفرض ضرورة علمية ملحة لدراسة هذه العلاقة بعمق واستكشاف أبعادها ومحدداتها.

وبناء على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهداف الدراسة:

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

يتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. تشخيص واقع ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. تحديد مستوى تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
3. قياس أثر اكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
4. قياس أثر تخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
5. قياس أثر مشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

6. قياس أثر تطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

7. تقديم إطار مقترح يوضح آليات تفعيل ممارسات إدارة المعرفة لتعزيز تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

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

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر اكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر تخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
5. ما أثر مشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
6. ما أثر تطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية

- الفرض الفرعي الأول: (H_{01}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الثاني: (H_{02}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الثالث: (H_{03}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الرابع: (H_{04}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

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

- تقدّم الدراسة إسهاماً نظرياً من خلال بناء نموذج تكاملي يدمج بين نظرية إنشاء المعرفة التنظيمية لنوناكا وتاكيوتشي (SECI Model) ونظرية الموارد المستندة إلى المعرفة (Knowledge-Based View) وأدبيات الاستدامة التنظيمية، لتقديم فهم أعمق لكيفية تحول المعرفة الضمنية المتجسدة في خبرات العاملين إلى أصول تنظيمية صريحة ذات قيمة مستدامة.
- توفرّ الدراسة بيانات ومعطيات علمية جديدة حول واقع ممارسات إدارة المعرفة في بيئة القطاع الخاص السعودي، وهو سياق لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي مقارنة بالقطاعين العام والحكومي، مما يثري المكتبة العربية بأدبيات مبنية على أدلة تجريبية من بيئة أعمال سعودية.
- تفتح الدراسة المجال أمام مسارات بحثية مستقبلية تتعلق بدراسة متغيرات وسيطة ومعدلة في العلاقة بين إدارة المعرفة والقيمة التنظيمية المستدامة، كالثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتحول الرقمي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزود الدراسة القيادات الإدارية ومتخذي القرار في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بنتائج وتوصيات قائمة على أدلة علمية حول كيفية تصميم وتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة الأكثر فاعلية في تحويل الخبرات المتراكمة لدى العاملين إلى أصول تنظيمية مستدامة تضمن استمرار المؤسسات وتطورها.
- تتوافق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على بناء اقتصاد المعرفة وتنمية رأس المال البشري وتعزيز الاستدامة المؤسسية في القطاع الخاص، وتقدم رؤى تطبيقية تساعد الشركات في تحقيق هذه التوجهات الاستراتيجية الوطنية.
- تسهم الدراسة في معالجة مشكلة حقيقية تواجهها شركات القطاع الخاص السعودي، وهي فقدان المعرفة والخبرات المتراكمة نتيجة دوران العمالة وتقاعد الموظفين ذوي الخبرة، من خلال تقديم آليات عملية لتحويل هذه الخبرات الفردية إلى معرفة تنظيمية مستدامة قبل مغادرة أصحابها.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

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

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

☒ دراسة (شنين وزرقون ومهاوة، 2020) بعنوان: "أثر الخبرة المتراكمة لممارسة العمل المحاسبي في الجزائر على إدارة الأرباح ذات الطبيعة المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA للفترة 2011-2016"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخبرة المتراكمة لممارسة العمل المحاسبي بأبعادها (فترات تطبيق النظام المحاسبي المالي، مديونية الشركة، معدل نمو الشركة) على إدارة الأرباح ذات الطبيعة المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك على عينة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) للفترة (2011-2016). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على التحليل الكمي للبيانات المالية، وتكونت العينة من مؤسسات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر باستخدام نماذج القياس الأربعة المختلفة لإدارة الأرباح. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مؤشرات جوهرية على شيوع ممارسات إدارة الأرباح المحاسبية، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى هذه الممارسات نتيجة للخبرة المتراكمة، مع وجود تأثير جوهري لعوامل الخبرة المتراكمة والمديونية ومعدل النمو في توجيه ممارسات إدارة الأرباح. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرقابة على الممارسات المحاسبية وتطوير آليات الإفصاح المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

☒ دراسة (الطاهر، 2021) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطقة عنابة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (إنشاء المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على مستويات التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي) داخل المنظمات الكبيرة الحجم الناشطة في منطقة عنابة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي، وتكونت العينة من (152) مفردة تمثل جميع الإطارات في أقسام الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصناعية لممارسات منهجية في إدارة المعرفة لتعزيز قدرات التعلم التنظيمي، والاستثمار في تكوين مجتمعات ممارسة داخلية تسهم في نقل الخبرات وتبادل المعارف بين مختلف المستويات التنظيمية.

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

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

☒ دراسة (بتقة وجوحو، 2022) بعنوان: "أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسستي لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسستي لافارج هولسيم والجزائرية للأسمنت وتواب للجبس بولاية المسيلة بالجزائر. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من العاملين في المؤسستين، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن المؤسستين تتبنيان تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس مالهما البشري. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة تبادل المعرفة بين العاملين، وتطوير آليات الاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية، وربط برامج تنمية الموارد البشرية بعمليات إدارة المعرفة بشكل منهجي.

☒ دراسة (سعيد وكويد، 2023) بعنوان: "أثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بشار"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السلوكيات القيادية بأبعادها (السلوك الموجه للعلاقات، السلوك الموجه للتغيير، السلوك الموجه نحو الخارج، سلوك العمل) على ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (التنشئة الاجتماعية، التجسيد، الترابط، التفريغ) وفق نموذج إنشاء المعرفة لنوناكا وتاكيوتشي، وذلك في مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (100) موظف تم اختيارهم عشوائياً، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات مع استخدام برنامجي SPSS 28 و SmartPLS 4 لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر نوعي للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة، حيث تبين وجود أثر نوعي للسلوك الموجه للعلاقات على عملية التنشئة الاجتماعية، وأثر نوعي للسلوك الموجه للتغيير على عملية التجسيد، وأثر نوعي للسلوك الموجه نحو الخارج على عملية الترابط، وأثر نوعي لسلوك العمل على عملية التفريغ. وأوصت الدراسة بتطوير أنماط القيادة في المؤسسات الصحية بما يدعم تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وتبني نماذج قيادية تراعي التنوع في السلوكيات القيادية لتحقيق التكامل بين عمليات إنشاء المعرفة المختلفة.

☒ دراسة (المتولي ومصطفى، 2023) بعنوان: "تأثير الرشاقة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك فيصل الإسلامي المصري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستشعار الاستراتيجي، الاستجابة السريعة، المرونة التنظيمية، القدرات التكنولوجية) على الميزة التنافسية المستدامة في فروع بنك فيصل الإسلامي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في فروع البنك، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأن الاستشعار الاستراتيجي والاستجابة السريعة كانا من أكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات المصرفية لاستراتيجيات تعزز من رشاقتها التنظيمية، والاستثمار في تطوير القدرات التكنولوجية والبشرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

☒ دراسة (عبدالله وأبو عليوة وشرف، 2024) بعنوان: "الثقافة التنظيمية المستدامة: مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية المستدامة بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات السائدة، الأعراف والتقاليد، التوقعات التنظيمية) على الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين، والتعرف على معوقات الابتكار والثقافة التنظيمية فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الخصائص والقدرات الثقافية للمؤسسات لها دور مهم في التأثير على الابتكار عن طريق خلق مناخ ملائم للابتكار والإبداع، وأن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المستدامة والابتكار الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون والتواصل بين أفراد المنظمة من أجل تبادل المعرفة والممارسات المستدامة والأفكار الابتكارية، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات الاستدامة والابتكار الاستراتيجي.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على إدارة العمليات في الشركات الأردنية الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الشركات الصناعية

الأردنية الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على إدارة العمليات في الشركات المبحوثة، وأن تطبيق المعرفة ومشاركتها كانا من أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين العمليات التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجيات واضحة في إدارة المعرفة، وربط ممارسات إدارة المعرفة بعمليات التحسين المستمر، والاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لدعم تبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة.

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

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

ثانياً: الدراسات الأجنبية

☒ دراسة (Alfawaire & Atan, 2021) بعنوان "The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) وإدارة المعرفة بأبعادها (التنشئة الاجتماعية، الاستخراج، الدمج، الاستيعاب) على الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية، مع فحص الدور الوسيط للابتكار

التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكونت العينة من (400) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية، واعتمدت على الاستبانة المهيكلية أداة لجمع البيانات مع استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لكل من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة، وأن الابتكار التنظيمي يتوسط جزئياً هذه العلاقة، مما يعني أن الابتكار يعزز من قدرة المعرفة والموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع إدارة المعرفة في الجامعات، وتعزيز بيئة الابتكار التنظيمي كجسر لتحقيق التنافسية المستدامة.

☒ دراسة (Azeem, Ahmed, Haider & Sajjad, 2021) بعنوان "Expanding Competitive Advantage through Organizational Culture, Knowledge Sharing and Organizational Innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة العشائرية، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) ومشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي على الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات بباكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من موظفي شركات الاتصالات في باكستان، واعتمدت على الاستبانة المهيكلية ذات مقياس ليكرت الخماسي أداة لجمع البيانات مع استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً وبشكل معنوي على مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي، وأن مشاركة المعرفة والابتكار التنظيمي يتوسطان العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، مما يؤكد أن المنظمات التي تبني ثقافة داعمة لتبادل المعرفة والابتكار تحقق ميزة تنافسية أقوى. وأوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة والابتكار، والاستثمار في آليات مشاركة المعرفة الرسمية وغير الرسمية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

☒ دراسة (Atkočiūnienė, Gribovskis & Raudeliūnienė, 2022) بعنوان "Influence of Knowledge Management on Business Processes: Value-Added and Sustainability Perspectives"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (إنشاء المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على العمليات التجارية الرئيسية (تطوير المنتجات، الإنتاج، المبيعات) من

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

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

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

☒ دراسة (Rasheed, Liu & Ali, 2025) بعنوان "Incorporating Sustainability in Organizational Strategy: A Framework for Enhancing Sustainable Knowledge Management and Green Innovation"

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

☒ دراسة (Alqatan, Simmou, Shehadeh, AlReshaid, Elmarzouky & Shohaieb, 2025)

: "Strategic Pathways to Corporate Sustainability: بعنوان

The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing, and Innovation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تعزيز القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، الدافع الإلهامي) ومشاركة المعرفة لقدرة الابتكار، وكيف تؤثر هذه القدرة بدورها في الديناميكية البيئية وأداء الاستدامة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المقطعي مع نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وتكونت العينة من (140) من مديري ومالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب عبر قطاعات التصنيع والخدمات والتجزئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة والقيادة التحويلية تعززان بشكل معنوي قدرة الابتكار، وأن قدرة الابتكار تدفع الديناميكية البيئية التي تؤثر إيجاباً في أداء الاستدامة المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية القيادات التحويلية وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة لبناء قدرات ابتكارية تمكنها من التكيف مع التحديات البيئية وتحقيق الاستدامة

8.1 الفجوة البحثية:

أسفرت مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية عن وجود فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، إذ تبين أن معظم الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة المعرفة ركزت على أثرها في متغيرات تابعة تقليدية كالأداء المؤسسي (أبو حطب، 2022)، وإدارة التغيير (موسى، 2026)، وتطوير ممارسات الموارد البشرية (بنقة وجوحو، 2022)، والتعلم التنظيمي (الطاهر، 2021)، وتطوير الكفاءات البشرية (طرفة وبوكريف، 2021)، وإدارة العمليات (الفايز والريالات، 2025)، والميزة التنافسية المستدامة (Alfawaire & Atan, 2021; Azeem et al., 2021)، والذكاء التنظيمي (Ajmal et al., 2025)، والابتكار الأخضر (Atkočiūnienė et al., 2022)، والاستدامة المؤسسية من منظور القيادة التحويلية (Rasheed et al., 2025)، دون أن تتطرق أي منها بصورة مباشرة ومحددة إلى قضية تحويل الخبرات المتراكمة الضمنية لدى الأفراد إلى قيمة تنظيمية مستدامة مضمنة في هياكل المنظمة وعملياتها وثقافتها بما يضمن استمراريته بعد مغادرة أصحابها. فضلاً عن ذلك، فإن الغالبية العظمى من هذه الدراسات أجريت في سياقات جغرافية بعيدة عن البيئة السعودية، كالجزائر وفلسطين والأردن ومصر والبحرين وليتوانيا وباكستان والمغرب، مما يعني غياباً شبه تام لدراسات ميدانية تختبر هذه العلاقة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات هيكلية واقتصادية متسارعة في إطار رؤية 2030 وما يصاحبها من معدلات دوران وظيفي مرتفعة وإحلال للكوادر الوطنية، وهي ظروف تجعل مسألة الحفاظ على الخبرات المتراكمة وتحويلها إلى أصول مؤسسية مستدامة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. وبناء على ذلك، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المزدوجة — الموضوعية والسياقية — من خلال اختبار أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (اكتساب، تخزين، مشاركة، تطبيق) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في بيئة القطاع الخاص السعودي، بما يقدم إسهاماً نظرياً وتطبيقياً أصيلاً يثري الأدبيات العربية والدولية في هذا المجال.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المعرفة

شهد حقل الإدارة خلال العقود الثلاثة الأخيرة تحولاً جوهرياً في النظر إلى مصادر الميزة التنافسية، إذ انتقل التركيز من الأصول المادية والمالية إلى الأصول المعرفية غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة

وتوظفها في عملياتها اليومية واستراتيجياتها طويلة المدى. وقد أسهم هذا التحول في بروز إدارة المعرفة بوصفها حقلاً إدارياً مستقلاً يسعى إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الرصيد المعرفي التنظيمي، سواء كان ظاهراً مدوناً أو ضمنياً كامناً في عقول الأفراد وممارساتهم اليومية. ويعرّف مفهوم إدارة المعرفة في هذه الدراسة بأنه مجموعة العمليات المنهجية المنظمة التي تقوم بها المنظمة بهدف اكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتخزينها في أنظمة وقواعد بيانات يسهل الوصول إليها، ومشاركتها بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، ثم تطبيقها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير المنتجات والخدمات، بما يحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية (أبو حطب، 2022).

يستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى عدة نظريات أساسية تتكامل فيما بينها لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وتحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة. تأتي في مقدمتها نظرية المنظمة القائمة على المعرفة (Knowledge-Based View) التي تنظر إلى المعرفة باعتبارها المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية وصعوبة في التقليد، وهو ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين محاكاتها بسهولة. كما يعتمد الإطار على نموذج تحويل المعرفة (SECI Model) الذي طوره نوناكا وتاكيوتشي، والذي يصف أربع عمليات متتابعة ومكررة لتحويل المعرفة بين شكلها الضمني والصريح: التنشئة الاجتماعية التي تنقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر عبر الملاحظة والممارسة، والتجسيد الذي يحول المعرفة الضمنية إلى صريحة عبر التوثيق والتقنين، والتركيب الذي يدمج وحدات المعرفة الصريحة في أنظمة أشمل، والاستيعاب الذي يعيد تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية من خلال التعلم بالممارسة. وقد أكدت دراسة سعيدي وكويد (2023) أن السلوكيات القيادية المختلفة تؤثر بشكل متميز على كل عملية من عمليات هذا النموذج، مما يشير إلى أهمية فهم ديناميكيات تحويل المعرفة في السياق التنظيمي.

ثانياً: أبعاد ممارسات إدارة المعرفة

تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة المعرفة، وهي الأبعاد الأكثر شيوعاً واتفاقاً في الأدبيات الأكاديمية العربية والأجنبية على حد سواء. يقصد بـ اكتساب المعرفة تلك العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة لاستقطاب المعرفة الجديدة من مصادرها المتعددة، سواء كانت داخلية كالتعلم من التجارب والأخطاء واستخلاص الدروس المستفادة من المشروعات، أو خارجية كالاستعانة بالخبراء والمستشارين ورصد أفضل الممارسات في الصناعة والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات المتخصصة (بتقة وجوحو،

(2022). أما تخزين المعرفة فيشير إلى مجموعة الآليات والأنظمة التي تستخدمها المنظمة لحفظ المعرفة المكتسبة وتنظيمها وفهرستها بطريقة تضمن سهولة استرجاعها عند الحاجة، ويشمل ذلك قواعد البيانات المعرفية والأدلة الإجرائية والأنظمة التقنية المتخصصة في إدارة المحتوى المعرفي (الفايز والريالات، 2025). ويعرّف بعد مشاركة المعرفة بأنه عمليات نقل المعرفة وتبادلها بين الأفراد والفرق والأقسام داخل المنظمة، وكذلك مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة، وتتضمن هذه العمليات الحوارات المهنية ومجتمعات الممارسة وبرامج التوجيه والإرشاد والمنصات الرقمية التعاونية، بما يضمن عدم احتكار المعرفة لدى أفراد بعينهم (طرفة وبوكريف، 2021). وأخيراً يقصد ب تطبيق المعرفة توظيف المعرفة المكتسبة والمخزنة والمشاركة في العمليات الفعلية للمنظمة، بما يشمل اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتطوير المنتجات والخدمات وتحسين الإجراءات، وهو البعد الذي يحول المعرفة من مورد كامن إلى قيمة فعلية مضافة (Atkočiūnienė et al., 2022).

ثالثاً: تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

يمثل مفهوم الخبرات المتراكمة في هذه الدراسة ذلك الرصيد المعرفي العملي الذي يكتسبه الأفراد عبر سنوات عملهم داخل المنظمة، والذي يتضمن المهارات التقنية والإدارية والمعرفة السياقية المرتبطة ببيئة العمل وعلاقاته وتعقيده، فضلاً عن الحدس المهني والقدرة على قراءة المواقف واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين. وتكمن إشكالية هذه الخبرات في طبيعتها الضمنية التي تجعلها شديدة الارتباط بأصحابها، مما يعني أن مغادرتهم للمنظمة تمثل خسارة معرفية قد لا يمكن تعويضها بسهولة (شنين وآخرون، 2020). أما القيمة التنظيمية المستدامة فتعرّف بأنها المخرجات والمنافع طويلة المدى التي تتحقق للمنظمة حين تنجح في تحويل الخبرات الفردية المتراكمة إلى أصول معرفية مؤسسية مضمنة في هياكلها وعملياتها وثقافتها، بحيث تستمر في إنتاج القيمة بصورة مستقلة عن بقاء أو مغادرة أفراد بعينهم. وتتجاوز هذه القيمة الأبعاد المالية لتشمل تعزيز رأس المال الفكري والذاكرة التنظيمية والقدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية. (Rasheed et al., 2025) وقد أكدت دراسة عبدالله وأبو عليوة وشرف (2024) أن الثقافة التنظيمية المستدامة تعد بيئة حاضنة لتحقيق هذا التحويل، إذ توفر المناخ الملائم لتبادل المعرفة وترسيخ الابتكار المؤسسي.

رابعاً: العلاقة بين المتغيرات – الإطار التكاملي

تتطلب هذه الدراسة من فرضية نظرية مؤداها أن ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة تشكل سلسلة قيمة معرفية متكاملة، إذ يبدأ الاكتساب بجلب المعرفة من مصادرها، ثم يحفظها التخزين من الضياع، وتوسع المشاركة نطاق انتشارها، ويحولها التطبيق إلى ممارسات فعلية تولد قيمة مضافة. وحين تعمل هذه الأبعاد الأربعة بصورة منهجية ومتكاملة، فإنها تمكن المنظمة من استخلاص الخبرات الضمنية المتراكمة لدى أفرادها وتحويلها تدريجياً إلى أصول معرفية مؤسسية راسخة، تنتج قيمة تنظيمية مستدامة تتجاوز عمر خدمة الأفراد أنفسهم. وقد دعمت أدبيات متعددة هذا التوجه التكاملي، حيث أشارت دراسة Alfawaire و (2021) إلى أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المعرفة يعزز الميزة التنافسية المستدامة بوساطة الابتكار التنظيمي، بينما أوضحت دراسة Azeem وآخرين (2021) أن الثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة والابتكار تسهم في توسيع نطاق الميزة التنافسية. كما أكدت دراسة المتولي ومصطفى (2023) أن الرشاقة التنظيمية بوصفها نتاجاً لتطبيق المعرفة تؤثر إيجاباً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فيما أبرزت دراسة Alqatan وآخرين (2025) أن القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة يشكلان مسارات استراتيجية فاعلة نحو الاستدامة المؤسسية. وفي ضوء هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار هذه العلاقة التكاملية ميدانياً في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في بناء إطار نظري وتطبيقي يربط بين ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق قيمة تنظيمية مستدامة قائمة على استثمار الخبرات المتراكمة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

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

كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لتحليل البيانات المجمعة واختبار فروض الدراسة، بما في ذلك تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد ممارسات إدارة المعرفة (اكتساب

المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، مما سيمكن الباحث من تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

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

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

12.1 مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: سيتم الاعتماد على الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المعرفة والاستدامة التنظيمية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية ذات الصلة،

وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (Scopus, Web of Science, Google Scholar) دار المنظومة)، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية وصياغة فروض الدراسة.

- المصادر الأولية: سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة المهيكلية التي سيتم تصميمها وتطويرها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة عبر المنصات الرقمية المعتمدة.

13.1 أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة مهيكلية كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

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

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

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

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30) فقرة (باستثناء البيانات الديموغرافية)، وسيتم قياس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1= غير موافق بشدة) إلى (5= موافق بشدة). وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال صدق المحكمين بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وصدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

- الأساليب الوصفية: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.
- أساليب التحقق من جودة الأداة: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- الأساليب الاستدلالية: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة المعرفة على المتغير التابع بشكل منفرد، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الأثر الكلي لممارسات إدارة المعرفة مجتمعة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في الاستجابات وفقاً لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، واختبار المقارنات البعدية (Scheffe / LSD) لتحديد اتجاه الفروق ومصدرها حال وجودها، وتحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) لتحديد الأهمية النسبية لأبعاد ممارسات إدارة المعرفة وترتيبها وفقاً لقوة تأثيرها.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) كمتغير مستقل، على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة كمتغير تابع.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص الكبيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات الخدمية والصناعية والتقنية في مدن الرياض وجدة والدمام بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمنية :سيتم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2026م، وتحديدًا في الفترة الممتدة من شهر أبريل إلى شهر يونيو 2026م.
- الحدود البشرية :ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في الشركات المبحوثة، باعتبارهم الأكثر اطلاعاً على ممارسات إدارة المعرفة والأكثر ارتباطاً بعمليات تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ممارسات إدارة المعرفة

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية أعادت تشكيل أولويات المنظمات وموازن تنافسيتها، إذ لم تعد الموارد المادية والمالية وحدها كافية لتفسير تفوق منظمة على أخرى، بل برزت المعرفة بوصفها المورد الاستراتيجي الأهم الذي تتأسس عليه القدرة على الابتكار والاستجابة لمتغيرات السوق. وفي هذا السياق، اكتسبت ممارسات إدارة المعرفة موقعا محوريا داخل الأدبيات الإدارية، باعتبارها منظومة متكاملة من العمليات التي تعنى بتحويل المعرفة من حالتها الكامنة لدى الأفراد إلى أصل تنظيمي قابل للتداول والاستثمار. ويلاحظ أن الاهتمام البحثي بهذا الحقل قد تطور من النظر إلى المعرفة كمخزون ساكن إلى النظر إليها كتدفق ديناميكي يتشكل عبر التفاعل بين الأفراد والهيكل والتكنولوجيا، وهو ما يجعل دراستها في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ذات قيمة مضاعفة في ظل توجهات رؤية المملكة نحو اقتصاد المعرفة (أبو حطب، ٢٠٢٢؛ Ajmal et al., 2025).

وتتبع أهمية تناول هذا المتغير من كونه يمثل البنية التحتية الفكرية التي تتأسس عليها قدرات المنظمة في توليد القيمة واستدامتها، إذ إن المنظمات التي تتجح في إرساء ممارسات معرفية ممنهجة تكون أقدر على تحويل التجارب الفردية إلى ذاكرة مؤسسية، وعلى تجاوز معضلة فقدان المعرفة المرتبطة بدوران العمالة أو تقاعد الكفاءات. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم تأصيل نظري متماسك يتناول مفهوم ممارسات إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وأبعادها واستراتيجياتها، وصولاً إلى رصد ملامح التطور النظري في هذا الحقل بما يخدم بناء الإطار المرجعي للدراسة الحالية.

2.1.2 مفهوم ممارسات إدارة المعرفة

تعددت زوايا تناول الباحثين لمفهوم ممارسات إدارة المعرفة، وتباينت تعريفاتهم بحسب المداخل التي انطلقوا منها، سواء أكانت مداخل سلوكية تركز على الأفراد والتفاعلات بينهم، أم مداخل تقنية تولي الأنظمة والبنى المعلوماتية الأولوية، أم مداخل استراتيجية تربط المعرفة بالميزة التنافسية والاستدامة. ويعد هذا التعدد

انعكاساً طبيعياً لاتساع نطاق المفهوم وتداخله مع حقول معرفية متعددة كالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية.

فقد عرفها أبو حطب (٢٠٢٢) بوصفها مجموعة الأنشطة المنظمة التي تتبناها المنظمة بهدف تحديد المعرفة الحيوية اللازمة لأداء مهامها، والعمل على توليدها واكتسابها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويتضح من هذا التعريف الميل إلى المنظور العملي الذي ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها سلسلة مترابطة من الأنشطة وليست نشاطاً منفرداً، بحيث تكتسب كل مرحلة قيمتها من ارتباطها بما يسبقها وما يليها.

ومن زاوية أخرى، نظر طرفة وبوكريف (٢٠٢١) إلى ممارسات إدارة المعرفة باعتبارها الإطار المنهجي الذي تعتمد عليه المنظمة لتفعيل رأس مالها الفكري وتحويله إلى قدرات تشغيلية ملموسة، وذلك من خلال تبني ممارسات تتيح تدفق المعرفة عبر مستويات المنظمة المختلفة. ويبرز هذا التعريف البعد الاستثماري للمعرفة، إذ يربط بين الممارسة والقيمة المتولدة عنها على مستوى الكفاءات البشرية، ويلمح إلى أن المعرفة الكامنة دون ممارسة فاعلة تظل بلا أثر اقتصادي حقيقي.

في حين قدمت بنقة وحوو (٢٠٢٢) تصوراً أكثر اتساعاً، إذ وصفتا ممارسات إدارة المعرفة بأنها العمليات المتكاملة التي تستهدف الاستفادة المثلى من المعرفة الصريحة والضمنية المتوفرة داخل المنظمة وخارجها، بما يدعم العمليات الإدارية ويعزز قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات بيئتها. ويشير هذا التعريف إلى التمييز الكلاسيكي بين المعرفة الضمنية والصريحة، ويبرز البعد البيئي الذي يضع المنظمة في علاقة تفاعلية مع محيطها، لا في عزلة معرفية مغلقة.

أما الطاهر (٢٠٢١) فقد ذهب إلى أن ممارسات إدارة المعرفة تمثل مجموعة الجهود التنظيمية التي تبذل لتحويل المعرفة من مستواها الفردي إلى مستواها الجماعي، ثم إلى مستواها التنظيمي، بما يؤسس لما يعرف بالذاكرة التنظيمية القادرة على إعادة إنتاج الخبرة وتوظيفها في مواقف جديدة. ويلتقي هذا الطرح مع المنظور المعرفي للمنظمة الذي يرى أن المنظمة في جوهرها كيان معرفي قبل أن يكون كياناً اقتصادياً أو إنتاجياً.

وفي السياق ذاته، تناول غنام (٢٠٢٥) المفهوم من زاوية استراتيجية، إذ رأى أن ممارسات إدارة المعرفة الاستراتيجية تتمثل في توظيف المعرفة باعتبارها أصلاً محورياً في صياغة التوجهات بعيدة المدى للمنظمة،

وفي تعزيز الوعي بالبيئة الداخلية والخارجية على نحو يدعم اتخاذ القرار. ويتميز هذا التعريف بإدماجه للبعد الاستراتيجي الذي يضع المعرفة في صلب عملية التخطيط، لا في موقع المساند فحسب، وهو ما يعكس النضج المتأخر للحقل وانتقاله من التشغيلي إلى الاستراتيجي.

وعلى المستوى الأجنبي، عرف Ajmal et al. (2025) ممارسات إدارة المعرفة بوصفها منظومة الأنشطة المتكاملة التي تستهدف الارتقاء بالنكاه التنظيمي من خلال تحويل المعرفة الفردية والجماعية إلى أصل تنظيمي يتجاوز حدود الأفراد، ويستقر في الهياكل والعمليات والثقافة، بما يحقق ما أسماه الباحثون "تجاوز المعرفة" بمعنى انتقالها من حالة الحياة الفردية إلى حالة التملك المؤسسي الراسخ.

ومن منظور أكثر شمولاً، يرى Atkočiūnienė et al. (2022) أن ممارسات إدارة المعرفة تمثل مجموعة العمليات التنظيمية التي تستهدف تعظيم القيمة المضافة المتولدة عن الأصول المعرفية، عبر دمجها في العمليات التشغيلية للمنظمة بشكل يحقق توازناً بين الأداء الآني ومتطلبات الاستدامة. ويلاحظ في هذا التعريف الربط الواضح بين إدارة المعرفة ومفهوم الاستدامة، وهو ربط يكتسب أهمية خاصة في الدراسات الحديثة التي تسعى إلى تجاوز النظرة قصيرة الأمد لتقييم العائد على المعرفة.

وفي السياق نفسه، يقدم Thomas (2024) رؤية سوسيوتقنية لممارسات إدارة المعرفة، إذ يصفها بأنها التفاعل المنظم بين النظام الاجتماعي للمنظمة من أفراد وعلاقات وثقافة، والنظام التقني من تكنولوجيا وأنظمة وبنية معلوماتية، بهدف توليد المعرفة وتدفعها وتوظيفها في إطار التحول الرقمي للمنظمة. ويبرز هذا التعريف أن الممارسة المعرفية لا تختزل في أدوات تكنولوجية، ولا في علاقات إنسانية فقط، وإنما في تكامل متبادل بين البعدين بحيث يغذي كل منهما الآخر.

ومن زاوية مغايرة، يرى Rasheed et al. (2025) أن ممارسات إدارة المعرفة تمثل مدخلاً لإدماج الاستدامة في الاستراتيجية التنظيمية، عبر توظيف المعرفة الخضراء والممارسات المعرفية الموجهة بيئياً في تعزيز الابتكار المستدام، بما يحول المعرفة من أداة لتعظيم الأداء قصير الأجل إلى رافعة لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح أن ثمة قواسم مشتركة تجمع بينها، تتمثل في كون ممارسات إدارة المعرفة عمليات منظمة وممنهجة، تستهدف التعامل مع المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً، وتتم بمرحلة متعاقبة من الاكتساب إلى التطبيق، وتترتب عليها قيمة مضافة على مستوى الأفراد والعمليات

والمنظمة ككل. ويرى الباحث -في ضوء ما تقدم- أن ممارسات إدارة المعرفة يمكن تعريفها إجرائياً بأنها "منظومة متكاملة من الأنشطة الممنهجة التي تتبناها المنظمة لاكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وتخزينها في قوالب تنظيمية يمكن استرجاعها، ومشاركتها بين العاملين عبر قنوات رسمية وغير رسمية، وتطبيقها في مواقف العمل بما يحول الخبرات المتراكمة لدى الأفراد إلى أصول تنظيمية مستدامة قادرة على توليد القيمة على المدى الطويل". ويتميز هذا التعريف بكونه يربط مباشرة بين الممارسة المعرفية والمتغير التابع في الدراسة الحالية، أي تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة، ضمن سياق شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

3.1.2 أهمية ممارسات إدارة المعرفة

تستمد ممارسات إدارة المعرفة أهميتها من كونها لم تعد ترفاً إدارياً تتبناه المنظمات الرائدة فحسب، بل أصبحت ضرورة بقاء في بيئة تتسارع فيها معدلات التغيير وتقلص فيها دورات حياة المنتجات والمعارف على حد سواء. فالمنظمات التي تقتصر إلى ممارسات معرفية ممنهجة تجد نفسها أمام معضلة مزدوجة: فقدان الخبرات بمغادرة أصحابها من جهة، وعجز هياكلها عن مواكبة التحولات السريعة من جهة أخرى. ومن هنا تتجلى أهمية تناول هذا المتغير بوصفه أداة لتأمين الاستمرارية المعرفية وضمان جاهزية المنظمة لمواجهة المستقبل، فضلاً عن دوره في تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

ويشير سعيدي وكوديد (٢٠٢٣) إلى أن أهمية ممارسات إدارة المعرفة تتمظهر في عدة محاور؛ أولها أنها تسهم في بناء بيئة تنظيمية محفزة على التعلم المستمر، إذ تتيح للعاملين فرصاً منتظمة لتطوير معارفهم وتبادل خبراتهم في إطار قيادي داعم؛ وثانيها أنها تعزز قدرة المنظمة على ترشيد القرارات الإدارية عبر إتاحة قاعدة معرفية موثوقة تستند إليها المستويات القيادية المختلفة؛ وثالثها أنها تسهم في كسر الحواجز بين الإدارات والوحدات داخل المنظمة من خلال تشجيع أنماط التواصل العرضي وتبادل المعرفة عبر التخصصات؛ ورابعها أنها تمكن المنظمة من تحويل المعرفة الضمنية المتراكمة لدى الأفراد ذوي الخبرة الطويلة إلى معرفة صريحة موثقة قابلة للتداول والاسترجاع.

ويرى موسى (٢٠٢٦) أن لممارسات إدارة المعرفة أهمية بالغة في دعم قدرة المنظمات على إدارة التغيير، إذ توفر المعرفة المنظمة الأرضية الفكرية التي تستند إليها مبادرات التحول والتطوير، وتسهم في تقليص مقاومة التغيير من خلال تزويد العاملين بفهم أعمق لمبرراته ومآلاته. كما تتيح هذه الممارسات بناء

سيناريوهات استباقية تستند إلى تحليل المعرفة المتاحة، بما يحول المنظمة من حالة الاستجابة الانعكاسية للتغيير إلى حالة القيادة الواعية له، وهو ما يكتسب أهمية مضاعفة في القطاعات التي تتسم بدرجة عالية من التقلب البيئي.

ويشير أبو حطب (٢٠٢٢) إلى أن أهمية ممارسات إدارة المعرفة تتجلى كذلك في انعكاسها المباشر على الأداء المؤسسي، إذ تسهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وفي رفع مستوى جودة الخدمات والمنتجات، وفي تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار وتجديد ذاتها. فالمنظمة التي تمتلك ممارسات معرفية فاعلة تكون أكثر قدرة على رصد الفجوات في أدائها، وأسرع في تصميم استجابات معرفية ملائمة، وأقدر على المراكمة التطورية لخبراتها بدلاً من الدوران حول نقطة البداية في كل تجربة جديدة. كما تسهم هذه الممارسات في ترشيد التكلفة عبر تقليل تكرار الجهود وإعادة استخدام الحلول التي تثبت ملاءمتها في السياقات المشابهة.

ومن منظور تنموي للموارد البشرية، يبرز طرفة وبوكريف (٢٠٢١) أهمية ممارسات إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات البشرية داخل المنظمة، إذ تعمل هذه الممارسات بوصفها رافعة لرفع مستوى المهارات الفردية والجماعية، عبر توفير بيئة معرفية ثرية تحفز التعلم بالممارسة والتعلم من الأقران. كما تسهم في بناء مسارات وظيفية أكثر وضوحاً، تستند إلى أساس معرفي متين، وتقلل من الاعتماد على الخبرة الفردية المعزولة لصالح خبرة جماعية تشاركية تنتمي إلى المنظمة بأكملها.

ويذهب Alfawaire & Atan (2021) إلى أن أهمية ممارسات إدارة المعرفة تكمن في كونها وسيطاً فاعلاً في بناء الميزة التنافسية المستدامة، حيث تتيح للمنظمة تطوير ابتكارات تنظيمية يصعب على المنافسين محاكاتها، لأنها تستند إلى تركيبات معرفية فريدة تتشكل عبر الزمن داخل المنظمة. ومن ثم، فإن الاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة هو في جوهره استثمار في صعوبة محاكاة المنظمة من قبل منافسيها، وهو ما يمثل أحد أهم محددات التفوق طويل الأمد في ضوء النظرية القائمة على الموارد.

ويؤكد Azeem et al. (2021) على أن أهمية هذه الممارسات تتعاضد في ظل ارتباطها الوثيق بالثقافة التنظيمية والابتكار، إذ تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية تقدر المعرفة وتحثي بمشاركتها، وفي تحفيز سلوكيات الابتكار التنظيمي التي تنبثق من التفاعل المعرفي بين الأفراد. فالممارسة المعرفية ليست مجرد

عملية تقنية، بل هي فعل ثقافي يعيد تشكيل القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة، ويؤسس لمنظومة من السلوكيات التي تجعل تبادل المعرفة جزءاً من الهوية المؤسسية لا نشاطاً استثنائياً.

ويضيف الفايز والريالات (٢٠٢٥) أن أهمية ممارسات إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تتمثل في كونها وسيلة لتعويض محدودية الموارد المادية عبر تعظيم الاستفادة من الموارد المعرفية، وفي بناء مرونة تشغيلية تمكن هذه الشركات من التكيف السريع مع متطلبات السوق رغم صغر حجمها. وهو ما يكسب الممارسة المعرفية طابعاً تعويضياً في السياقات التي تشح فيها الموارد التقليدية، ويعزز قدرة هذه الشركات على المنافسة في مواجهة المنظمات الكبرى.

4.1.2 أهداف ممارسات إدارة المعرفة

تتعدد الأهداف التي تسعى ممارسات إدارة المعرفة إلى تحقيقها، وتتباين رؤى الباحثين حول ترتيب أولوياتها، غير أنها تلتقي جميعها عند غاية كلية واحدة، تتمثل في تحويل المعرفة من مورد ساكن إلى قوة دافعة لتحقيق الفاعلية التنظيمية. ويمكن استعراض هذه الأهداف وفقاً لرؤى الباحثين على النحو الآتي:

يرى غنام (٢٠٢٥) أن ممارسات إدارة المعرفة تستهدف جملة من الغايات يمكن إجمالها في: تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية من خلال تزويدها بالمعرفة اللازمة لاستشراف المستقبل وتحليل البيئة المحيطة، وبناء قاعدة معرفية مؤسسية تسهم في دعم القرارات الاستراتيجية وتقلل من حالات عدم اليقين، وتعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية عبر توحيد المرجعية المعرفية التي تستند إليها مختلف المستويات الإدارية، وتوفير آليات منهجية لتوثيق المعرفة المتولدة عن التجارب الاستراتيجية الناجحة وغير الناجحة على حد سواء، بما يجعل المنظمة قادرة على التعلم من تاريخها لا مجرد المضي قدماً في غفلة عنه.

ويضيف Acosta-Prado et al. (2023) جملة من الأهداف تتمحور حول خلق القيمة المستدامة، وتشمل: السعي إلى تحويل المعرفة إلى مدخلات تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وتطوير قدرات تنظيمية يصعب نسخها من قبل المنافسين، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق توازن بين متطلبات أصحاب المصالح المتعددين، فضلاً عن دعم مبادرات الاستدامة التي تتجاوز الأفق الزمني القصير. ويبرز هذا الطرح أن المعرفة لا تدار لذاتها، وإنما لخدمة منظومة من الغايات التي تتقاطع فيها أبعاد الأداء والاستدامة والتنافسية.

ويحدد Bilderback (2024) أهدافاً أخرى تتصل بدمج ممارسات إدارة المعرفة في برامج التدريب والتطوير، تشمل: بناء قدرات تنظيمية موائمة لأهداف التنمية المستدامة، وتعزيز التعلم التنظيمي بوصفه عملية مستمرة وليست حدثاً منفصلاً، وتمكين المنظمة من نقل المعرفة عبر الأجيال الوظيفية المتعاقبة، وضمان استمرارية الكفاءات في ظل تغير تركيبة القوى العاملة. ويكتسب هذا الهدف أهمية خاصة في المنظمات التي تشهد موجات من التقاعد أو دوران مرتفع في القوى العاملة، إذ يمثل صمام أمان معرفي يحول دون نزيف الخبرة.

ومن منظور إدارة العمليات، يرى الفايز والريالات (٢٠٢٥) أن أهداف ممارسات إدارة المعرفة تتضمن: تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليص هدر الموارد الناتج عن تكرار الأخطاء أو إعادة اختراع الحلول، ودعم اتخاذ القرارات التشغيلية بمعلومات دقيقة وحديثة، وتمكين المنظمة من بناء معايير أداء تستند إلى معرفة موثقة لا إلى انطباعات فردية. ويلاحظ هنا أن الأهداف لا تنحصر في البعد الاستراتيجي بل تمتد إلى البعد التشغيلي اليومي للمنظمة.

ويشير Alqatan et al. (2025) إلى أن من بين أبرز الأهداف التي تسعى ممارسات إدارة المعرفة إلى تحقيقها ما يتصل بترسيخ مسارات الاستدامة المؤسسية، وذلك عبر تعزيز مشاركة المعرفة بوصفها ركيزة للابتكار، وبناء ثقافة قيادية تحويلية تحتفي بالمعرفة، وربط الممارسات المعرفية بأهداف الاستدامة الاستراتيجية للمنظمة، وتطوير منظومة حوكمة معرفية تضمن استمرارية هذه الممارسات بمعزل عن الأفراد القائمين عليها. وهو ما يعزز فكرة أن المعرفة يجب أن تأسس لا أن تظل رهينة الأشخاص.

ومن زاوية تنظيمية أوسع، يضع Thomas (2024) جملة من الأهداف ترتبط بالتحول الرقمي، تشمل: توظيف ممارسات إدارة المعرفة في تيسير الانتقال نحو الأنماط الرقمية للعمل، وبناء جسور تكاملية بين النظم الاجتماعية والتقنية، وتعزيز قدرة المنظمة على استيعاب التكنولوجيات الناشئة وتطويرها لخدمة أهدافها، وضمان أن تكون عمليات الرقمنة مدفوعة بمنطق معرفي لا بمجرد محاكاة لاتجاهات السوق. ويكتسب هذا الهدف أهمية متزايدة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها مختلف القطاعات.

كما يبرز Margherita & Braccini (2023) أهدافاً ترتبط بسياق الصناعة الحديثة وتقنيات الجيل الرابع، تتمحور حول: توظيف المعرفة في تعظيم القيمة التنظيمية المستدامة، وتمكين المنظمة من بناء مرونة تصنيعية تستند إلى أساس معرفي متين، ودمج المعرفة في تصميم العمليات الإنتاجية بشكل يحقق

توازننا بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية البيئية. ويعكس هذا الطرح كيف أن أهداف إدارة المعرفة تتطور بتطور السياقات الصناعية والتكنولوجية.

5.1.2 أبعاد ممارسات إدارة المعرفة

تم تحديد أبعاد ممارسات إدارة المعرفة في الدراسة الحالية بناء على ما طرحه أبو حطب (٢٠٢٢) في دراسته حول أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي، وما أيده الفايز والريالات (٢٠٢٥) في دراستهما حول أثر ممارسات إدارة المعرفة على إدارة العمليات، وبما يتسق كذلك مع التوجهات النظرية لدى بتقة وحوحو (٢٠٢٢)، وذلك لاتساق هذه الأبعاد مع طبيعة المتغير التابع المتمثل في تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة. وقد استقرت هذه الأبعاد على أربعة محاور رئيسة هي: اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وفيما يلي شرح مفصل لكل بعد منها.

البعد الأول: اكتساب المعرفة

يمثل اكتساب المعرفة المرحلة الأولى في دورة حياة المعرفة داخل المنظمة، وهو البعد الذي يؤسس للمراحل اللاحقة جميعها، إذ لا يمكن تخزين معرفة لم تكتسب، ولا مشاركة معرفة لم تتوافر، ولا تطبيق معرفة لم تستقبل في رصيد المنظمة. ويشير أبو حطب (٢٠٢٢) إلى أن اكتساب المعرفة يتضمن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لاستقاء المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية على حد سواء، ويتم ذلك عبر قنوات متعددة تشمل التعلم من التجارب الذاتية، والتعلم من الآخرين داخل المنظمة، والاستفادة من الخبرات الخارجية عبر الشراكات والاستشارات والبحوث.

ويلاحظ أن اكتساب المعرفة لا يقتصر على المعرفة الصريحة الموثقة في الوثائق والتقارير، بل يمتد ليشمل المعرفة الضمنية التي تستقر في عقول الأفراد وتجاربهم. وهو ما يجعل من اكتساب المعرفة عملية مركبة تستدعي تنوع الأدوات والمداخل، بدءاً من برامج التدريب الرسمية، مروراً بحلقات النقاش والمنتديات المهنية، ووصولاً إلى علاقات التوجيه والإرشاد بين الأجيال الوظيفية المختلفة. ويبين طرفه وبوكريف (٢٠٢١) أن قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى انفتاحها على بيئتها، وبجاهزية ثقافتها التنظيمية لاستيعاب المعرفة الجديدة دون مقاومة دفاعية.

البعد الثاني: تخزين المعرفة

يعد تخزين المعرفة البعد الذي يضمن انتقال المعرفة من الحالة الانسيابية إلى الحالة المستقرة، ومن الحياة الفردية إلى الحياة المؤسسية. ويمثل هذا البعد جوهر ما يعرف بالذاكرة التنظيمية التي تكسب المنظمة استمرارية معرفية تتجاوز حدود بقاء الأفراد فيها. ويوضح موسى (٢٠٢٦) أن تخزين المعرفة يتضمن جملة من الأنشطة، أبرزها توثيق المعرفة في قوالب صريحة قابلة للاسترجاع، وتنظيم هذه القوالب في قواعد بيانات وأنظمة معلومات يسهل الوصول إليها، وتصنيف المعرفة وفقاً لمعايير تيسر استرجاعها عند الحاجة، وتحديثها بشكل دوري لضمان حيويتها وملاءمتها للسياقات المتجددة.

ولا يقتصر تخزين المعرفة على البعد التقني المرتبط بأنظمة المعلومات، بل يمتد ليشمل البعد التنظيمي المتمثل في الإجراءات والسياسات التي تلزم العاملين بتوثيق ما يكتسبونه من معرفة في سياق عملهم. كما يمتد البعد الثقافي المتمثل في القيم التي تشجع على مشاركة المعرفة بدلاً من احتكارها. ويؤكد Thomas (2024) أن تخزين المعرفة في عصر التحول الرقمي يستدعي إعادة التفكير في البنى التحتية التقنية، بحيث تستوعب ليس فقط المعرفة الصريحة، بل المعرفة شبه الضمنية القابلة للاستخراج عبر تقنيات تحليلية متقدمة.

البعد الثالث: مشاركة المعرفة

تمثل مشاركة المعرفة البعد الحيوي الذي يحول المعرفة من ملكية فردية إلى ثروة جماعية، وهي البعد الذي يفعل القيمة الكامنة في المعرفة المكتسبة والمخزنة. ويشير Alqatan et al. (2025) إلى أن مشاركة المعرفة تتضمن مجموعة الأنشطة التي تيسر تدفق المعرفة بين الأفراد والوحدات داخل المنظمة، عبر قنوات رسمية كاللقاءات والاجتماعات والتقارير، وقنوات غير رسمية كالمحادثات اليومية وجماعات الممارسة والشبكات الاجتماعية المهنية.

وتتطلب مشاركة المعرفة بيئة تنظيمية تشجع على الانفتاح وتكافئ السلوكيات التشاركية، وقيادة تمارس دور النموذج في تبادل المعرفة، وثقافة تنظيمية تنظر إلى احتكار المعرفة بوصفه سلوكاً غير مرغوب فيه. ويبرز Azeem et al. (2021) أن مشاركة المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقة التنظيمية، إذ إن العاملين لا يقبلون على مشاركة معارفهم في بيئة تنعدم فيها الثقة، أو يخشون فيها أن تستخدم معارفهم ضدهم. كما تتطلب مشاركة المعرفة آليات تقنية تيسر هذا التدفق، تتراوح بين الأنظمة المتقدمة لإدارة الوثائق ومنصات التعاون الرقمي.

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

يمثل تطبيق المعرفة المرحلة التتويجية في دورة إدارة المعرفة، إذ يمثل اللحظة التي تتحول فيها المعرفة من حالة كامنة إلى حالة منتجة للقيمة. وتؤكد بنقة وحوحو (٢٠٢٢) أن تطبيق المعرفة يتضمن توظيفها في حل المشكلات اليومية، وفي اتخاذ القرارات الإدارية، وفي تطوير المنتجات والخدمات، وفي تحسين العمليات. فالمعرفة التي لا تطبق تظل عقيمة مهما كانت ثرية، والمنظمات التي تتجح في امتلاك معرفة وفيرة دون أن تحسن توظيفها لا تجني ثمار استثمارها المعرفي.

ويستدعي تطبيق المعرفة وجود آليات تربط بين المعرفة المتاحة والمواقف التي تستدعي توظيفها، وهو ما يعرف بقدرة المنظمة على "الاسترجاع السياقي" للمعرفة. كما يستدعي ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب وتتسامح مع الأخطاء الناتجة عن تطبيق المعرفة في سياقات جديدة. ويشير الطاهر (٢٠٢١) إلى أن تطبيق المعرفة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات التعلم التنظيمي، إذ إن المنظمات الأكثر قدرة على التعلم تكون أكثر قدرة على تطبيق المعرفة وتوظيفها في إعادة تشكيل ممارساتها.

6.1.2 استراتيجيات ممارسات إدارة المعرفة

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها لإدارة معارفها، وتتنوع هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة المعرفة محل الاهتمام، والسياق التنظيمي، والأهداف المنشودة. ويمكن استعراض أبرز هذه الاستراتيجيات على النحو الآتي:

تتمثل الاستراتيجية الأولى في استراتيجية الترميز، التي تستهدف تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة موثقة قابلة للتخزين والاسترجاع، وذلك عبر بناء قواعد بيانات وأنظمة معلوماتية تستوعب المعرفة المؤسسية. ويشير Atkočiūnienė et al. (2022) إلى أن هذه الاستراتيجية تلائم المنظمات التي تتعامل مع مشكلات متكررة يمكن إيجاد حلول معيارية لها، وتمكنها من تحقيق وفورات حجم معرفية عبر إعادة استخدام الحلول الموثقة.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في استراتيجية الشخصنة، التي تنظر إلى المعرفة بوصفها مرتبطة عضويًا بحاملها، ومن ثم تركز على بناء شبكات من العلاقات الإنسانية التي تيسر تدفق المعرفة بين الأفراد مباشرة، بدلاً من محاولة تجريدتها وتوثيقها. وتلائم هذه الاستراتيجية المنظمات التي تتعامل مع مشكلات

فريدة تستدعي حلولاً مخصصة، حيث يكون لرأس المال الاجتماعي دور محوري في تيسير الوصول إلى المعرفة المطلوبة.

أما الاستراتيجية الثالثة فهي الاستراتيجية الهجينة، التي تجمع بين الترميز والشخصنة في توليفة متوازنة، تستفيد من مزايا كل منهما، وتلائم المنظمات التي تتعامل مع طيف واسع من المشكلات يتضمن ما هو معياري وما هو فريد. ويؤكد (Rasheed et al. (2025 أن هذه الاستراتيجية أصبحت السائدة في المنظمات الحديثة التي تسعى إلى دمج المعرفة بالاستدامة والابتكار الأخضر، نظراً لأن متطلبات الاستدامة تستدعي معرفة معيارية في بعض جوانبها، ومعرفة مخصصة في جوانب أخرى.

وتتمثل الاستراتيجية الرابعة في استراتيجية المعرفة الاستراتيجية، التي تنظر إلى إدارة المعرفة من زاوية كلية مرتبطة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة. ويشير غنام (٢٠٢٥) إلى أن هذه الاستراتيجية تستهدف بناء قدرات معرفية ترتبط مباشرة بالميزة التنافسية المنشودة، عبر تحديد فجوات المعرفة الاستراتيجية، وتصميم برامج لسدها، وقياس العائد على الاستثمار المعرفي.

وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في استراتيجية المعرفة المستدامة، التي تدمج بين إدارة المعرفة وأهداف الاستدامة، عبر تطوير معرفة موجهة بيئياً واجتماعياً، وبناء قدرات على الابتكار المستدام. ويبرز (Bilderback (2024 أن هذه الاستراتيجية تكتسب أهمية متصاعدة في ضوء تبني المنظمات لأهداف التنمية المستدامة، وتستدعي دمج المعرفة المستدامة في برامج التدريب والتطوير، وفي العمليات التشغيلية، وفي صياغة الاستراتيجيات الكلية للمنظمة.

المبحث الثاني: تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

1.2.2 تمهيد

تمثل الخبرات المتراكمة لدى العاملين أحد أئمن الأصول التي تمتلكها المنظمات المعاصرة، غير أن قيمتها الحقيقية لا تكمن في وجودها بحد ذاتها، بل في القدرة التنظيمية على تحويلها من حالة الكمون الفردي إلى حالة الفاعلية المؤسسية. فالخبرة التي تظل حبيسة عقول أصحابها، وتغادر المنظمة بمغادرتهم، لا تمثل أصلاً حقيقياً للمنظمة بقدر ما تمثل ثروة عابرة معرضة للاندثار في أي لحظة. ومن هنا، برز مفهوم تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى إلى معالجة هذه المعضلة الجوهرية، عبر بناء آليات تنظيمية تضمن استبقاء الخبرة وتماسكها وتحويلها إلى قيمة قابلة للاستثمار على المدى الطويل (شنين وآخرون، ٢٠٢٠؛ Acosta-Prado et al., 2023).

ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في ظل التحولات التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، من تسارع في معدلات دوران العمالة، وتقاعد متزايد للأجيال الوظيفية الحاملة لخبرات تراكمية طويلة، وتعدد متنامٍ في طبيعة المهام التي تستدعي خبرات مركبة لا يمكن استبدالها بسهولة. كما أن التوجه المتصاعد نحو الاستدامة بوصفها إطاراً مرجعياً للحكم على نجاح المنظمات، يعيد تعريف القيمة التنظيمية بحيث لا تقتصر على العائد الاقتصادي قصير الأمد، بل تمتد لتشمل القدرة على توليد عوائد مستدامة عبر الزمن، تستفيد منها أجيال متعاقبة من أصحاب المصالح. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متماسكة لهذا المتغير، بدءاً من تأصيل مفهومه، مروراً بأهميته وأهدافه، ووصولاً إلى مرتكزاته النظرية واستراتيجيات تفعيله، بما يخدم الإطار المرجعي للدراسة الحالية في سياق شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

2.2.2 مفهوم تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

يقع مفهوم تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة عند تقاطع ثلاثة حقول معرفية متشابكة، هي: حقل إدارة الخبرة المؤسسية، وحقل خلق القيمة التنظيمية، وحقل الاستدامة المؤسسية. ويفسر هذا التقاطع ما يلاحظ في الأدبيات من تعدد في زوايا تناول المفهوم، إذ يقترب كل باحث منه من الزاوية الأقرب إلى حقله الفرعي، مما أنتج طيفاً متنوعاً من التعريفات التي تتكامل في رسم الصورة الكلية للمفهوم.

فقد عرف شنين وآخرون (٢٠٢٠) الخبرة المتراكمة بوصفها الرصيد المعرفي والمهاري الذي يتكون لدى الأفراد والمنظمات نتيجة الممارسة المستمرة للنشاط عبر فترات زمنية ممتدة، والذي يتحول بمرور الوقت إلى قدرة كامنة على التعامل مع المواقف بكفاءة أعلى وبتكلفة معرفية أقل. ويبرز هذا التعريف البعد الزمني للخبرة بوصفها ناتجا تراكميا، كما يلمح إلى البعد الاقتصادي المتمثل في خفض التكلفة المعرفية للأداء، وهو ما يمثل المدخل الأولي لفهم كيفية تحول الخبرة إلى قيمة.

ومن منظور أكثر اتساعا، يقدم Acosta-Prado et al. (2023) تصورا لخلق القيمة المستدامة باعتبارها العملية التي تحول المنظمة من خلالها مواردها المختلفة -ومنها الخبرات المتراكمة- إلى مخرجات تتجاوز البعد الاقتصادي لتشمل الأبعاد الاجتماعية والبيئية، وتمتد آثارها زمنيا بحيث تنتفع بها أجيال متعاقبة من أصحاب المصالح. ويتميز هذا التعريف بإدماجه للبعد الزمني والبعد التعددي لأصحاب المصالح، وهما بعدان جوهريان في فهم القيمة المستدامة.

ويذهب Margherita & Braccini (2023) إلى تعريف القيمة التنظيمية المستدامة بوصفها مجموعة المخرجات المتعددة الأبعاد التي تتولد عن توظيف الموارد التنظيمية -بما فيها الموارد المعرفية والخبراتية- ضمن منظومة إنتاجية مرنة قادرة على التكيف مع متطلبات الاستدامة، بحيث تحقق المنظمة توازنا بين كفاءتها الاقتصادية ومسؤوليتها البيئية والاجتماعية. ويلاحظ في هذا التعريف الربط الواضح بين القيمة المستدامة والمرونة التنظيمية، باعتبار أن القيمة المستدامة تستدعي قدرة عالية على التكيف مع متطلبات متغيرة.

ومن زاوية مغايرة، تنظر عبدالله وآخرون (٢٠٢٤) إلى القيمة التنظيمية المستدامة من خلال مدخل الثقافة التنظيمية المستدامة، إذ تصف هذه القيمة بوصفها ناتجا تراكميا لثقافة تنظيمية تقدر الاستدامة وترسخها في سلوكيات الأفراد وممارسات الإدارة، بما يمكن المنظمة من تجاوز معوقات الابتكار الاستراتيجي وتحويل الخبرات المتاحة إلى مخرجات ابتكارية ذات أثر طويل الأمد. ويبرز هذا التعريف أن القيمة لا تتولد في فراغ ثقافي، بل تستدعي حاضنة ثقافية تؤمن بها وتعمل على رعايتها.

ويقدم المتولي ومصطفى (٢٠٢٣) تعريفا للميزة التنافسية المستدامة بوصفها قدرة المنظمة على تحقيق تفوق نسبي مستمر على منافسيها، مستندة إلى موارد وقدرات تنظيمية فريدة يصعب محاكاتها، ومن بينها الخبرات المتراكمة لدى العاملين. ويمكن تطويع هذا التعريف لخدمة مفهوم القيمة المستدامة، إذ إن القيمة

المستدامة في جوهرها ليست سوى التجسيد العملي للميزة التنافسية المستدامة، حين تتحول من قدرة كامنة إلى مخرجات ملموسة.

وفي السياق ذاته، يعرف (Alfawaire & Atan (2021 الميزة التنافسية المستدامة بأنها النفوق الذي تحققه المنظمة على منافسيها بشكل مستمر، عبر توظيف مواردها البشرية والمعرفية ضمن منظومة استراتيجية متكاملة، تتيح لها تحويل هذه الموارد إلى ابتكارات تنظيمية تمثل القيمة الحقيقية التي تمتاز بها المنظمة. ويبرز هذا التعريف أن الابتكار التنظيمي يمثل أحد المظاهر الجوهرية للقيمة المستدامة المتولدة عن الخبرات المتراكمة.

ومن منظور تنموي، يقدم (Bilderback (2024 تصورا لاستدامة المنظمات بوصفها قدرتها على دمج أهداف التنمية المستدامة في برامج التدريب والتطوير، بما يحول الخبرة من رصيد فردي قابل للنفاذ إلى ثروة مؤسسية قابلة للتراكم والتجديد عبر الأجيال الوظيفية المتعاقبة. ويبرز هذا التعريف أهمية البعد التدريبي بوصفه آلية رئيسة لتحويل الخبرة إلى قيمة مستدامة.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح أن مفهوم تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة يتأسس على ثلاثة عناصر جوهرية: الأول هو وجود رصيد خبراتي تراكمي لدى الأفراد والمنظمة، والثاني هو وجود آليات تنظيمية تحول هذا الرصيد من حالة الكمون إلى حالة الإنتاج، والثالث هو أن تكون المخرجات الناتجة عن هذا التحويل ذات طابع مستدام يتجاوز الأفق الزمني القصير. ويرى الباحث -في ضوء ما تقدم- أنه يمكن تعريف تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة إجرائيا بأنه "العملية التنظيمية المنهجية التي تستهدف استثمار الرصيد المعرفي والمهاري المتراكم لدى العاملين عبر سنوات ممارستهم لعملهم، وتحويله إلى أصول تنظيمية مأسسة قادرة على توليد مخرجات اقتصادية وابتكارية وتنافسية تتجاوز حدود الأفراد، وتستمر آثارها عبر الزمن، بما يعزز قدرة المنظمة على التميز المستدام ومواجهة تحديات بيئتها المتغيرة". ويتميز هذا التعريف بكونه يربط مباشرة بين الخبرة الفردية والقيمة المؤسسية، ويبرز البعد الزمني الممتد للقيمة المستدامة، وهو ما يتسق مع طبيعة المتغير التابع في الدراسة الحالية.

3.2.2 أهمية تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

تتجلى أهمية تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في كونها تمثل الجسر الذي يربط بين الاستثمار التاريخي للمنظمة في رأس مالها البشري والعوائد المستقبلية التي تجنيها على المدى الطويل. فالمنظمات تتفق سنويا مبالغ طائلة على التدريب والتطوير وبناء القدرات، غير أن العائد على هذا الاستثمار يبقى مهددا ما لم تتوفر آليات لتحويل الخبرات المكتسبة إلى أصول مؤسسية. ومن هنا، يكتسب هذا المتغير أهميته بوصفه أداة لتأمين العائد على الاستثمار البشري وضمان استمراريته.

ويشير شنين وآخرون (٢٠٢٠) إلى أن أهمية الخبرة المتراكمة وتحويلها إلى قيمة مؤسسية تتمظهر في عدة محاور؛ أولها أنها تسهم في رفع كفاءة الأداء عبر تقليل الزمن المستغرق في إنجاز المهام بفضل التراكم المعرفي والمهاري؛ وثانيها أنها تعزز جودة المخرجات من خلال تقليل احتمالات الخطأ المرتبطة بقلة الممارسة؛ وثالثها أنها تقلل من تكلفة الإنتاج عبر تجنب تكرار الأخطاء وإعادة العمل؛ ورابعها أنها تتيح للمنظمة بناء معايير أداء مرتفعة تستند إلى ممارسات راسخة لا إلى افتراضات نظرية؛ وخامسها أنها تمكن المنظمة من مواجهة الأزمات بكفاءة أعلى بفضل ما تخرزته من حلول مجربة لمشكلات مشابهة.

ويرى (Acosta-Prado et al. (2023 أن أهمية تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة تكمن في كونها تمثل مدخلا متقدما لتعزيز الأداء التنظيمي، إذ تتجاوز النظر إلى الأداء بوصفه نتيجة آنية لقرارات إدارية معزولة، إلى النظر إليه بوصفه تجليا لقدرات تراكمية يصعب نسخها. كما تسهم هذه العملية في بناء جسر منهجي يربط بين متطلبات أصحاب المصالح المتعددين، عبر إنتاج قيمة متعددة الأبعاد تتجاوز البعد الاقتصادي إلى البعدين الاجتماعي والبيئي. وهو ما يكسب المنظمة شرعية أوسع في بيئتها، ويعزز قدرتها على استقطاب الموارد والمواهب.

ويؤكد المتولي ومصطفى (٢٠٢٣) أن لتحويل الخبرات إلى قيمة مستدامة أهمية بالغة في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، إذ يتيح لها هذا التحويل امتلاك موارد فريدة يصعب على المنافسين محاكاتها، نظرا لأن الخبرة المتراكمة بطبيعتها مرتبطة بالسياق التنظيمي الذي تكونت فيه. كما تسهم هذه العملية في تعزيز الرشاقة التنظيمية، إذ تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية بفضل ما تمتلكه من رصيد خبراتي يتيح لها قراءة المواقف بسرعة وتصميم استجابات ملائمة.

وتشير عبدالله وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن أهمية هذا المتغير تتجلى في دوره المحوري في تجاوز معوقات الابتكار الاستراتيجي داخل المنظمات، إذ إن الخبرة المتراكمة حين تتحول إلى أصل تنظيمي تمثل

قاعدة انطلاق للابتكار، ومرجعية يمكن البناء عليها لإنتاج حلول إبداعية للتحديات المستجدة. كما تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية مستدامة، تقدر التراكم المعرفي وتحسن استثماره، بدلاً من ثقافة الاستهلاك المعرفي التي تهدر الخبرة بدلاً من تنميتها.

ويذهب (Margherita & Braccini (2023 إلى أن أهمية تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة تتعاضد في ظل التحولات التي تشهدها الصناعة المعاصرة، وما تتطلبه من مرونة تصنيعية تستند إلى رصيد خبراتي متين. فالقدرة على دمج تكنولوجيات الجيل الرابع في العمليات الإنتاجية لا تتأتى بمجرد امتلاك التكنولوجيا، بل تستدعي رصيда خبراتيا قادرا على تطويعها وتوظيفها بشكل يخدم أهداف الاستدامة. ومن هنا، تمثل الخبرات المحولة إلى قيمة مستدامة أحد محددات نجاح المنظمات في عصر التحول الصناعي.

ويبرز (Alqatan et al. (2025 أن لهذا المتغير أهمية بالغة في ترسيخ مسارات الاستدامة المؤسسية، إذ تمثل الخبرات المحولة إلى قيمة تنظيمية أحد المداخل الأساسية لتحقيق الاستدامة، عبر تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار المستدام، وبناء قيادة تحويلية تحسن توظيف الخبرات، وإنتاج معرفة قابلة للمشاركة بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة. كما يسهم هذا التحويل في توفير الاستمرارية للمبادرات الاستراتيجية للمنظمة، بحيث لا تتأثر بتغير القيادات أو دوران العاملين.

ويضيف (Bilderback (2024 أن أهمية هذا المتغير تكمن في كونه يتيح للمنظمات دمج أهداف التنمية المستدامة في صلب عملياتها، عبر تحويل الخبرات إلى برامج تدريبية ممنهجة تنقل المعرفة من جيل إلى آخر، وتضمن استمرارية الكفاءات في مواجهة تحديات الاستدامة. وهو ما يكسب التحويل بعدا تنمويا يتجاوز حدود المنظمة الواحدة ليسهم في التنمية المجتمعية الأوسع.

ويضيف (Azeem et al. (2021 بعدا آخر لأهمية هذا المتغير، إذ يؤكد أن تحويل الخبرات إلى قيمة مستدامة يمثل أحد الميكانيزمات التي تتفاعل من خلالها الثقافة التنظيمية مع الابتكار، فالخبرات المتراكمة التي تحسن المنظمة استثمارها تتحول إلى وقود للابتكار التنظيمي، الذي يمثل بدوره أحد أبرز مظاهر القيمة المستدامة. وهو ما يجعل من تحويل الخبرات حلقة وصل بين الثقافة والابتكار والقيمة.

4.2.2 أهداف تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، وتتباين هذه الأهداف بحسب طبيعة المنظمة وسياقها وأولوياتها الاستراتيجية. ويمكن استعراض هذه الأهداف وفقاً لرؤى الباحثين على النحو الآتي:

يرى شنين وآخرون (٢٠٢٠) أن من أبرز الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من وراء تحويل الخبرات إلى قيمة مؤسسية ما يلي: استثمار الرصيد المعرفي والمهاري المتراكم لدى العاملين بأقصى كفاءة ممكنة، وتقليص الفجوة بين الخبرة الفردية والقدرة المؤسسية، وبناء معايير أداء راسخة تستند إلى ممارسات مجربة، فضلاً عن تأمين استمرارية الكفاءات في مواجهة دوران العمالة. ويلاحظ في هذا الطرح تركيز خاص على البعد العملي للأهداف، بحيث ترتبط مباشرة بتحسين الأداء التشغيلي للمنظمة.

ويحدد Acosta-Prado et al. (2023) جملة من الأهداف ترتبط بخلق القيمة المستدامة في الشركات الصناعية، وتشمل: تعظيم الأداء التنظيمي عبر توظيف الخبرات في تطوير العمليات، وبناء قدرات تنظيمية فريدة يصعب نسخها، وتحقيق توازن بين متطلبات أصحاب المصالح المتعددين، وضمان استمرارية القيمة المتولدة عبر الزمن. ويبرز هذا الطرح أن الأهداف لا تنحصر في البعد الاقتصادي، بل تتسع لتشمل البعد الاجتماعي والبيئي ضمن منظومة متكاملة.

ويشير Margherita & Braccini (2023) إلى أهداف ترتبط بسياق التصنيع المرن، تتمحور حول: توظيف الخبرات في بناء قدرات تصنيعية مرنة، ودمج تكنولوجيات الجيل الرابع في العمليات الإنتاجية بأسلوب يستند إلى رصيد خبراتي راسخ، وتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية البيئية، وتطوير منتجات تستجيب لمتطلبات الاستدامة دون إخلال بمتطلبات السوق. ويعكس هذا الطرح كيف أن الأهداف تتشكل بحسب السياق الصناعي للمنظمة.

ويرى المتولي ومصطفى (٢٠٢٣) أن من أبرز الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال هذا التحويل: بناء ميزة تنافسية مستدامة تستند إلى موارد فريدة يصعب محاكاتها، وتعزيز الرقابة التنظيمية التي تتيح للمنظمة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتقليص حالات عدم اليقين عبر الاستناد إلى رصيد خبراتي ييسر القراءة الدقيقة للمواقف، وبناء مرونة استراتيجية تمكن المنظمة من إعادة تشكيل مواردها بسرعة استجابة للفرص والتهديدات.

وتحدد عبدالله وآخرون (٢٠٢٤) أهدافاً ترتبط بمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي، تشمل: ترسيخ ثقافة تنظيمية مستدامة تقدر التراكم المعرفي، وتذليل العقبات الثقافية والهيكلية التي تحول دون تحويل الخبرات إلى ابتكارات، وبناء بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار المستند إلى الخبرة، وتطوير منظومة قيمية تجعل من الاستدامة محورا مرجعيا لقرارات المنظمة. ويبرز هذا الطرح البعد الثقافي للأهداف، بوصفه شرطاً تمكينياً لتحقيق ما سواه.

ويضيف (Alfawaire & Atan (2021) أهدافاً تتصل بدور الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية المستدامة، وتشمل: تطوير ابتكارات تنظيمية تستند إلى توليفات معرفية فريدة، وبناء قدرات بشرية مواكبة لمتطلبات التميز التنافسي، وتعزيز التكامل بين الموارد البشرية والمعرفية في إطار استراتيجي موحد، وضمان أن تكون مخرجات المنظمة منسجمة مع توجهاتها الاستراتيجية بعيدة المدى.

ويذهب (Bilderback (2024 إلى أن من بين الأهداف الجوهرية لهذا المتغير: دمج أهداف التنمية المستدامة في برامج التدريب والتطوير داخل المنظمة، وضمان نقل الخبرات عبر الأجيال الوظيفية المتعاقبة، وبناء قدرات بشرية مؤهلة للتعامل مع تحديات الاستدامة على المستويين المؤسسي والمجتمعي، وتطوير منظومة معرفية ترسخ قيم الاستدامة في وعي العاملين وممارساتهم.

ويبرز (Alqatan et al. (2025 أهدافاً أخرى ترتبط بالمسارات الاستراتيجية للاستدامة المؤسسية، وتشمل: بناء قيادة تحويلية قادرة على توظيف الخبرات في خدمة الأهداف المستدامة، وتعزيز مشاركة المعرفة بوصفها رافعة للابتكار المستدام، وربط الممارسات التنظيمية بأهداف الاستدامة عبر منظومة حوكمة متكاملة، وضمان أن يكون الابتكار التنظيمي موجها نحو إنتاج قيمة تتجاوز الأفق الزمني القصير.

5.2.2 مرتكزات تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

تجدر الإشارة إلى أن المتغير التابع في الدراسة الحالية يعد محورا أحادي البعد وفقاً لما اعتمد في أداة الدراسة، إذ يتكون من عشر فقرات تقيس مدى قدرة المنظمة على تحويل الخبرات والمعارف المتراكمة لدى العاملين إلى أصول تنظيمية مستدامة. وعليه، فإن الحديث عن "الأبعاد" هنا يقصد به المرتكزات النظرية أو الجوانب المفاهيمية التي يتأسس عليها هذا المتغير، وقد تم تحديدها بناء على ما طرحه المتولي ومصطفى (٢٠٢٣) في دراستهما حول الميزة التنافسية المستدامة، وما قدمه شنين وآخرون (٢٠٢٠) حول

الخبرة المتراكمة، وبما يتسق مع رؤية (Acosta-Prado et al. (2023) لخلق القيمة المستدامة. وفيما يلي شرح مفصل لهذه المرتكزات.

المرتکز الأول: تمأسس الخبرة الفردية

يمثل تمأسس الخبرة الفردية المرتکز الأساس الذي تتأسس عليه عملية تحويل الخبرات إلى قيمة مستدامة، إذ يشير هذا المرتکز إلى الانتقال بالخبرة من الحالة الشخصية المرتبطة بأفراد بعينهم إلى الحالة المؤسسية المستقرة في الهياكل والعمليات والممارسات. ويوضح شنين وآخرون (٢٠٢٠) أن الخبرة في صورتها الفردية تظل عرضة للاندثار بمغادرة أصحابها، أما في صورتها المؤسسة فإنها تتحول إلى أصل تنظيمي ثابت يستقل عن الأفراد ويستمر بمعزل عنهم.

ويستدعي تمأسس الخبرة جملة من الآليات، أبرزها توثيق الخبرات في قوالب صريحة قابلة للاسترجاع، وتضمينها في الأنظمة والإجراءات والسياسات، ودمجها في برامج التدريب والتأهيل، وبناء حلقات نقل الخبرة بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة. كما يستدعي ثقافة تنظيمية تقدر هذا التماسس وتحفز العاملين على الإسهام فيه، بدلاً من احتكار خبراتهم بوصفها مصدراً للنفوذ الشخصي.

المرتکز الثاني: الاستدامة الزمنية للقيمة

يمثل هذا المرتکز ما يميز القيمة التنظيمية المستدامة عن القيمة العادية، إذ إن السمة الجوهرية للقيمة المستدامة هي قدرتها على الامتداد زمنياً والاستمرار في توليد عوائد عبر فترات متعاقبة. ويشير Acosta-Prado et al. (2023) إلى أن الاستدامة الزمنية للقيمة تتطلب أن تكون المخرجات التنظيمية المتولدة عن الخبرات المتراكمة قابلة للتجدد والاستمرار، لا أن تكون مخرجات لحظية تنتهي بانتهاء السياق الذي أنتجها.

وتستدعي هذه الاستدامة الزمنية بناء قدرات تنظيمية تتيح إعادة إنتاج القيمة بشكل متجدد، عبر آليات التعلم المستمر، والتحديث الدوري للمعرفة المؤسسية، والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة. كما تستدعي رؤية استراتيجية بعيدة المدى تقدم العوائد المستدامة على المكاسب الآنية، وتعطي وزناً للاستثمار في القدرات المعرفية والخبراتية حتى عند تعارضه مع الكفاءة قصيرة الأجل.

المرتکز الثالث: تعدد أبعاد القيمة

تتميز القيمة التنظيمية المستدامة بكونها متعددة الأبعاد، إذ لا تقتصر على البعد الاقتصادي بل تمتد لتشمل البعدين الاجتماعي والبيئي. ويبرز (Margherita & Braccini (2023 أن هذا التعدد في الأبعاد يمثل سمة جوهرية للقيمة المستدامة، إذ إن المنظمة التي تولّد عائداً اقتصادياً ضخماً على حساب البيئة أو المجتمع لا يمكن وصف قيمتها بأنها مستدامة، بقدر ما يمكن وصفها بأنها استنزافية.

ويستدعي هذا التعدد من المنظمة بناء منظومة متكاملة لقياس القيمة، تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية لتشمل مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي، وتطوير ثقافة تنظيمية تستوعب هذا التعدد ولا تنحاز لبعد على حساب آخر. كما يستدعي قدرة على إدارة التوترات المحتملة بين الأبعاد المختلفة، إذ قد تتعارض بعض المتطلبات الاقتصادية مع بعض المتطلبات البيئية، وتستدعي القدرة على إيجاد توليفات إبداعية تحقق التوازن المنشود.

المرتكز الرابع: الفرادة وصعوبة المحاكاة

يمثل هذا المرتكز ما يكسب القيمة المستدامة طابعها الاستراتيجي، إذ إن القيمة التي يمكن لأي منظمة محاكاتها بسهولة لا تمثل قيمة استراتيجية حقيقية، وإنما مجرد ميزة عابرة. ويؤكد Alfawaire & Atan (2021) أن الخبرات المتراكمة بطبيعتها تتمتع بدرجة عالية من الفرادة وصعوبة المحاكاة، نظراً لأنها تتشكل عبر تفاعلات معقدة بين الأفراد والسياق التنظيمي عبر فترات زمنية ممتدة، وهو ما يجعلها مصدراً مثالياً للقيمة المستدامة.

ويستدعي هذا المرتكز من المنظمة الحفاظ على ما يميز خبراتها المتراكمة من فرادة، عبر بناء سياقات تنظيمية فريدة، وتطوير توليفات معرفية مخصصة، وحماية المعرفة الاستراتيجية من التسرب إلى المنافسين. كما يستدعي وعياً استراتيجياً بأن الفرادة لا تتأتى من التقليد ولو لأفضل الممارسات، بل من بناء مسار تطوري خاص يستفيد من التجارب الأخرى دون أن ينسخها.

المرتكز الخامس: الترابط بين الخبرة والابتكار

يمثل هذا المرتكز جوهر العملية التحويلية التي تنقل الخبرة من حالة الرصيد الساكن إلى حالة المنتج الديناميكي للقيمة. ويوضح (Azeem et al. (2021 أن الخبرات المتراكمة تمثل وقوداً للابتكار التنظيمي،

إذ إن الابتكار في جوهره ليس قفزة في الفراغ، بل إعادة تركيب إبداعية لما هو قائم. ومن ثم، فإن قدرة المنظمة على تحويل خبراتها إلى ابتكارات تنظيمية تمثل أحد أبرز مظاهر تحويل الخبرة إلى قيمة مستدامة. ويستدعي هذا المركز بناء جسور تنظيمية بين الخبرة والابتكار، عبر مساحات للتجريب المؤسسي، وحوكمة تتسامح مع الأخطاء الناتجة عن الابتكار، وأنظمة حوافز تكافئ الإسهامات الابتكارية المستندة إلى الخبرة. كما يستدعي قيادة قادرة على رؤية الإمكانيات الكامنة في الخبرات المتراكمة، وتحويلها إلى مبادرات ابتكارية ذات أثر استراتيجي.

المركز السادس: الحاضنة الثقافية للقيمة

يمثل هذا المركز الشرط التمكيني الذي تتأسس عليه جميع المراكز السابقة، إذ لا يمكن لأي عملية تحويلية أن تنجح في غياب حاضنة ثقافية تدعمها. وتؤكد عبدالله وآخرون (٢٠٢٤) أن الثقافة التنظيمية المستدامة تمثل المدخل الأساس لتجاوز معوقات الابتكار الاستراتيجي وتحويل الخبرات إلى قيمة، إذ إنها ترسخ القيم التي تجعل من الاستدامة محورا مرجعيا، وتؤسس لسلوكيات تنظيمية تخدم هذا التوجه.

ويستدعي هذا المركز جهدا مؤسسيا متواصلًا لبناء ثقافة تنظيمية مستدامة، عبر القيادة بالقدوة، وتطوير منظومة القيم المؤسسية، وإدماج معايير الاستدامة في تقييم الأداء والترقيات، وبناء قصص نجاح تنظيمية تجسد القيم المنشودة. كما يستدعي صبرا استراتيجيا، إذ إن التحولات الثقافية لا تتحقق بقرارات إدارية فورية، بل عبر مسار تراكمي طويل.

المركز السابع: المرونة والرشاقة التنظيمية

تمثل المرونة والرشاقة التنظيمية مرتكزا جوهريا في عملية تحويل الخبرات إلى قيمة مستدامة، إذ لا يمكن للمنظمة الجامدة هيكلية وعملية أن تحسن استثمار خبراتها. ويشير المتولي ومصطفى (٢٠٢٣) إلى أن الرشاقة التنظيمية تمثل البنية التشغيلية التي تتيح للمنظمة إعادة تشكيل مواردها -ومنها الخبرات المتراكمة- بسرعة استجابة للفرص والتهديدات، بما يحول هذه الخبرات من رصيد ثابت إلى مورد ديناميكي قابل للتوظيف في سياقات متعددة.

ويستدعي هذا المرتكز تطوير هياكل تنظيمية مرنة، وعمليات قابلة لإعادة التشكيل، وأنظمة معلومات تيسر الوصول السريع إلى المعرفة المؤسسية، وثقافة تنظيمية تقدر السرعة والتكيف. كما يستدعي قيادة قادرة على الموازنة بين الاستقرار اللازم لتراكم الخبرة والمرونة اللازمة لتوظيفها.

6.2.2 استراتيجيات تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تبنيها لتحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، ويمكن استعراض أبرزها على النحو الآتي:

تتمثل الاستراتيجية الأولى في استراتيجية التوثيق والتأسيس، التي تستهدف نقل الخبرات الفردية إلى صورة مؤسسية مأسسة قابلة للاستمرار. ويوضح شنين وآخرون (٢٠٢٠) أن هذه الاستراتيجية تتأسس على بناء أنظمة موثقة تستوعب الخبرات الفردية وتحولها إلى إجراءات وممارسات تنظيمية، بحيث لا تظل الخبرة رهينة الأشخاص، بل تستقر في كيان المنظمة. وتستدعي هذه الاستراتيجية الاستثمار في أنظمة المعلومات وقواعد المعرفة، وفي الإجراءات التي تلزم العاملين بتوثيق خبراتهم في سياق عملهم اليومي.

وتتمثل الاستراتيجية الثانية في استراتيجية النقل بين الأجيال، التي تستهدف تأمين انتقال الخبرات من الأجيال الوظيفية الأقدم إلى الأجيال الأحدث، بما يضمن استمرارية الكفاءات في مواجهة دوران العمالة والتقاعد. ويؤكد Bilderback (2024) أن هذه الاستراتيجية تتأسس على برامج تدريبية ممنهجة، وعلاقات توجيه وإرشاد بين الأجيال، وفترات تداخل مدروسة بين المغادرين والقادمين الجدد. وتكتسب هذه الاستراتيجية أهمية متصاعدة في المنظمات التي تشهد موجات من التقاعد أو دوران مرتفع.

أما الاستراتيجية الثالثة فهي استراتيجية الابتكار المستند إلى الخبرة، التي تستهدف توظيف الخبرات المتراكمة بوصفها وقوداً للابتكار التنظيمي. وتلائم هذه الاستراتيجية المنظمات التي تسعى إلى التميز التنافسي عبر الابتكار، وتستدعي بناء جسور تنظيمية بين العاملين ذوي الخبرة والعاملين ذوي القدرات الابتكارية، وتطوير مساحات للتجريب المؤسسي تسمح بتحويل الخبرات إلى ابتكارات ملموسة.

وتتمثل الاستراتيجية الرابعة في استراتيجية القيادة التحويلية، التي تستهدف توظيف القيادة بوصفها رافعة لتحويل الخبرات إلى قيمة. ويشير Alqatan et al. (2025) إلى أن هذه الاستراتيجية تتأسس على بناء قيادات قادرة على رؤية الإمكانيات الكامنة في الخبرات المتراكمة، وعلى توظيفها في خدمة الأهداف

الاستراتيجية للمنظمة، وعلى تحفيز العاملين على الإسهام في عملية التحويل. وتستدعي هذه الاستراتيجية برامج تطوير قيادي ممنهجة، وأنظمة تقييم تربط الأداء القيادي بالقدرة على استثمار الخبرات.

وتتمثل الاستراتيجية الخامسة في استراتيجية الاستدامة المتكاملة، التي تستهدف دمج تحويل الخبرات في منظومة شاملة لإدارة الاستدامة المؤسسية. وتلائم هذه الاستراتيجية المنظمات التي تتبنى الاستدامة بوصفها توجهها استراتيجيا، وتستدعي ربط برامج تحويل الخبرات بأهداف الاستدامة الكلية للمنظمة، وبناء مؤشرات أداء تقيس مدى إسهام الخبرات المحولة في تحقيق هذه الأهداف.

وتتمثل الاستراتيجية السادسة في استراتيجية المرونة التنظيمية، التي تستهدف بناء هياكل وعمليات مرنة تتيح إعادة توظيف الخبرات بسرعة استجابةً للمتغيرات البيئية. ويؤكد المتولي ومصطفى (٢٠٢٣) أن هذه الاستراتيجية تتأسس على تصميم تنظيمي يدعم الرشاقة، وعلى منظومة معلومات تيسر الوصول السريع إلى الخبرات، وعلى ثقافة تنظيمية تقدر التكيف والاستجابة السريعة. وتكتسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة في القطاعات التي تتسم بدرجة عالية من التقلب البيئي، كالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية.

وتتمثل الاستراتيجية السابعة في استراتيجية بناء الثقافة المستدامة، التي تستهدف تطوير حاضنة ثقافية تدعم عمليات تحويل الخبرات إلى قيمة مستدامة. ويوضح أن هذه الاستراتيجية تتأسس على ترسيخ قيم الاستدامة في وعي العاملين، وعلى تطوير ممارسات إدارية تجسد هذه القيم، وعلى بناء قصص نجاح مؤسسية تحفز السلوكيات المنشودة (عبدالله وآخرون، ٢٠٢٤). وتستدعي هذه الاستراتيجية صبرا استراتيجيا ومثابرة طويلة المدى، إذ إن التحولات الثقافية لا تتحقق بقرارات فورية.

ويختتم هذا المبحث بالإشارة إلى أن تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة لا يمثل عملية أحادية الطابع، بل منظومة متكاملة تتشابك فيها أبعاد متعددة، وتتطلب تضافر جهود مختلف المستويات التنظيمية. ويكتسب هذا المتغير أهميته في الدراسة الحالية من كونه يجسد المخرج الاستراتيجي الذي تسعى ممارسات إدارة المعرفة إلى تحقيقه، إذ تمثل ممارسات اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها الأدوات التي تمكن المنظمة من تحويل خبراتها المتراكمة إلى أصول مؤسسية مستدامة، وهو ما يؤسس للعلاقة المنطقية بين المتغيرين المستقل والتابع في الدراسة الحالية، ضمن سياق شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي يستند إليه الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية، إذ يعد المنهج العلمي السليم الركيزة التي تتأسس عليها مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم. ومن هذا المنطلق، يتناول الفصل الحالي عرضاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث في تنفيذ دراسته الميدانية حول أثر ممارسات إدارة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، بدءاً بتحديد المنهج المتبع وتوصيف مجتمع الدراسة وعينتها، مروراً ببناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، ووصولاً إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار الفروض.

ويستند الباحث في تصميم هذا الفصل إلى الاعتبارات المنهجية المعتمدة في الدراسات الإدارية المعاصرة، وعلى نحو يضمن تحقيق التطابق بين أهداف الدراسة وفروضها من جهة، والأدوات المستخدمة لاختبارها من جهة أخرى، بما يعزز الانسجام الداخلي للدراسة ويؤمن سلامة الاستنتاجات النهائية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، ثم تحليل بياناتها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها بما يتيح اختبار الفروض المصاغة. وقد جاء اختيار هذا المنهج لكونه يلائم طبيعة المتغيرات التي تتناولها الدراسة، حيث تستهدف الدراسة وصف واقع ممارسات إدارة المعرفة في شركات القطاع الخاص السعودي، ووصف مستوى تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، ثم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين وقياس أثر الأول على الثاني.

كما اعتمد الباحث على الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، عبر تصميم استبانة مقننة وزعت على عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ثم معالجة البيانات الناتجة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. وقد استند الباحث في هذا التوجه إلى الأدبيات السابقة في الحقل،

وعلى رأسها ما اعتمدته أبو حطب (٢٠٢٢)، والفايز والريالات (٢٠٢٥)، والمتولي ومصطفى (٢٠٢٣) في دراساتهم المماثلة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، نظرا لأن هذه الفئة هي الأقدر على تقديم تصور دقيق حول ممارسات إدارة المعرفة المتبعة في شركاتها، ومستوى قدرة هذه الشركات على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة المستهدف وفقاً للإحصاءات الرسمية المتاحة نحو (4,850) موظفاً موزعين على مجموعة من الشركات الرائدة في القطاعات الصناعية والخدمية والتجارية بالمملكة.

عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وانتشاره الجغرافي، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تم توزيع المفردات بشكل يعكس البناء الفعلي للمجتمع من حيث المستوى الإداري. وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، فبلغ حجم العينة المطلوب (357) مفردة.

وقد قام الباحث بتوزيع (400) استبانة احتياطياً للأخذ في الاعتبار احتمالات عدم الاستجابة أو عدم الصلاحية، وتم استرداد (378) استبانة بنسبة استرداد بلغت (94.5%)، استبعد منها (21) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لاحتوائها على نمط استجابة موحد يدل على عدم الجدية، ليصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (357) استبانة بنسبة صلاحية بلغت (89.25%) من إجمالي الموزع، وهي نسبة تعد مرتفعة وفقاً للمعايير المنهجية المعتمدة في البحوث الإدارية.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة، وقد تم تصميمها بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبالأستفادة من المقاييس التي طورها أبو حطب (٢٠٢٢)، والفايز والريالات (٢٠٢٥)، وبنقة وجوحو (٢٠٢٢) فيما يتعلق بممارسات إدارة المعرفة، وكذلك المتولي ومصطفى (٢٠٢٣)، وشنين وآخرون (٢٠٢٠) فيما يتعلق بالقيمة التنظيمية المستدامة، إضافة إلى ما طرحه Acosta-Prado et al. (2023). Alfawaire & Atan (2021) في هذا الشأن.

مكونات أداة الدراسة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة، على النحو الآتي:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويشمل (4) فقرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري.
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (ممارسات إدارة المعرفة)، ويتكون من (4) أبعاد تشمل (16) فقرة موزعة على النحو الآتي: بعد اكتساب المعرفة ويضم (4) فقرات، وبعد تخزين المعرفة ويضم (4) فقرات، وبعد مشاركة المعرفة ويضم (4) فقرات، وبعد تطبيق المعرفة ويضم (4) فقرات.
- **القسم الثالث:** المتغير التابع (تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة)، وهو محور أحادي البعد يتكون من (10) فقرات تقيس مدى قدرة المنظمة على تحويل الخبرات والمعارف المتراكمة لدى العاملين إلى أصول تنظيمية مستدامة.

مقياس الاستبانة

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، إذ يعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما في البحوث الإدارية لما يتمتع به من سهولة في التطبيق ودقة في قياس الاتجاهات. وقد تم توزيع درجات المقياس على النحو الآتي:

جدول (3 - 1): تدريج مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم احتساب طول الفئة وفقاً للمعادلة الآتية:
 طول الفئة = $(5 - 1) \div 5 = 0.80$ ، وبذلك تكون فئات تفسير المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

جدول (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفضة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جداً

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الأداة

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية، بلغ عددهم (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، وذلك للحكم على مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح صياغتها، وانتمائها للأبعاد التي ترتبط بها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم تعديل صياغة (5) فقرات،

وحذف فقرتين، ودمج ثلاث فقرات في فقرة واحدة، حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (26) فقرة موضوعية.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه. وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (3 - 3): معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد ممارسات إدارة المعرفة والدرجة الكلية للبعد

رقم الفقرة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة	تطبيق المعرفة
1	0.782**	0.756**	0.811**	0.793**
2	0.819**	0.798**	0.764**	0.825**
3	0.774**	0.823**	0.789**	0.768**
4	0.806**	0.781**	0.802**	0.814**

(**) دالة عند مستوى معنوية (0.01)

جدول (3 - 4): معاملات الارتباط بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.768**	6	0.812**
2	0.795**	7	0.776**
3	0.823**	8	0.804**
4	0.751**	9	0.789**
5	0.798**	10	0.817**

(**) دالة عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتراوحت قيمها بين (0.751) و(0.825)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع فقرات الاستبانة بصدق اتساق داخلي مقبول.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يعد من أكثر معاملات الثبات استخداماً في البحوث الإدارية. وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المحور / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
اكتساب المعرفة	4	0.847
تخزين المعرفة	4	0.832
مشاركة المعرفة	4	0.861
تطبيق المعرفة	4	0.854
ممارسات إدارة المعرفة (كلي)	16	0.912
تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة	10	0.927
الثبات الكلي للاستبانة	26	0.941

يتبين من الجدول أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) المعتمد في البحوث الإدارية، حيث تراوحت بين (0.832) و(0.927) لأبعاد الدراسة، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.941)، وهو ما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة)، للتحقق من وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، تمهيداً لاختبار الفروض. وفيما يلي عرض لمصفوفة الارتباط:

جدول (3 - 6): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 357)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) اكتساب المعرفة	1					
(2) تخزين المعرفة	0.624**	1				
(3) مشاركة المعرفة	0.658**	0.671**	1			
(4) تطبيق المعرفة	0.612**	0.643**	0.687**	1		
(5) ممارسات إدارة المعرفة (الكلية)	0.834**	0.847**	0.872**	0.851**	1	
(6) تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة	0.687**	0.712**	0.748**	0.726**	0.823**	1

(**) دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط ما يلي:

- أولاً، توجد علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.687) و(0.748)، وهي قيم تعبر عن علاقات ارتباطية قوية.
- ثانياً، بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة المعرفة والمتغير التابع (0.823)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.
- ثالثاً، جاء بعد مشاركة المعرفة في مقدمة الأبعاد ارتباطاً بالمتغير التابع بمعامل ارتباط بلغ (0.748)، يليه بعد تطبيق المعرفة بمعامل ارتباط بلغ (0.726)، ثم بعد تخزين المعرفة بمعامل ارتباط بلغ (0.712)، وأخيراً بعد اكتساب المعرفة بمعامل ارتباط بلغ (0.687).
- رابعاً، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل نفسه بين (0.612) و(0.687)، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة، تشير إلى وجود ترابط داخلي بين أبعاد المتغير المستقل دون أن يصل هذا الترابط إلى حد التداخل الكامل الذي يثير مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة

(Multicollinearity)، إذ إن جميع القيم تقع دون العتبة الحرجة (0.80) المعتمدة في الأدبيات الإحصائية.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) في معالجة البيانات وتحليلها، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تخدم أهداف الدراسة وتتيح اختبار فروضها، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب في نقاط:

1. التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف خصائص أفراد العينة من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات وأبعاد الدراسة، وترتيب هذه الأبعاد وفقاً لاستجابات العينة.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استخدم للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة من خلال بناء مصفوفة الارتباط.
4. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة وأبعادها الفرعية.
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): استخدم لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع على حدة، وذلك لاختبار الفروض الفرعية الأربعة.
6. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): استخدم لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرض الرئيس للدراسة.
7. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance): استخدم للتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.
8. اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test): استخدم للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، وهو شرط أساسي لاستخدام الاختبارات المعلمية.
9. اختبار معامل التحديد (R^2): استخدم لقياس مدى تفسير المتغير المستقل للتباين في المتغير التابع.
10. اختبار (F): استخدم لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار.
11. اختبار (t): استخدم لاختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة في النموذج.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (357) مفردة من العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية، يتناول الأول منها وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويستعرض الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد متغيري الدراسة، في حين يخصص الثالث لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وذلك تمهيداً للتوصل إلى استنتاجات الدراسة وتقديم توصياتها في الفصل التالي.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

تم تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص العينة من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 357)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	248	69.50%
	أنثى	109	30.50%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	42	11.76%
	بكالوريوس	218	61.06%
	ماجستير	78	21.85%
	دكتوراه	19	5.32%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	67	18.77%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	124	34.73%

27.45%	98	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
19.05%	68	15 سنة فأكثر	
14.29%	51	إدارة عليا	المستوى الإداري
39.78%	142	إدارة وسطى	
45.94%	164	إدارة تنفيذية	

يتضح من الجدول السابق فيما يخص الجنس أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (69.50%)، في حين بلغت نسبة الإناث (30.50%)، ويعكس هذا التوزيع الواقع الفعلي لتركيبه القوى العاملة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وإن كان يلاحظ أن نسبة الإناث في تصاعد مستمر في ضوء توجهات رؤية المملكة 2030 لتمكين المرأة في سوق العمل.

وفيما يخص المؤهل العلمي، يتبين أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية فأعلى، إذ بلغت نسبة حاملي البكالوريوس (61.06%)، يليهم حاملو الماجستير بنسبة (21.85%)، ثم حاملو الدبلوم فأقل بنسبة (11.76%)، وأخيرا حاملو الدكتوراه بنسبة (5.32%). وتدل هذه النتيجة على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، مما يعزز موثوقية استجاباتهم على فقرات الاستبانة، نظرا لقدرتهم على فهم مضامين الفقرات بدقة.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، تشير النتائج إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة (34.73%) لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، يليهم من لديهم خبرة بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (27.45%)، ثم من لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بنسبة (19.05%)، وأخيرا من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (18.77%). ويتبين أن (81.23%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز خمس سنوات، وهو ما يعزز قدرتهم على تقديم تصور دقيق حول ممارسات إدارة المعرفة في شركاتهم ومدى قدرة هذه الشركات على تحويل الخبرات إلى قيمة مستدامة.

أما المستوى الإداري، فيتضح أن الإدارة التنفيذية تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (45.94%)، تليها الإدارة الوسطى بنسبة (39.78%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (14.29%). ويعكس هذا التوزيع البناء الهرمي الطبيعي للمنظمات، حيث يقل عدد العاملين كلما ارتفعنا في السلم الإداري.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لاستجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد متغيري الدراسة، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وتحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي عرض هذه النتائج:

التحليل الوصفي لأبعاد ممارسات إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

أ- بعد اكتساب المعرفة

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اكتساب المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحرص الشركة على استقطاب الكفاءات المتميزة من سوق العمل لإثراء رصيدها المعرفي	4.12	0.732	مرتفعة	2
2	توفر الشركة برامج تدريبية متنوعة لاكتساب العاملين معارف ومهارات جديدة	4.21	0.689	مرتفعة جداً	1
3	تعتمد الشركة على الشراكات مع الجهات الخارجية للحصول على المعرفة المتخصصة	3.87	0.815	مرتفعة	4
4	تشجع الشركة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات لاكتساب المعرفة	3.94	0.798	مرتفعة	3
	المتوسط العام للبعد	4.04	0.612	مرتفعة	-

يتضح من الجدول أن بعد اكتساب المعرفة حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.04) بانحراف معياري (0.612)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تولي اهتماماً جيداً بعمليات اكتساب المعرفة. وجاءت الفقرة الثانية المتعلقة بتوفير برامج تدريبية متنوعة في

المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، في حين جاءت الفقرة الثالثة المتعلقة بالشراكات الخارجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.87).

ب- بعد تخزين المعرفة

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخزين المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تمتلك الشركة قواعد بيانات إلكترونية لتخزين المعارف المتراكمة	4.05	0.748	مرتفعة	1
2	توثق الشركة الخبرات والممارسات الناجحة في تقارير مرجعية	3.82	0.823	مرتفعة	3
3	تتوافر في الشركة آليات لتصنيف المعرفة المخزنة بما يسهل استرجاعها	3.76	0.847	مرتفعة	4
4	تحدث الشركة قواعد المعرفة لديها بشكل دوري لضمان حيويتها	3.91	0.785	مرتفعة	2
	المتوسط العام للبعد	3.89	0.658	مرتفعة	-

يتبين من الجدول أن بعد تخزين المعرفة حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.89) بانحراف معياري (0.658)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وجاءت الفقرة المتعلقة بامتلاك قواعد بيانات إلكترونية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.05)، في حين جاءت الفقرة المتعلقة بآليات تصنيف المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.76)، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير منهجيات أكثر دقة لتصنيف المعرفة المخزنة.

ج- بعد مشاركة المعرفة

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تشجع الشركة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم	4.08	0.724	مرتفعة	2
2	تتوافر في الشركة قنوات اتصال فعالة لتيسير مشاركة المعرفة	3.95	0.768	مرتفعة	3
3	تعقد الشركة لقاءات دورية لمناقشة الخبرات المتراكمة لدى العاملين	4.14	0.713	مرتفعة	1
4	توفر الشركة منصات إلكترونية تيسر تبادل المعرفة بين الإدارات	3.83	0.812	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبعد	4.00	0.628	مرتفعة	-

يتضح من الجدول أن بعد مشاركة المعرفة حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.00) بانحراف معياري (0.628)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وجاءت الفقرة المتعلقة بعقد لقاءات دورية لمناقشة الخبرات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، في حين جاءت الفقرة المتعلقة بتوفير منصات إلكترونية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.83).

د- بعد تطبيق المعرفة

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطبيق المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	توظف الشركة المعرفة المتاحة في تحسين عملياتها التشغيلية	4.07	0.736	مرتفعة	2

2	تعتمد الشركة على المعرفة المتراكمة في اتخاذ القرارات الإدارية	4.16	0.702	مرتفعة	1
3	تسهم المعرفة المتراكمة في تطوير المنتجات والخدمات المقدمة	3.98	0.762	مرتفعة	3
4	تتيح الشركة للعاملين توظيف ما اكتسبوه من معرفة في حل المشكلات	3.88	0.796	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبعد	4.02	0.621	مرتفعة	–

يتبين من الجدول أن بعد تطبيق المعرفة حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.02) بانحراف معياري (0.621)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وجاءت الفقرة المتعلقة بالاعتماد على المعرفة في اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط (4.16)، في حين جاءت الفقرة المتعلقة بتمكين العاملين من توظيف معرفتهم في حل المشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88).

ملخص نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): ترتيب أبعاد ممارسات إدارة المعرفة وفقاً للمتوسط الحسابي

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	اكتساب المعرفة	4.04	0.612	مرتفعة
2	تطبيق المعرفة	4.02	0.621	مرتفعة
3	مشاركة المعرفة	4.00	0.628	مرتفعة
4	تخزين المعرفة	3.89	0.658	مرتفعة
	المتوسط العام للمحور	3.99	0.547	مرتفعة

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات إدارة المعرفة بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.547)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تطبق ممارسات إدارة المعرفة بدرجة جيدة. وجاء بعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى، يليه تطبيق المعرفة، ثم مشاركة المعرفة، وأخيراً تخزين المعرفة.

التحليل الوصفي للمتغير التابع: تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تحويل الشركة الخبرات الفردية للعاملين إلى أصول تنظيمية موثقة	3.86	0.785	مرتفعة	7
2	تمتلك الشركة منظومة فاعلة لاستثمار الخبرات المتراكمة	3.92	0.762	مرتفعة	5
3	تسهم الخبرات المتراكمة في بناء ميزة تنافسية مستدامة للشركة	4.05	0.728	مرتفعة	2
4	تحرص الشركة على نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة	3.81	0.812	مرتفعة	8
5	تؤمن الشركة استمرارية الكفاءات في مواجهة دوران العمالة	3.74	0.835	مرتفعة	10
6	تسهم الخبرات المتراكمة في تطوير ابتكارات تنظيمية ذات قيمة	3.97	0.748	مرتفعة	4
7	توظف الشركة خبراتها المتراكمة في تحقيق أهداف الاستدامة	4.02	0.731	مرتفعة	3
8	تتيح الشركة بيئة تنظيمية تحفز على استثمار الخبرات في الابتكار	3.79	0.823	مرتفعة	9
9	تسهم الخبرات المتراكمة في تعزيز الرقابة التنظيمية للشركة	3.89	0.776	مرتفعة	6
10	تولد الخبرات المحولة قيمة اقتصادية وبيئية واجتماعية مستدامة	4.08	0.721	مرتفعة	1
	المتوسط العام للمحور	3.91	0.594	مرتفعة	-

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.594)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تمتلك قدرة جيدة على تحويل الخبرات إلى قيمة مستدامة. وجاءت الفقرة العاشرة المتعلقة بتوليد قيمة اقتصادية وبيئية واجتماعية مستدامة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، في حين جاءت الفقرة الخامسة المتعلقة بتأمين استمرارية الكفاءات في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74)، مما يشير إلى وجود فرصة لتطوير آليات استبقاء الكفاءات.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفروض الفرعية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرض الرئيس، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات:

اختبار الفرضية الرئيسة

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

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد ممارسات إدارة المعرفة (كعوامل مستقلة) على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.246	** 0.001

0.000 **	4.137	0.218	اكتساب المعرفة
0.000 **	5.082	0.264	تخزين المعرفة
0.000 **	6.824	0.347	مشاركة المعرفة
0.000 **	5.617	0.296	تطبيق المعرفة
معامل التحديد $R^2 = 0.718$			معامل الارتباط = 0.847
القيمة الاحتمالية = 0.000			قيمة الاختبار $F = 224.183$

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 8) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسات إدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة، وتحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.718، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 71.8% من التباين في القدرة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة لدى شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بممارسات إدارة المعرفة، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بعد "مشاركة المعرفة" هو الأكثر تأثيراً على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.347$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه مشاركة المعرفة بين العاملين في تحويل الخبرات الفردية إلى أصول مؤسسية مستدامة، إذ إن المعرفة التي لا تتداول تظل حبيسة أصحابها ولا تتحول إلى ثروة جماعية.

كما أظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأثر بمعامل انحدار ($B = 0.296$) وقيمة T بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، يليه تخزين المعرفة بمعامل انحدار ($B = 0.264$) وقيمة T بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية وجود ذاكرة تنظيمية موثقة تتيح استرجاع الخبرات وتوظيفها في الوقت المناسب. بينما أظهر بعد اكتساب المعرفة أثراً أقل نسبياً ($B = 0.218$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد قد

يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة المعرفة داخل المؤسسات. وبناء على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية.

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: (H01)

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر اكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient							
تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t	
	0.687	0.472	1	317.428	0.000	0.667	0.037	0.687	17.817	0.000	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "اكتساب المعرفة" باعتباره أحد أبعاد ممارسات إدارة المعرفة على "تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 9)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.687$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.472$)، مما يشير إلى أن 47.2% من التباين في القدرة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة يمكن تفسيره من خلال متغير اكتساب المعرفة فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (317.428) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير (B = 0.667) ، بقيمة (T = 17.817) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في اكتساب المعرفة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.667 في مستوى تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، ضمن شروط النموذج. وبناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة.

الفرضية الفرعية الثانية: (H02)

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

ملخص											
ANOVA تحليل التباين											
المتغير التابع											
المعاملاتCoefficient											
المتغير المستقل											
تحويل											
الخبرات إلى											
قيمة تنظيمية											
مستدامة											
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	تخزين المعرفة	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r²	معامل الارتباط r	
0.000	19.107	0.712	0.034	0.643		0.000	365.082	1	0.507	0.712	

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بلغ (r = 0.712) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تخزين المعرفة وتحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة. كما بلغ معامل التحديد (R^2)

(0.507)، مما يعني أن 50.7% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال متغير تخزين المعرفة منفرداً.

وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (365.082) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً. كما بلغ معامل الانحدار (B = 0.643) بقيمة (T = 19.107) ودلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تخزين المعرفة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.643 في مستوى تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة. وبناء عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H03)

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

المتغير التابع	ملخص النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	مشاركة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة		0.748	0.560	1	451.873	0.000		0.707	0.033	0.748	21.257	0.000

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.748$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مشاركة المعرفة وتحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة، وتمثل أعلى قيمة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.560$)، مما يعني أن 56.0% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال متغير مشاركة المعرفة منفرداً.

وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (451.873) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً. كما بلغ معامل الانحدار (B = 0.707) بقيمة (T = 21.257) ودلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مشاركة المعرفة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.707 في مستوى تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة، وهي القيمة الأعلى مقارنةً بباقي الأبعاد. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: (H04)

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة

المتغير		ملخص		تحليل التباينANOVA					المعاملاتCoefficient			
التابع	النموذج	معامل	معامل	درجة	F	Sig.	تطبيق	B	الخطأ	Beta	T	Sig. t
تحويل	الارتباط	التحديد	الحرية	df	المحسوبة	F	المعرفة		المعياري			
الخبرات	r	r²										
إلى قيمة	0.726	0.527	1		395.624	0.000		0.694	0.035	0.726	19.890	0.000
تنظيمية												
مستدامة												

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.726$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تطبيق المعرفة وتحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.527$)، مما يعني أن 52.7% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال متغير تطبيق المعرفة منفرداً.

وأظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت (395.624) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية. كما بلغ معامل الانحدار (B = 0.694) بقيمة (T = 19.890) ودلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق المعرفة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.694 في مستوى تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة. وبناء عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على المتغير التابع.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يمثل هذا الفصل المحطة الختامية للدراسة، إذ يتناول استعراضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع مناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تقديم جملة من التوصيات العملية المنبثقة عن هذه النتائج، والتي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية على تحويل الخبرات المتراكمة لدى عاملها إلى قيمة تنظيمية مستدامة.

2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن المتوسط الحسابي العام لمحور ممارسات إدارة المعرفة بلغ (3.99) بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تطبق ممارسات إدارة المعرفة بدرجة جيدة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 نحو اقتصاد المعرفة، قد دفعت الشركات الخاصة إلى تبني ممارسات معرفية أكثر تنظيماً، إدراكاً منها لأهمية المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً في تحقيق التميز التنافسي. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه أبو حطب (٢٠٢٢) من أن المنظمات التي تتبنى ممارسات معرفية ممنهجة تكون أقدر على تحقيق التميز المؤسسي، كما تلتقي مع ما أشار إليه Ajmal et al. (2025) من أن الذكاء التنظيمي الحديث يستند إلى منظومة متكاملة من ممارسات إدارة المعرفة.

وعلى مستوى أبعاد المتغير المستقل، جاء بعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وقد يعزى ذلك إلى أن عمليات اكتساب المعرفة تمثل المدخل الطبيعي والأكثر وضوحاً لإدارة المعرفة، حيث تتفق الشركات استثمارات كبيرة في برامج التدريب والاستقطاب، وهي ممارسات يسهل ملاحظتها وتقييمها مقارنةً بالممارسات الأخرى الأقل ظهوراً. وينسجم هذا التفسير مع ما طرحه طرفة وبوكريف (٢٠٢١) حول أن انفتاح المنظمة على بيئتها يمثل المسار الأساس لاكتساب المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية.

في حين جاء بعد تخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، ويمكن تفسير ذلك بأن عمليات تخزين المعرفة تستدعي بنية تحتية تقنية وتنظيمية متقدمة لا تتوافر بالقدر نفسه في جميع الشركات، فضلاً عن أن ثقافة التوثيق المنهجي تظل تحدياً في كثير من بيئات العمل العربية، حيث يميل العاملون أحياناً إلى الاحتفاظ بمعرفتهم بشكل ضمني دون توثيقها رسمياً. ويتفق هذا التفسير مع ما أشار إليه موسى (٢٠٢٦) من أن تخزين المعرفة يتطلب منظومة متكاملة من الأنظمة والإجراءات التي لا تتوافر تلقائياً في كل المنظمات، كما يلتقي مع رؤية Thomas (2024) حول أن التخزين الفاعل للمعرفة في عصر التحول الرقمي يستدعي إعادة تفكير جوهري في البنى التحتية التقنية.

أما على مستوى المتغير التابع، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة (3.91) بدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أن شركات القطاع الخاص السعودي تمتلك قدرة جيدة على هذا التحويل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التوجهات الاستراتيجية للقطاع الخاص في المملكة باتت أكثر اهتماماً بمفهوم الاستدامة المؤسسية، وأن الخبرات المتراكمة لدى العاملين باتت تُعامل بوصفها أصولاً استراتيجية. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه شنين وآخرون (٢٠٢٠) حول أن الخبرة المتراكمة تتحول بمرور الوقت إلى قدرة كامنة على التعامل مع المواقف بكفاءة أعلى، كما تلتقي مع رؤية Acosta-Prado et al. (2023) حول دور خلق القيمة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي.

وفي المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بتأمين استمرارية الكفاءات في مواجهة دوران العمالة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74)، ويمكن تفسير ذلك بأن ظاهرة دوران العمالة في القطاع الخاص السعودي تمثل تحدياً متنامياً في ظل المنافسة الشديدة على الكفاءات، وأن منظومات الاحتفاظ بالخبرة لا تزال في طور التطور في كثير من الشركات. ويتقاطع هذا التفسير مع ما أشار إليه Bilderback (2024) من أن نقل المعرفة بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة يمثل أحد أبرز تحديات الاستدامة المؤسسية.

أما على صعيد اختبار الفرضيات، فقد أسفر تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.718$)، مما يعني أن (71.8%) من التباين في المتغير التابع يفسر بواسطة المتغير المستقل. ويمكن تفسير قوة هذا الأثر بأن ممارسات إدارة المعرفة تمثل الآلية التنظيمية المنطقية التي تنقل الخبرات من حالة الكمون الفردي إلى حالة الفاعلية المؤسسية، وهو ما لا يتأتى تلقائياً بل يستدعي ممارسات ممنهجة. وتلتقي هذه النتيجة مع التوجه النظري الذي طرحه Atkočiūnienė et al. (2022).

حول كون ممارسات إدارة المعرفة تستهدف تعظيم القيمة المضافة المتولدة عن الأصول المعرفية، كما تتسق مع ما أكدته (Alfawaire & Atan (2021) حول دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار التنظيمي.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر اكتساب المعرفة على المتغير التابع، فقد أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً بمعامل تحديد ($R^2 = 0.472$) ، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير في النموذج المتعدد بمعامل انحدار ($B = 0.218$) ويمكن تفسير ذلك بأن اكتساب المعرفة وإن كان شرطاً ضرورياً للعملية برمتها إلا أنه ليس شرطاً كافياً، فالمعرفة المكتسبة قد تظل عقيمة ما لم تدمج في الممارسات اللاحقة من تخزين ومشاركة وتطبيق. وينسجم هذا التفسير مع ما طرحه أبو حطب (٢٠٢٢) من أن إدارة المعرفة سلسلة مترابطة من الأنشطة تكتسب كل مرحلة فيها قيمتها من ارتباطها بما يسبقها وما يليها، كما يلتقي مع رؤية الفايز والريالات (٢٠٢٥) حول كون اكتساب المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة يمثل وسيلة لتعويض محدودية الموارد المادية لا غاية في حد ذاته.

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر تخزين المعرفة، فقد كشفت النتائج عن وجود أثر دال إحصائياً بمعامل تحديد ($R^2 = 0.507$) ، ويمكن تفسير ذلك بأن تخزين المعرفة يمثل آلية تحويل الخبرات من ملكية فردية إلى أصل مؤسسي، فالذاكرة التنظيمية المنظمة هي التي تتيح استمرارية القيمة بمعزل عن الأفراد. ويتسق هذا التفسير مع ما أكدته Thomas (2024) من أن تخزين المعرفة في عصر التحول الرقمي يستدعي بنية تستوعب المعرفة الصريحة والضمنية معاً. كما تلتقي هذه النتيجة مع ما طرحته بتقة وحوحو (٢٠٢٢) من أهمية الاستفادة المثلى من المعرفة الصريحة والضمنية المتوفرة داخل المنظمة في دعم العمليات الإدارية.

أما الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بأثر مشاركة المعرفة، فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في النموذج المتعدد بمعامل انحدار ($B = 0.347$) ، ومعامل تحديد في النموذج البسيط ($R^2 = 0.560$). ويمكن تفسير هذه النتيجة المحورية بأن مشاركة المعرفة هي البعد الذي يفعل القيمة الكامنة في المعرفة المكتسبة والمخزنة، إذ إن المعرفة التي لا تتداول تظل حبيسة أصحابها مهما كان توثيقها متقناً. كما أن مشاركة المعرفة هي الآلية التي تنقل الخبرة بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة، وهو ما يمثل جوهر استدامة القيمة التنظيمية. ويتقاطع هذا التفسير مع ما أكدته Azeem et al. (2021) من ارتباط مشاركة المعرفة الوثيق بالثقافة التنظيمية والابتكار، كما يتسق مع ما طرحه Alqatan et al. (2025) حول دور

مشاركة المعرفة بوصفها ركيزة للابتكار المستدام ضمن مسارات الاستدامة المؤسسية، إضافة إلى ما أبرزه سعيدي وكوديد (٢٠٢٣) من أن مشاركة المعرفة تسهم في كسر الحواجز بين الإدارات وتعزيز التواصل العرضي داخل المنظمة.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بأثر تطبيق المعرفة، فقد أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً بمعامل تحديد ($R^2 = 0.527$) ، وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في النموذج المتعدد بمعامل انحدار ($B = 0.296$) ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق المعرفة يمثل المرحلة التوجيهية التي تتحول فيها المعرفة من حالة كامنة إلى حالة منتجة للقيمة، فالمنظمات التي تتجح في توظيف معارفها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير العمليات هي التي تحول خبراتها فعلياً إلى أصول مولدة للقيمة. وينسجم هذا التفسير مع ما طرحته الطاهر (٢٠٢١) من ارتباط تطبيق المعرفة بمستويات التعلم التنظيمي، حيث إن المنظمات الأكثر قدرة على التعلم تكون أكثر قدرة على تطبيق المعرفة وتوظيفها في إعادة تشكيل ممارساتها.

ويلاحظ من خلال الترتيب التنازلي لأثر الأبعاد (مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة) أن الأبعاد المتعلقة بـ"تفعيل" المعرفة (المشاركة والتطبيق) قد تفوقت في أثرها على الأبعاد المتعلقة بـ"حيازة" المعرفة (الاكتساب والتخزين)، وهو ما يحمل دلالة نظرية مهمة مفادها أن الفارق بين المنظمات لم يعد يكمن في كم المعرفة التي تمتلكها، بقدر ما يكمن في قدرتها على تفعيل هذه المعرفة وتوظيفها. ويتفق هذا الاستنتاج مع التوجه الذي طرحه Rasheed et al. (2025) حول أن إدارة المعرفة في صورتها المعاصرة تمثل مدخلاً لإدماج الاستدامة في الاستراتيجية التنظيمية عبر توظيف المعرفة وليس مجرد حيازتها. كما يلتقي مع ما أكدّه غنام (٢٠٢٥) حول أن البعد الاستراتيجي لإدارة المعرفة يستدعي توظيفها في صلب عملية التخطيط واتخاذ القرار لا في موقع المساند فحسب.

ومن جانب آخر، تتقاطع النتائج العامة للدراسة مع ما طرحه المتولي ومصطفى (٢٠٢٣) حول الدور المحوري للقدرات التنظيمية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، وما أشارت إليه عبدالله وآخرون (٢٠٢٤) من ارتباط الاستدامة المؤسسية بمنظومة الثقافة التنظيمية المستدامة. كما تنسجم النتائج مع ما طرحه Margherita & Braccini (2023) من ضرورة توظيف المعرفة في بناء قدرات تنظيمية مرنة قادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية البيئية والاجتماعية.

وفي المحصلة، تؤكد نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة تمثل رافعة استراتيجية لتحويل الخبرات المتراكمة لدى العاملين إلى قيمة تنظيمية مستدامة، وأن استثمار شركات القطاع الخاص السعودي في تطوير هذه الممارسات يمثل استثماراً في القدرة المستقبلية على المنافسة والاستدامة.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يقدم الباحث جملة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز قدرة شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، وذلك على النحو الآتي:

- إيلاء بعد مشاركة المعرفة أولوية قصوى في الاستراتيجيات الإدارية لشركات القطاع الخاص، من خلال بناء منظومة متكاملة من القنوات الرسمية وغير الرسمية التي تيسر تدفق المعرفة بين العاملين عبر مختلف المستويات والإدارات.
- تطوير منصات إلكترونية متقدمة تتيح للعاملين تبادل المعرفة والخبرات بشكل ديناميكي، مع إدماج هذه المنصات في صلب العمليات اليومية لا بوصفها أدوات مساندة منفصلة عن سير العمل.
- تأسيس برامج رسمية لجماعات الممارسة (Communities of Practice) داخل الشركات، تجمع العاملين ذوي الاهتمامات المهنية المشتركة في حلقات منتظمة لتبادل الخبرات ومناقشة التحديات وتطوير الحلول.
- إعادة هندسة أنظمة الحوافز والتقدير لتكافئ السلوكيات التشاركية في مشاركة المعرفة، وذلك عبر دمج معايير المشاركة المعرفية ضمن منظومات تقييم الأداء والترقيات.
- الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية المتعلقة بتخزين المعرفة، من خلال بناء قواعد بيانات متقدمة قادرة على استيعاب المعرفة الصريحة والضمنية معاً، مع توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تصنيف المعرفة واسترجاعها.
- بناء منظومة موثقة لـ "الدروس المستفادة" من التجارب التنظيمية الناجحة وغير الناجحة، بحيث تتحول هذه التجارب إلى مرجعية مؤسسية تستفيد منها الأجيال الوظيفية المتعاقبة.
- تطوير برامج ممنهجة لنقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية، تشمل علاقات التوجيه والإرشاد (Mentoring) وفترات التداخل الوظيفي المدروسة بين المغادرين والقادمين الجدد، خاصة في المواقع التي تحتوي على خبرات استراتيجية يصعب تعويضها.

- تعزيز ممارسات تطبيق المعرفة عبر إتاحة مساحات للتجريب المؤسسي، تسمح للعاملين بتوظيف ما اكتسبوه من معرفة في تطوير الحلول الإبداعية للتحديات، مع ثقافة تنظيمية تتسامح مع الأخطاء الناتجة عن التجريب المسؤول.
- بناء شراكات استراتيجية مع الجهات البحثية والاستشارية والأكاديمية لتعزيز قدرة الشركات على اكتساب المعرفة المتخصصة، خاصة في المجالات التي تتطلب خبرات نوعية لا تتوافر داخل الشركة.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية مستدامة تقدر التراكم المعرفي وتحثي بالخبرة، عبر القيادة بالقوة وتطوير منظومة القيم المؤسسية بما يحول المعرفة من ملكية فردية إلى ثروة جماعية.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة في مفاهيم إدارة المعرفة والاستدامة المؤسسية لقيادات الشركات في مختلف المستويات الإدارية، بما يؤهلهم لقيادة عمليات التحويل المعرفي بكفاءة.
- تبني القيادة التحويلية بوصفها نمطاً قيادياً يلئم متطلبات تحويل الخبرات إلى قيمة مستدامة، من خلال برامج تطوير قيادي تركز على بناء قدرات القادة في توظيف الخبرات في خدمة الأهداف الاستراتيجية.
- إدماج معايير الاستدامة الثلاثية (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في منظومة قياس الأداء التنظيمي، بحيث لا تقتصر مقاييس النجاح على المؤشرات المالية بل تتسع لتشمل مؤشرات القيمة المستدامة.
- إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة المعرفة داخل الشركات الكبرى، تضطلع بمسؤولية تصميم السياسات المعرفية ومتابعة تنفيذها وقياس أثرها على الأداء التنظيمي.
- تطوير منظومة حوكمة معرفية تضمن استمرارية ممارسات إدارة المعرفة بمعزل عن الأفراد القائمين عليها، بحيث لا تتأثر هذه الممارسات بتغير القيادات أو دوران العاملين.
- تعزيز الرقابة التنظيمية في الهياكل والعمليات بما يتيح إعادة توظيف الخبرات المتراكمة بسرعة استجابة للمتغيرات البيئية، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد السعودي.
- بناء آليات قياس دورية لمستوى تحويل الخبرات إلى قيمة تنظيمية مستدامة، تتيح للشركات تتبع التقدم في هذا المجال وتحديد فجوات التحسين المطلوبة.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وسيطة ومعدلة قد تؤثر في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والقيمة التنظيمية المستدامة، كالثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتحول الرقمي، إضافة إلى توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات نوعية مختلفة داخل المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of knowledge management practices, with its four dimensions (knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application), on transforming accumulated experiences into sustainable organizational value in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach, where a questionnaire consisting of (26) items was designed and distributed to a stratified random sample of employees at various administrative levels in private sector companies. The number of valid questionnaires for analysis reached (357). A set of statistical methods was employed through SPSS V.26, including means and standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's Alpha, and simple and multiple linear regression analysis.

The study concluded that there is a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of knowledge management practices, collectively, on transforming accumulated experiences into sustainable organizational value, as these dimensions explained (71.8%) of the variance in the dependent variable. It was also found that the knowledge sharing dimension ranked first in terms of impact strength, followed by knowledge application, knowledge storage, and finally knowledge acquisition.

In light of these results, the study recommended giving the knowledge sharing dimension top priority in administrative strategies, developing advanced electronic platforms for knowledge exchange, redesigning incentive systems to reward collaborative behaviors, developing systematic programs for transferring experiences between successive workforce generations, and establishing a sustainable organizational culture that transforms knowledge from individual ownership into collective wealth.

Keywords: Knowledge Management Practices, Knowledge Acquisition, Knowledge Storage, Knowledge Sharing, Knowledge Application, Accumulated Experiences, Sustainable Organizational Value, Private Sector, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حطب، غسان أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع24 ، 39 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328728>
- أبو حطب، غسان أحمد. (2022). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من 2010-2020 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع24 ، 39 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328728>
- بتقة، هجيرة، و حوحو، مصطفى. (2022). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسستي لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مج7، ع1 ، 17 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1667640>
- بتقة، هجيرة، و حوحو، مصطفى. (2022). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسستي لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مج7، ع1 ، 17 - 36. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1667640>
- سعيدي، عادل، و كوديد، سفيان. (2023). أثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع1 ، 494 - 513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379260>
- سعيدي، عادل، و كوديد، سفيان. (2023). أثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع1 ، 494 - 513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379260>

- شنين، عبدالنور، جمال الدين، محمد زرقون، و مهاوة، آمال. (2020). أثر الخبرة المتراكمة لممارسة العمل المحاسبي في الجزائر على إدارة الأرباح ذات الطبيعة المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA" للفترة "2011-2016". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج9، ع2 ، 266 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090246>
- الطاهر، لوراسية. (2021). أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطق عنابة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج10، ع1 ، 27 - 44. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1155453>
- الطاهر، لوراسية. (2021). أثر ممارسات إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المنظمات: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطق عنابة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مج10، ع1 ، 27 - 44. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1155453>
- طرفة، محمد، و بوكريف، زهير. (2021). أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، مج7، عدد خاص ، 132 - 150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1200603>
- طرفة، محمد، و بوكريف، زهير. (2021). أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، مج7، عدد خاص ، 132 - 150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1200603>
- عبدالله، فاطمة محمود، أبو عليوة، نهلة سيد حسن، و شرف، رشا سعد عبدالشافى. (2024). الثقافة التنظيمية المستدامة: مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين. دراسات تربوية واجتماعية، مج30، ع12 ، 796 - 825. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1564580>
- غنام، وليد دحام عبد. (2025). أثر إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الوعي الاستراتيجي: دراسة ميدانية لعينة من القيادات في محافظة صلاح الدين. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية،

<http://search.mandumah.com/Record/1642596>

- الفايز، فواز محمد، و الريالات، محمد عبدالله علي. (2025). أثر ممارسات إدارة المعرفة على إدارة العمليات في الشركات الأردنية الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1608392>

- الفايز، فواز محمد، و الريالات، محمد عبدالله علي. (2025). أثر ممارسات إدارة المعرفة على إدارة العمليات في الشركات الأردنية الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1608392>

- المتولي، أحمد محمد السيد، و مصطفى، منى سامي محمود. (2023). تأثير الرقابة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك فيصل الإسلامي المصري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المنصورة، المنصورة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1535881>

- موسى، موسى عبدالعزيز موسى. (2026). أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية "أشرفت". مجلة البحوث الإدارية، مج44، ع1، 2 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1665842>

- موسى، موسى عبدالعزيز موسى. (2026). أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية "أشرفت". مجلة البحوث الإدارية، مج44، ع1، 2 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1665842>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Atkočiūnienė, Z. O., Gribovskis, J., & Raudeliūnienė, J. (2022). Influence of knowledge management on business processes: value-added and sustainability perspectives. Sustainability, 15(1), 68.
- Acosta-Prado, J. C., Gómez Sánchez, J. A., López-Montoya, O. H., & Tafur-Mendoza, A. A. (2023). Sustainable value creation and organizational performance in industrial manufacturing companies. Measuring business excellence, 27(1), 143-156.

- Ajmal, M., Islam, A., & Khalid, S. (2025). Transforming organizational intelligence: Knowledge management systems and the path to knowledge transcendence. *Research Consortium Archive*, 3(2), 1116-1131
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445.
- Alqatan, A., Simmou, W., Shehadeh, M., AlReshaid, F., Elmarzouky, M., & Shohaieb, D. (2025). Strategic pathways to corporate sustainability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing, and innovation. *Sustainability*, 17(12), 5547.
- Alqatan, A., Simmou, W., Shehadeh, M., AlReshaid, F., Elmarzouky, M., & Shohaieb, D. (2025). Strategic pathways to corporate sustainability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing, and innovation. *Sustainability*, 17(12), 5547
- Atkočiūnienė, Z. O., Gribovskis, J., & Raudeliūnienė, J. (2022). Influence of knowledge management on business processes: value-added and sustainability perspectives. *Sustainability*, 15(1), 68.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635
- Bilderback, S. (2024). Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development*, 48(7-8), 730-748
- Margherita, E. G., & Braccini, A. M. (2023). Industry 4.0 technologies in flexible manufacturing for sustainable organizational value: reflections from a multiple case study of Italian manufacturers. *Information Systems Frontiers*, 25(3), 995-1016
- Rasheed, M., Liu, J., & Ali, E. (2025). Incorporating sustainability in organizational strategy: A framework for enhancing sustainable knowledge management and green innovation. *Kybernetes*, 54(4), 2363-2388.
- Rasheed, M., Liu, J., & Ali, E. (2025). Incorporating sustainability in organizational strategy: A framework for enhancing sustainable knowledge management and green innovation. *Kybernetes*, 54(4), 2363-2388.
- Thomas, A. (2024). Digitally transforming the organization through knowledge management: a socio-technical system (STS) perspective. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 437-460.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر

☐ من 30 - 40 سنة

☐ 30 سنة فأقل

2- العمر

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ 40 - 50 سنة

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم

3- المؤهل العلمي

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

☐ من 5 - 10 سنوات

☐ 5 سنوات فأقل

4- سنوات الخبرة

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 10 - 15 سنة

☐ إدارة وسطى

☐ إدارة عليا

5- المستوى الإداري

☐ إدارة تنفيذية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: ممارسات إدارة المعرفة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق محاييد	معارض	البعد
اكتساب المعرفة				
				تحرص الشركة على استقطاب الكفاءات المتميزة من سوق العمل لإثراء رصيدها المعرفي
				توفر الشركة برامج تدريبية متنوعة لاكتساب العاملين معارف ومهارات جديدة
				تعتمد الشركة على الشراكات مع الجهات الخارجية للحصول على المعرفة المتخصصة
				تشجع الشركة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات لاكتساب المعرفة
تخزين المعرفة				
				تمتلك الشركة قواعد بيانات إلكترونية لتخزين المعارف المتراكمة
				توثق الشركة الخبرات والممارسات الناجحة في تقارير مرجعية
				تتوافر في الشركة آليات لتصنيف المعرفة المخزنة بما يسهل استرجاعها
				تحدث الشركة قواعد المعرفة لديها بشكل دوري لضمان حيويتها
مشاركة المعرفة				
				تشجع الشركة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم

معارض بشدة	أوافق أوافق محايد معارض بشدة				البعد
					تتوافر في الشركة قنوات اتصال فعالة لتيسير مشاركة المعرفة
					تعقد الشركة لقاءات دورية لمناقشة الخبرات المتراكمة لدى العاملين
					توفر الشركة منصات إلكترونية تيسر تبادل المعرفة بين الإدارات
تطبيق المعرفة					
					توظف الشركة المعرفة المتاحة في تحسين عملياتها التشغيلية
					تعتمد الشركة على المعرفة المتراكمة في اتخاذ القرارات الإدارية
					تسهم المعرفة المتراكمة في تطوير المنتجات والخدمات المقدمة
					تتيح الشركة للعاملين توظيف ما اكتسبوه من معرفة في حل المشكلات

✿ المحور الثاني: تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحويل الشركة الخبرات الفردية للعاملين إلى أصول تنظيمية موثقة					
تمتلك الشركة منظومة فاعلة لاستثمار الخبرات المتراكمة					
تسهم الخبرات المتراكمة في بناء ميزة تنافسية مستدامة للشركة					
تحرص الشركة على نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية المتعاقبة					
تؤمن الشركة استمرارية الكفاءات في مواجهة دوران العمالة					
تسهم الخبرات المتراكمة في تطوير ابتكارات تنظيمية ذات قيمة					
توظف الشركة خبراتها المتراكمة في تحقيق أهداف الاستدامة					
تتيح الشركة بيئة تنظيمية تحفز على استثمار الخبرات في الابتكار					
تسهم الخبرات المتراكمة في تعزيز الرشاقة التنظيمية للشركة					
تولد الخبرات المحولة قيمة اقتصادية وبيئية واجتماعية مستدامة					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Human Resources



**The Impact of Knowledge Management Practices on
Transforming Accumulated Expertise into Sustainable
Organizational Value: A Field Study on Private Sector
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia ".**

Prepared by:

Yasser Shmelan Rashoud Al-Azmi