

دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بالمملكة  
العربية السعودية

اسم الطالبة

رنيم مصلح الجبني

Raneem Musleh Al-Juhani

الرقم الجامعي

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|       |                                   |   |
|-------|-----------------------------------|---|
| 1     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 3 |
| 1.1   | المقدمة                           | 4 |
| 1.2   | مشكلة الدراسة                     | 5 |
| 1.2.1 | فجوات على المستوى النظري:         | 5 |
| 1.2.2 | فجوات على المستوى التطبيقي:       | 6 |
| 1.3   | أهمية الدراسة                     | 7 |
| 1.3.1 | على المستوى النظري:               | 7 |
| 1.3.2 | على المستوى التطبيقي:             | 7 |
| 9     | المراجع:                          | 9 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تعتبر المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق التميز المؤسسي والتنافسية على المستويات المحلية والدولية. إذ لم تعد الموارد التقليدية مثل الأرض ورأس المال والعمالة وحدها كافية لضمان استمرارية التنمية والتقدم، بل أصبح الاستثمار في المعرفة وتنميتها وتوظيفها بالشكل الأمثل يمثل العامل الحاسم لنجاح المؤسسات. في هذا السياق، برزت إدارة المعرفة كأداة إدارية استراتيجية تهدف إلى تنظيم المعرفة، وتطويرها، ونقلها، والاستفادة منها في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي، بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل (المحمدي، 2025).

تشير الأدبيات العلمية إلى أن إدارة المعرفة ليست مجرد نظام تقني لجمع المعلومات، بل هي عملية متكاملة تشمل الأبعاد البشرية والتنظيمية والتقنية، وتهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية والخبرات الفردية إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها واستخدامها بشكل فعال داخل المؤسسة. ومن خلال هذا التحول، يمكن للمؤسسات العامة تعزيز قدرتها على الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وهو ما يعد محورياً في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة التي تسعى إليها السياسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في ظل رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على أهمية التحول الرقمي، وتعزيز القدرات المؤسسية، والارتقاء بمستوى الأداء الحكومي (الروسان، 2017).

ويعكس اهتمام المملكة بتطوير مؤسساتها العامة من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة إدراكاً واضحاً لأهمية تحسين العمليات الإدارية وتعزيز الكفاءات البشرية. فالاستثمار في المعرفة يتيح للمؤسسات الحكومية تحقيق التوازن بين التغيير المستمر والمتطلبات التنظيمية التقليدية، بما يضمن استدامة الأداء الإداري ورفع مستوى التنافسية على مختلف المستويات. كما أن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز القدرة على التنبؤ بالمشكلات وحلها بفاعلية، ودعم الابتكار المستمر في العمليات والخدمات، مما يجعلها ركيزة أساسية للتنمية الإدارية المستدامة التي تحقق الفائدة للمؤسسات والمجتمع على حد سواء (سرالختم، 2021).

يبرز الدور الحيوي لإدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرار الإداري من خلال توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب، وهو ما يعزز من القدرة المؤسسية على التعامل مع التحديات المعقدة والمتغيرات البيئية بسرعة وكفاءة. كما تساعد إدارة المعرفة على بناء قاعدة معرفية متينة تدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية، بما يساهم في خلق بيئة مؤسسية مبتكرة ومستدامة. ومن هذا المنطلق، تتضح أهمية دراسة دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة

في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، لفهم أثرها على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرات الابتكار والتطوير المستمر (الصقهان، 2021).

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التنمية الإدارية المستدامة بالمؤسسات العامة السعودية، وتحديد الآليات والتحديات المرتبطة بتطبيقها، انطلاقاً من رؤية شاملة تربط بين المعرفة والتنمية المؤسسية المستدامة، بما يخدم أهداف التحول الوطني وتحقيق التنمية الشاملة في المملكة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة تتعلق بضمان استدامة الأداء الإداري وتطوير قدراتها المؤسسية في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المتسارعة. فالتحديات المعاصرة لا تقتصر على زيادة الإنتاجية أو تحسين الخدمات فحسب، بل تمتد إلى ضرورة الاستفادة المثلى من المعرفة المتاحة لدى الموظفين والكوادر المؤسسية، وتحويلها إلى أداة فعالة لدعم اتخاذ القرار وتحقيق الابتكار التنظيمي. ورغم الاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة المعرفة وأهمية التنمية الإدارية المستدامة، فإن العديد من المؤسسات ما تزال تواجه صعوبات في ربط المعرفة بالقرارات الإدارية الاستراتيجية، وعدم وضوح الآليات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال ومستدام (Mohiuddin، 2023).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تشير الدراسات النظرية إلى أن إدارة المعرفة تمثل عاملاً أساسياً لتعزيز الكفاءة المؤسسية ودعم التنمية الإدارية المستدامة، غير أن العديد من هذه الدراسات تركز على مفاهيم عامة دون تقديم نموذج متكامل يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة في السياق السعودي. كما أن الأدبيات الحالية غالباً ما تركز على الجوانب التقنية لإدارة المعرفة، مثل نظم المعلومات وقواعد البيانات، دون إيلاء الاهتمام الكافي للأبعاد البشرية والثقافية والتنظيمية التي تشكل أساساً لتطبيق المعرفة واستدامتها.

هناك نقص واضح في الدراسات التي تربط بين إدارة المعرفة وأهداف التنمية المستدامة بشكل متكامل، بحيث يتم توضيح كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تدعم تحقيق استدامة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات العامة. هذا النقص النظري يخلق فجوة معرفية مهمة تتطلب دراسة معمقة لإيجاد نموذج تحليلي يربط بين إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية (Alqhtani، 2025).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تظهر مشكلة الدراسة في محدودية البحوث الميدانية التي تتناول فعالية تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة السعودية. فبالرغم من وجود سياسات وبرامج تهدف إلى تعزيز إدارة المعرفة، إلا أن هناك ضعفاً في قياس أثر هذه البرامج على الأداء الإداري المستدام، سواء من حيث الكفاءة المؤسسية أو الابتكار أو جودة اتخاذ القرار.

كما تواجه المؤسسات تحديات عملية تتعلق بثقافة المشاركة في المعرفة، ومحدودية التدريب، وغياب نظم واضحة لتوثيق الخبرات والمعرفة الضمنية، مما يؤدي إلى تكرار الجهود وفقدان المعلومات الهامة. إضافةً إلى ذلك، هناك قلة الدراسات التطبيقية التي تحدد العوامل المؤثرة على نجاح إدارة المعرفة، مثل القيادة، والتكنولوجيا، والبنية التنظيمية، والقدرة على التعلم المؤسسي، مما يترك فجوة واضحة في كيفية تطوير استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق تدعم التنمية الإدارية المستدامة. هناك حاجة إلى دراسة تطبيقية تسعى إلى تقييم دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على تحديد الفجوات في الممارسة العملية واستكشاف الآليات الأكثر فعالية لتعزيز الاستفادة من المعرفة في تحقيق أهداف التنمية المؤسسية المستدامة (Gharieb، 2022).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها على المستوى النظري من خلال المساهمة في توسيع قاعدة المعرفة العلمية حول العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة، خصوصاً في سياق المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. فالدراسات السابقة ركزت غالباً على الجوانب العامة لإدارة المعرفة أو على التطبيقات التقنية، دون تقديم إطار تحليلي متكامل يوضح كيف يمكن للمعرفة أن تكون محركاً لاستدامة الأداء الإداري وتحقيق الكفاءة المؤسسية. ومن هذا المنطلق، تقدم هذه الدراسة إضافة معرفية من خلال تحليل العوامل النظرية التي تربط بين إدارة المعرفة وعمليات اتخاذ القرار، والابتكار، وتطوير الموارد البشرية، وكذلك تطوير القدرات المؤسسية على التكيف مع التحديات المتغيرة.

إن هذه الدراسة تسعى إلى صياغة نموذج مفاهيمي يوضح كيفية تحويل المعرفة الفردية والمؤسسية إلى أدوات فعّالة لدعم التنمية الإدارية المستدامة. وهذا يُعدّ إسهاماً نظرياً مهماً، حيث يساعد الباحثين والممارسين على فهم ديناميكيات إدارة المعرفة في السياق السعودي، ويقدم قاعدة معرفية لتوجيه الدراسات المستقبلية في هذا المجال، بما يعزز قدرة المؤسسات العامة على بناء نظم معرفية متكاملة تدعم الابتكار المؤسسي واستدامة الأداء الإداري (Chaaben, 2024).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي في كونها تسعى إلى توفير حلول وآليات عملية لتعزيز إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة بالمملكة، بما يحقق التنمية الإدارية المستدامة. فالنتائج المستخلصة من هذه الدراسة يمكن أن تساعد صانعي القرار في تصميم سياسات وإجراءات إدارية تدعم جمع المعرفة، وتوثيقها، ومشاركتها، وتحويلها إلى أفعال قابلة للتنفيذ داخل المؤسسات، مما يرفع من كفاءة الأداء المؤسسي ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما توفر الدراسة إطاراً عملياً لتحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الواقع المؤسسي، مثل ضعف ثقافة مشاركة المعرفة أو نقص التدريب والتأهيل، واقتراح آليات للتغلب عليها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه استراتيجيات التطوير المؤسسي وتعزيز القدرات الابتكارية للعاملين، مما يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في

تعزيز الكفاءة الإدارية والتحول المؤسسي. وبذلك تصبح الدراسة أداة عملية لمساندة المؤسسات العامة في تحقيق استدامة الأداء الإداري من خلال إدارة المعرفة بشكل فعال ومنهجي (AlQhtani، 2025).

## المراجع:

### - المراجع العربية

- الروسان, ه. م. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للنبات بالجبيل . Retrieved from [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_106372.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_106372.html)
- الصفهان, غ. ع. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمنطقة الرياض – Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/4315>
- المحمدي, ن. ح. (2025). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/ar/article/view/9043>
- سرالختم, ع. ب. (2021). تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة لخلق التنمية المستدامة في جامعة الملك خالد . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/3910>

### - المراجع الأجنبية

- Fatemah Mohammad Alqhtani .(2025) .Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/389805866\\_Knowledge\\_Management\\_for\\_Research\\_Innovation\\_in\\_Universities\\_for\\_Sustainable\\_Development\\_A\\_Qualitative\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/389805866_Knowledge_Management_for_Research_Innovation_in_Universities_for_Sustainable_Development_A_Qualitative_Approach)
- Fatemah Mohammad AlQhtani .(2025) .Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2481>
- Khalid Mohiuddin .(2023) .Potentialities and priorities for higher educational development in Saudi Arabia for the next decade: Critical reflections of the vision 2030 framework . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023035752>
- Magdah Ezat Gharieb .(2022) .KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION AND IT'S AFFECT ON SAUDI ARABIA . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/365601103\\_KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_IMPLEMENTATION\\_AND\\_IT'S\\_AFFECT\\_ON\\_SAUDI\\_ARABIA](https://www.researchgate.net/publication/365601103_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IMPLEMENTATION_AND_IT'S_AFFECT_ON_SAUDI_ARABIA)

Nahla Chaaben .(2024) .Regional Competitiveness for Achieving Sustainable Development of Hail Region, Saudi Arabia تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/1/156>