

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

إعداد الطالب/ سلمان عبدالله الشهراني

الرقم الجامعي/ 253002746

إشراف/ د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	الدراسات السابقة
13	المنطلقات النظرية للدراسة
15	المنهجية وطرق البحث
16	أدوات الدراسة
18	حدود الدراسة
19	المراجع

المقدمة

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

تلعب المعرفة الضمنية دوراً جوهرياً في بناء الكفاءات التنظيمية، وصنع القرارات الاستراتيجية، وتحسين جودة العمليات التشغيلية. فهي تشمل الخبرات العملية، والحكم المهني، والمهارات غير الملموسة التي تكتسب مع مرور الوقت، والتي لا يمكن تعلمها بسهولة من خلال التدريب الرسمي أو التعليم النظري. ومن هنا تنبع أهمية تطوير آليات فعالة لإدارتها، بما يضمن عدم فقدانها عند رحيل الموظفين ذوي الخبرة أو انتقالهم بين مواقع العمل المختلفة داخل المؤسسة. كما أن إدراك المؤسسات لأهمية المعرفة الضمنية يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز قدرتها على الابتكار، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال، والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة (الهزاني، 2020).

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

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، بما يشمل تحليل الأدوات والأساليب التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على هذه المعرفة الحيوية

وتحويلها إلى موارد استراتيجية مستدامة. كما تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية، ونظم الحوافز، وأساليب الإدارة، والتقنيات الحديثة في دعم عمليات تبادل المعرفة بين الموظفين. ويأمل البحث في تقديم إطار نظري واستراتيجي يساعد المؤسسات السعودية على بناء بيئة عمل قادرة على الاستفادة القصوى من خبرات الأجيال المختلفة، وتعزيز التكامل بين الخبرة التقليدية والمعرفة الحديثة، بما يساهم في استدامة التميز المؤسسي.

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

مشكلة الدراسة

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

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

1. ضعف الاستفادة من الخبرات السابقة؛ حيث يؤدي فقدان المعرفة الضمنية إلى تكرار الأخطاء السابقة، وعدم الاستفادة من التجارب المكتسبة، ما يزيد من معدلات الفشل في المشاريع والعمليات.

2. تفاوت مستوى المهارات بين الأجيال؛ الأجيال الحديثة قد تكون أكثر إلمامًا بالتكنولوجيا وأساليب الابتكار، في حين يمتلك الجيل الأكبر خبرات عملية قيمة، وعدم وجود آلية فعّالة لدمج هذه الخبرات يؤدي إلى فجوة في الأداء المؤسسي.

3. تراجع القدرة على الابتكار واتخاذ القرار؛ إن غياب نقل الخبرات يؤدي إلى ضعف المعرفة التطبيقية التي يعتمد عليها صانعو القرار، وبالتالي ضعف القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

4. التأثير على استدامة الكفاءات المؤسسية؛ فقدان الخبرات يضعف من قدرة المؤسسة على تطوير الموارد البشرية الجديدة، ويؤثر على بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتعليم المستمر ونقل المعرفة بين الموظفين (Mohiya، 2022).

وبناءً على هذه المشكلة الرئيسية، تبرز الحاجة إلى دراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة الضمنية في تعزيز نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية، بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي واستمرارية التعلم المؤسسي. ومن هنا، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي: *ما دور إدارة المعرفة الضمنية في نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، وكيف يمكن توظيفها لتعزيز استدامة الأداء المؤسسي وتقليل الفجوات المعرفية بين الأجيال المختلفة؟*

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في المساهمة في إثراء المعرفة الأكاديمية والبحثية في مجال إدارة المعرفة، لا سيما إدارة المعرفة الضمنية، والتي لا تزال تمثل أحد الجوانب المعقدة في العلوم الإدارية والتنظيمية. فالمعرفة الضمنية، بخلاف المعرفة الصريحة، تتسم بطبيعتها غير الملموسة والصعوبة في قياسها أو توثيقها، مما يجعل دراسة آليات نقلها بين الأجيال الوظيفية موضوعاً ذو قيمة علمية عالية. تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتحليلي يعكس العلاقة بين إدارة المعرفة الضمنية وانتقال الخبرات بين الأجيال المختلفة داخل المنظمات السعودية، وهو ما يتيح فهماً أعمق للطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين القدامى والجدد. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة

البحث في السياق السعودي، حيث ما زالت الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال محدودة، مقارنة بالدراسات الدولية. وبذلك، فإن النتائج المتوقعة لهذه الدراسة يمكن أن توفر قاعدة معرفية رصينة للأكاديميين والباحثين الذين يسعون لتطوير نماذج ومفاهيم جديدة في إدارة المعرفة وربطها بالكفاءة المؤسسية والاستدامة التنظيمية (Wiyono، 2025).

- الأهمية العملية

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

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

1. تحليل آليات إدارة المعرفة الضمنية داخل المنظمات السعودية ودورها في تعزيز تبادل الخبرات.

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

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

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

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي:

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

الفرضيات الفرعية:

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

الدراسات السابقة

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

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

تهدف دراسة (Pipatanantakurn، 2022) إلى بحث دور عمليات توليد المعرفة ونقلها في عملية انتقال القيادة بين الأجيال في الشركات العائلية في تايلاند. وقد استُخدم منهج دراسة الحالة النوعية الاستكشافية. أُجريت مقابلات مع خلفاء وأسلاف قادة شركات تايلاندية صغيرة ومتوسطة وكبيرة شهدت انتقالًا للقيادة خلال السنوات الخمس الماضية (30 شركة، بإجمالي 60 مقابلة). وتم تحليل البيانات باستخدام منهج تحليل المحتوى النوعي. وقد تم تحديد 16 منهجًا معرفيًا مختلفًا يتبعها الخلفاء. وتُعد هذه العمليات شائعة في الشركات، وتشمل عمليات توليد المعرفة ونقلها الرسمية وغير الرسمية، الداخلية والخارجية. ويحدث معظمها في مراحل مختلفة من التحضير لانتقال القيادة (مرحلة ما قبل انتقال القيادة، ومرحلة الانتقال، ومرحلة انتقال القيادة). وبينما تُستخدم بعض المناهج المعرفية في جميع الشركات، فإن بعضها الآخر خاص بالشركات الصغيرة أو الكبيرة. وقد استُخدمت هذه المناهج والمراحل المعرفية لتطوير نموذج لعملية المعرفة في انتقال القيادة في الشركات العائلية. ويُقدم البحث نموذجًا أصليًا لعمليات المعرفة المرتبطة

بانتقال القيادة في الشركات العائلية. يشرح هذا النموذج، الذي يتضمن نموذجًا للخلافة المرحلية مع عمليات المعرفة المحددة، كيف ولماذا يحدث إنشاء المعرفة ونقلها أثناء عملية الخلافة.

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

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

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

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

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

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

تختلف الدراسات السابقة من حيث البيئة البحثية، نطاق الدراسة، وطبيعة البيانات المستخدمة. بعض الدراسات ركزت على المؤسسات في الدول النامية، مثل مؤسسات الخدمات، بينما تناولت أخرى الشركات متعددة الجنسيات في بيئات مختلفة ثقافيًا ولغويًا، أو الشركات العائلية الصغيرة والمتوسطة. كما اختلفت المنهجيات بين الدراسات الكمية

التي اعتمدت على الاستبيانات والتحليل الإحصائي، والدراسات النوعية التي استخدمت مقابلات وملاحظات، وكذلك مراجعات الأدبيات التي ركزت على تحليل الدراسات السابقة بشكل منهجي. كما تنوعت النتائج فيما يتعلق بأهمية مشاركة المعرفة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن المشاركة وحدها قد لا تؤثر بشكل ملموس على الأداء، في حين ركزت دراسات أخرى على ضرورة تعزيز المشاركة من خلال قنوات اتصال فعالة وحوافز تحفيزية.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

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

1. نقص الدراسات التي تبحث تأثير إدارة المعرفة الضمنية على نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية بشكل مباشر، مع مراعاة الفروق العمرية والمستوى الوظيفي.

2. محدودية الدراسات التي تجمع بين العوامل التنظيمية، الثقافية، وأساليب الإدارة والتكنولوجيا الحديثة لدراسة أثرها على فعالية نقل الخبرات.

3. قلة الدراسات الكمية الشاملة التي تقيس العلاقة بين نقل المعرفة الضمنية والأداء المؤسسي باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.

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

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة

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

- مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

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

- المعرفة الضمنية: طبيعتها وأبعادها

المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) هي المعرفة التي يمتلكها الأفراد ولا يمكن التعبير عنها بسهولة بالكلمات أو توثيقها في سجلات رسمية، فهي تتضمن المهارات العملية، الخبرات المكتسبة، الحكم المهني، وأساليب حل المشكلات. وقد أشارت الدراسات النظرية إلى أن نقل هذه المعرفة بين الأفراد يمثل تحديًا رئيسيًا بسبب طبيعتها الشخصية والاعتماد الكبير على الخبرة العملية. وتعد المعرفة الضمنية أساسًا للابتكار، إذ إنها تمكن الموظفين من تطبيق خبراتهم بمرونة وفعالية في مواجهة المشكلات الجديدة. ومن هنا، فإن فهم أبعاد المعرفة الضمنية وآليات إدارتها يصبح أمرًا أساسيًا لدعم عملية

نقل الخبرات بين الأجيال داخل المنظمات، خصوصًا في سياق السعودية حيث تتنوع الأجيال الوظيفية وتباين خبراتهم العملية وأساليب عملهم (Mohajan، 2016).

- نقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية

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

- الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المعرفة

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

- التكنولوجيا الحديثة ودورها في نقل المعرفة الضمنية

تعد التكنولوجيا الحديثة أداة مكملية لإدارة المعرفة الضمنية، حيث توفر منصات رقمية وأدوات مبتكرة لتوثيق الخبرات ومشاركتها بين الموظفين. فتطبيقات إدارة المعرفة الرقمية، مثل قواعد البيانات التفاعلية، نظم إدارة المحتوى، وبرامج التواصل المؤسسي، يمكن أن تسهل نقل المعرفة الضمنية بين الأجيال المختلفة بشكل أسرع وأكثر فعالية. وتؤكد النظريات الحديثة على أن دمج التكنولوجيا مع الثقافة التنظيمية المناسبة وأساليب الإدارة الفعالة يعزز من قدرة

المنظمات على الاستفادة من خبرات الأجيال السابقة وتوظيفها في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (Rezaei، 2025).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كإطار أساسي لجمع وتحليل البيانات، وذلك لما توفره هذه المنهجية من أدوات دقيقة لقياس الظواهر والعلاقات بين المتغيرات المختلفة بشكل موضوعي. فالمنهج الكمي يتيح إمكانية اختبار الفرضيات البحثية باستخدام أدوات إحصائية، ويساعد على استنتاج النتائج بشكل علمي قابل للتكرار والتحقق. ويتميز هذا النهج بأنه يتيح للباحث تقييم العلاقة بين إدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية بشكل موضوعي، مع تحديد مدى تأثير المتغيرات المختلفة مثل الثقافة التنظيمية، أساليب الإدارة، والتكنولوجيا الحديثة على فعالية نقل الخبرات.

- مجتمع الدراسة وعينتها

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

- أدوات جمع البيانات

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

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

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

- طرق تحليل البيانات

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

- الإحصاءات الوصفية لتحديد الخصائص الديموغرافية للمشاركين وتوزيع المتغيرات الأساسية.
- اختبارات الفرضيات باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي المناسبة، مثل: اختبار الارتباط (Correlation)، والانحدار الخطي (Regression Analysis)، وتحليل الفروق بين المجموعات (ANOVA) إذا اقتضت الحاجة.
- تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (مثل أساليب الإدارة والثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (فعالية نقل الخبرات)، وذلك لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

- المصدقية والموثوقية

لضمان مصداقية وموثوقية البيانات، تم تطبيق إجراءات عدة، منها:

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

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لكونها الوسيلة الأكثر ملاءمة للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائيًا. تم تصميم الاستبيان ليغطي جميع المحاور الأساسية للدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة الضمنية ونقل الخبرات بين الأجيال الوظيفية داخل المنظمات السعودية، مع التركيز على العوامل المؤثرة مثل الثقافة التنظيمية، أساليب الإدارة، والتكنولوجيا الحديثة في تعزيز تبادل المعرفة. ويتيح

الاستبيان جمع معلومات دقيقة وكبيرة الحجم بطريقة منهجية ومنظمة، مما يسهم في اختبار الفرضيات بشكل علمي ويعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.

- صياغة الاستبيان

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

- مصداقية وثبات الأداة

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

- آلية توزيع وجمع البيانات

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

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

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

- ثانياً: الحدود الزمانية

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

- ثالثاً: الحدود المكانية

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

المراجع

- المراجع العربية:

- الهناني, ن. ب. (2020). مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركات الصناعية السعودية . Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_83090.html
- صميده, إ. ز. (2021). المعرفة الضمنية للعاملين وتأثيرها على تحسين أداء المنظمة " دراسة تطبيقية ". Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_219513.html

- المراجع الأجنبية:

- Abbas, Q. (2025). The Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and their Effect on Employee Motivation ARTICLE DETAILS ABSTRACT. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390129180_The_Influence_of_Organizational_Culture_on_Knowledge_Management_Practices_and_their_Effect_on_Employee_Motivation_ARTICLE_DETAILS_ABSTRACT
- Alharbi, G. L. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02876-y>
- Astorne, C. (2025). Tacit knowledge in management roles: Evidence from the use of expatriates in South Korean MNCs. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016726812500277X>
- Igoa-Iraola, E. (2024). Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10909792/>
- Kumar, H. (2017). Tacit Knowledge for the Development of Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316165704_Tacit_Knowledge_for_the_Development_of_Organizations
- Lartey, P. Y. (2022). Importance of Organizational Tacit Knowledge: Barriers to Knowledge Sharing. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/358279423_Importance_of_Organizational_Tacit_Knowledge_Barriers_to_Knowledge_Sharing

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

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

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

Naseer, F. (2025). Project based learning framework integrating industry collaboration to enhance student future readiness in higher education. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12246200/>

Pham, V. K. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382558715_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Employee_Performance_A_Case_Study_at_Foreign-Invested_Logistics_Service_Enterprises_Approaching_Sustainability_Development

Pipatanantakurn, K. (2022). The Role of Knowledge Creation and Transfer in Family Firm Succession. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/5845>

Rezaei, M. (2025). Artificial intelligence in knowledge management: Identifying and addressing the key implementation challenges. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162525002148>

Saeed, S. A. (2023). KNOWLEDGE MANAGEMENT PLAYS A CRUCIAL ROLE IN ATTAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377002018_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_PLAYS_A_CRUCIAL_ROLE_IN_ATTAINING_A_COMPETITIVE_ADVANTAGE

Setiono, A. (2025). A systematic literature review of tacit knowledge in organizations in the past decade.

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/396171954_A_systematic_literature_review_of_tacit_knowledge_in_organizations_in_the_past_decade

Wiyono, B. B. (2025). The Effect of the Enhancement of Tacit and Explicit Knowledge in Knowledge Management on the Principal's Digital Leadership and the Improvement of School

Organization. Retrieved from <https://edupij.com/index/arsiv/78/730/the-effect-of-the-enhancement-of-tacit-and-explicit-knowledge-in-knowledge-management-on-the-principals-digital-leadership-and-the-improvement-of-school-organization>

Xie, Y. (2022). Multinational Enterprises' Knowledge Transfer Received Dimensions and Subsidiary

Innovation Performance: The Impact of Human Resource Management Practices and Training and Development Types. Retrieved from

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.886724/full>

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



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

Prepared by the student/ Salman Abdullah AlShahrani

University ID/ 253002746

Supervisor/ Dr. Alfaisal Abdulhameed & Dr. Fayez Jarad

Year

2026