

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

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

٣	• مقدمة:
٥	• مشكلة الدراسة
٦	• أهداف الدراسة:
٧	• أسئلة الدراسة
٧	• السؤال الرئيسي
٨	• فروض الدراسة
٨	• الفرض الرئيسي
٨	• الفروض الفرعية
٩	• أهمية الدراسة
٩	• الأهمية العلمية (النظرية)
١٠	• الأهمية العملية (التطبيقية)
١٠	• الدراسات السابقة:
١٠	• أولاً: الدراسات العربية
١٥	• ثانياً: الدراسات الأجنبية
١٨	• الفجوة البحثية:
١٩	• المنطلقات النظرية للدراسة:
١٩	• أولاً: إدارة المعرفة
٢٠	• ثانياً: أبعاد ممارسات إدارة المعرفة
٢١	• ثالثاً: تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة
٢١	• رابعاً: العلاقة بين المتغيرات – الإطار التكاملي
٢٢	• المنهجية وطرق البحث:
٢٣	• مجتمع وعينة الدراسة
٢٣	• مصادر جمع البيانات
٢٤	• أداة الدراسة
٢٤	• الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٥	• حدود الدراسة
٢٧	• المراجع:

مقدمة:

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، متجاوزةً 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 (Alfaware & Atan, 2021).

وتُعد ممارسات إدارة المعرفة من أبرز الأدوات الاستراتيجية التي تمكّن المنظمات من التعامل الفعّال 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، وانتهاءً 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، ٢٠٢١؛ طرفة وبوكريف، ٢٠٢١).

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 للفقْدان 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 تكاملاً 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 يُنظر 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 الاستراتيجيات 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 ٢٠٣٠. 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.

مشكلة الدراسة

تواجه شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحدياً استراتيجياً متتامياً 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 ٢٠٣٠، والتي أفرزت معدلات مرتفعة من الدوران الوظيفي وإعادة الهيكلة التنظيمية والتقاعد المبكر، مما يعني أن قدراً هائلاً 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 كثيراً من شركات القطاع الخاص السعودي لا تزال تتعامل مع المعرفة التنظيمية باعتبارها ناتجاً عرضياً للعمل اليومي وليست مورداً استراتيجياً يستوجب الإدارة المنهجية، إذ تقتصر 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 (٢٠٢٢) 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 يُضعف القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها المنظمات من مواردها المعرفية. وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة الطاهر (٢٠٢١) 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 بيّنت

دراسة (Rasheed et al., 2025) أن دمج الاستدامة في الاستراتيجية التنظيمية يتطلب إطاراً متكاملًا 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.

وبناءً 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؟

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.

٢. تحديد مستوى تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
٣. قياس أثر اكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
٤. قياس أثر تخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
٥. قياس أثر مشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
٦. قياس أثر تطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.
٧. تقديم إطار مقترح يوضح آليات تفعيل ممارسات إدارة المعرفة لتعزيز تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

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:

١. 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؟

٢. ما مستوى تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

٣. ما أثر اكتساب المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
٤. ما أثر تخزين المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
٥. ما أثر مشاركة المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟
٦. ما أثر تطبيق المعرفة على تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H0: 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: (H01) 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: (H02) 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: (H03) 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: (H04) 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.

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 مركّب 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.
- تُقدّم 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.
- تُوفّر 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 يُثري المكتبة العربية بأدبيات مبنية على أدلة تجريبية من بيئة أعمال سعودية.
- تفتح الدراسة المجال أمام مسارات بحثية مستقبلية تتعلق بدراسة متغيرات وسيطة ومعدّلة في العلاقة بين إدارة المعرفة والقيمة التنظيمية المستدامة، كالثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتحول الرقمي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزوّد الدراسة القيادات الإدارية ومنتخذي 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 ٢٠٣٠ التي تؤكد على بناء اقتصاد المعرفة وتنمية رأس المال البشري وتعزيز الاستدامة المؤسسية في القطاع الخاص، وتُقدّم رؤية تطبيقية تساعد الشركات في تحقيق هذه التوجهات الاستراتيجية الوطنية.
- تُسهم 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.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (أبو حطب، ٢٠٢٢) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنموية بقطاع غزة في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠م"

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 والتنموية في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من (٢٥٢) 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، وتتمين المبادرات التي يبديها الموظفون في نشر ثقافة إدارة المعرفة، وتحقيق أقصى درجات الاستفادة من شبكة الإنترنت في تحقيق أهداف المنظمات.

دراسة (موسى، ٢٠٢٦) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية أشرقت"

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 "أشرقت" 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.

دراسة (بتقة وحوحو، ٢٠٢٢) 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 (الطاهر، ٢٠٢١) 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 (١٥٢) 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، ٢٠٢١) 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 (٦٥) 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 (سعيد وكويد، ٢٠٢٣) 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 (الفايز والريالات، ٢٠٢٥) 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 (شنين وزرقون ومهاوة، ٢٠٢٠) 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 ٢٠١١-٢٠١٦"

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 (٢٠١١-٢٠١٦). 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 (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 (المتولي ومصطفى، ٢٠٢٣) بعنوان "تأثير الرقابة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على فروع بنك فيصل الإسلامي المصري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرقابة 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 للرقابة 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

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 (٧٢) 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 ونموذج المعادلات الهيكلية والنموذج 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) بعنوان "Strategic Pathways to Corporate Sustainability: 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 (١٤٠) 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 تمكّنها من التكيف مع التحديات البيئية وتحقيق الاستدامة.

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 (٤٠٠) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية، واعتمدت على الاستبانة المهيكلة 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 المهيكلة 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.

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، ٢٠٢٢)، وإدارة التغيير (موسى، ٢٠٢٦)، وتطوير ممارسات

الموارد البشرية (بثقة وحوو، ٢٠٢٢)، والتعلم التنظيمي (الطاهر، ٢٠٢١)، وتطوير الكفاءات البشرية (طرفة وبوكريف، ٢٠٢١)، وإدارة العمليات (الفايز والريالات، ٢٠٢٥)، والميزة التنافسية المستدامة (Alfawaire & Atan, 2021; Azeem et al., 2021)، والقيمة المضافة لعمليات الأعمال (Atkočiūnienė et al., 2022)، والذكاء التنظيمي (Ajmal et al., 2025)، والابتكار الأخضر والتنمية المستدامة (Rasheed et al., 2025)، والاستدامة المؤسسية من منظور القيادة التحويلية (Alqatan 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 استمراريتها 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 ٢٠٣٠ 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. وبناءً 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.

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. ويُعرّف 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، ٢٠٢٢).

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 ومتكررة 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 وكوديد (٢٠٢٣) 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. يُقصد 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 وحوو، ٢٠٢٢). 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، ٢٠٢٥). ويُعرّف بُعد 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، ٢٠٢١). وأخيراً يُقصد بـ **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 وتعقيداته، 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، ٢٠٢٠). أما **القيمة التنظيمية المستدامة** فتُعرّف 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 (٢٠٢٤) أن الثقافة التنظيمية المستدامة تُعد بيئة حاضنة لتحقيق هذا التحويل، إذ توفر المناخ الملائم لتبادل المعرفة وترسيخ الابتكار المؤسسي.

رابعاً: العلاقة بين المتغيرات – الإطار التكاملي

تنطلق 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 تُمكن المنظمة من استخلاص الخبرات الضمنية المتراكمة لدى أفرادها وتحويلها تدريجياً إلى أصول معرفية مؤسسية راسخة، تُنتج قيمة تنظيمية مستدامة تتجاوز عمر خدمة الأفراد أنفسهم. وقد دعمت أدبيات متعددة هذا التوجه التكاملي، حيث أشارت دراسة Alfawaire و (2021) Atan إلى أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المعرفة يعزز الميزة التنافسية المستدامة بوساطة الابتكار التنظيمي، بينما أوضحت دراسة Azeem وآخرين (٢٠٢١) 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 (٢٠٢٥) 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.

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 سيمكّن الباحث من تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً الشركات الكبيرة والمتوسطة المسجلة لدى وزارة التجارة والعاملة 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، يُقدّر 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) وللمستويات الإدارية المتعددة. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) للمجتمعات الكبيرة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (٥٪)، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة (٣٨٤) مفردة. وسعيًا لتحقيق نسبة استرداد مرتفعة وتعويض الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل، سيتم توزيع (٤٥٠) استبانة على العاملين في الشركات المبحوثة، مع استهداف الحصول على (٣٨٤) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي كحد أدنى.

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.

أداة الدراسة

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل (٤) فقرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري.

القسم الثاني: المتغير المستقل (ممارسات إدارة المعرفة)، ويتكون من (٤) أبعاد تشمل (١٦) فقرة موزعة على النحو التالي: بُعد اكتساب المعرفة ويضم (٤) فقرات، وبُعد تخزين المعرفة ويضم (٤) فقرات، وبُعد مشاركة المعرفة ويضم (٤) فقرات، وبُعد تطبيق المعرفة ويضم (٤) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (تحويل الخبرات المتراكمة إلى قيمة تنظيمية مستدامة)، وهو محور أحادي البُعد يتكون من (١٠) 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 (٣٠) فقرة (باستثناء البيانات الديموغرافية)، وسيتم قياس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١ = غير موافق بشدة) إلى (٥ = 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.

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 بُعد 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.

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: ستُطبّق 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 ٢٠٢٦م.

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.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو حطب، غسان أحمد. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على منظمات العمل الأهلي الزراعية والتنمية بقطاع غزة في الفترة من ٢٠١٠-٢٠٢٠ م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٤، ٣٩ - ٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328728>
- موسى، موسى عبدالعزيز موسى. (٢٠٢٦). أثر إدارة المعرفة على فاعلية إدارة التغيير: دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج الدول العربية "أشرق". مجلة البحوث الإدارية، مج ٤٤، ع ١، ٢ - ٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1665842>
- بتقة، هجيرة، و حوحو، مصطفى. (٢٠٢٢). أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسستي لافارج هولسيم وتواب للجبس بولاية المسيلة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مج ٧، ع ١٤، ١٧ - ٣٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1667640>
- الطاهر، لوراسية. (٢٠٢١). 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، مج ١٠، ع ١٤، ٢٧ - ٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1155453>
- طرفة، محمد، و بوكريف، زهير. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، مج ٧، عدد خاص، ١٣٢ - ١٥٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1200603>
- سعدي، عادل، و كويد، سفيان. (٢٠٢٣). أثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بشار. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٩، ع ١، ٤٩٤ - ٥١٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379260>

- الفايز، فواز محمد، و الريالات، محمد عبدالله علي. (٢٠٢٥). 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>

- شنين، عبدالنور، جمال الدين، محمد زرقون، ومهاوة، آمال. (٢٠٢٠). أثر الخبرة المتراكمة لممارسة العمل المحاسبي في الجزائر على إدارة الأرباح ذات الطبيعة المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تطبيقية للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA" للفترة "٢٠١١-٢٠١٦". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ٩، ع ٢٤، ٢٦٦ - ٢٩١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1090246>

- عبدالله، فاطمة محمود، أبو عليوة، نهلة سيد حسن، و شرف، رشا سعد عبدالشافى. (٢٠٢٤). الثقافة التنظيمية المستدامة: مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين. دراسات تربوية واجتماعية، مج ٣٠، ع ١٢٤، ٧٩٦ - ٨٢٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1564580>

- المتولي، أحمد محمد السيد، و مصطفى، منى سامي محمود. (٢٠٢٣). 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>

- Atkočiūnienė, Z. O., Gribovskis, J., & Raudeliūnienė, J. (2022). Influence of knowledge management on business processes: value-added and sustainability perspectives. Sustainability, 15(1), 68.
- 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

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026