

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

اسم الطالب

رنيم مصلح الجبني

Raneem Musleh Al-Juhani

الرقم الجامعي

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	4
1.1.	المقدمة	5
1.2.	مشكلة الدراسة	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:	7
1.3.	أهمية الدراسة	8
1.3.1.	على المستوى النظري:	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:	8
1.4.	أسئلة الدراسة:	9
1.5.	أهداف الدراسة:	9
1.6.	فرضيات الدراسة	10
1.7.	نموذج الدراسة	11
1.8.	منهجية الدراسة	11
1.9.	الدراسة الميدانية	13
1.10.	مخطط المشروع المقترح	16
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	18
2.1.	المقدمة:	19
2.2.	المتغيرات المستقلة:	21
2.3.	المتغير التابع:	22
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	23
2.5.	الخاتمة:	24
	ملحق الاستبانة	25

27.....أدوات البحث:

28.....المراجع:

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).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيسي

ما هو دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. كيف تُمارس المؤسسات العامة إدارة المعرفة داخل هيكلها التنظيمي، وما مدى انتشار استخدام أدوات وتقنيات إدارة المعرفة؟

2. ما العلاقة بين إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العامة السعودية؟

3. كيف تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات العامة؟

4. ما العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر في فعالية تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة؟

5. ما التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات العامة في تطبيق إدارة المعرفة، وما الآليات المقترحة للتغلب عليها؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

تحديد دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

👉 الأهداف الفرعية:

1. استكشاف مدى ممارسة المؤسسات العامة لإدارة المعرفة واستخدام أدواتها وتقنياتها داخل هيكلها التنظيمي.

2. تحليل أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العامة السعودية.

3. دراسة مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار المؤسسي وتحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. التعرف على العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر على فعالية تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة.
5. تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات العامة في تطبيق إدارة المعرفة واقتراح الآليات المناسبة لمعالجتها.

1.6. فرضيات الدراسة

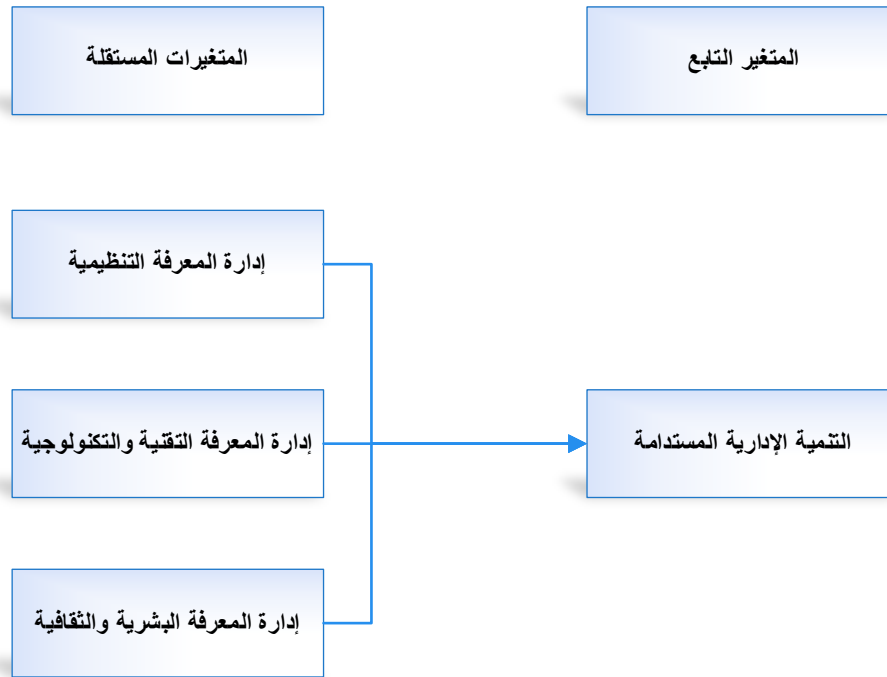
👉 الفرضية الرئيسية:

تساهم إدارة المعرفة بشكل إيجابي وفعال في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

👉 الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية بين ممارسة المؤسسات العامة لإدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء الإداري.
2. إدارة المعرفة تساهم في تعزيز الابتكار المؤسسي وتحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية تؤثر تأثيراً مباشراً على فعالية تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة.
4. ضعف ثقافة المشاركة في المعرفة أو نقص التدريب يقلل من الاستفادة العملية لإدارة المعرفة في المؤسسات العامة.
5. تطبيق آليات مناسبة لإدارة المعرفة يؤدي إلى تجاوز التحديات وتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بشكل أكبر.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها الأنسب لتحليل أثر إدارة المعرفة على التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على قياس المتغيرات بدقة، وفهم العلاقات السببية بينها، من خلال جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا. وتتيح المنهجية الكمية للباحث تقييم الفرضيات العلمية بشكل موضوعي ومنهجي، بما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة. وتعتمد الدراسة على مبدأ أن المعرفة يمكن تحويلها إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس، مثل مستويات تطبيق أدوات إدارة المعرفة أو درجة فعالية العمليات الإدارية، بحيث يمكن اختبار أثرها بشكل علمي دقيق على التنمية الإدارية المستدامة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتركز مجتمع هذه الدراسة على الموظفين والعاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وخصوصاً أولئك الذين يشغلون مواقع إدارية أو يتعاملون بشكل مباشر مع عمليات إدارة المعرفة. وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والفئات الوظيفية المختلفة. ويتيح هذا الأسلوب للباحث شمول كافة شرائح المجتمع، وتقليل التحيز في اختيار العينة، وضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها. كما يوفر تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب طبيعة العمل أو الموقع الإداري إطاراً يمكن من خلاله دراسة الفروق بين الأقسام والمستويات المختلفة في كيفية تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها على التنمية الإدارية المستدامة.

- أدوات جمع البيانات

تم تصميم أداة جمع البيانات على شكل استبيان مقنن، مصمم خصيصاً لقياس المتغير التابع والمتغيرات المستقلة بشكل شامل. ويغطي الاستبيان أربعة محاور رئيسية: إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة التقنية، إدارة المعرفة البشرية والثقافية، والتنمية الإدارية المستدامة. وقد تم صياغة الأسئلة بحيث تغطي كافة جوانب كل متغير، مع استخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، بدءاً من "لا أوافق بشدة" وحتى "أوافق بشدة"، لضمان قياس دقيق وموضوعي لآراء المشاركين. وتتيح هذه الطريقة جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ما يساهم في اختبار الفرضيات بدقة وموضوعية.

- طرق التحليل الإحصائي

يعتمد تحليل البيانات على استخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS ، بهدف دراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بشكل علمي دقيق. ويتم إجراء التحليل الوصفي لتوضيح الخصائص الأساسية للعينة من حيث العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، وطبيعة العمل. كما يستخدم التحليل الارتباطي لتحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرات، والتحليل الانحداري لتحديد أثر كل متغير مستقل على التنمية الإدارية المستدامة. وبالإضافة إلى ذلك، تُستخدم اختبارات الفرضيات لمعرفة مدى صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، مما يضمن أن النتائج تعكس الواقع المؤسسي بدقة، وتقدم استنتاجات قابلة للتطبيق على صعيد المؤسسات العامة.

- مبررات استخدام المنهجية الكمية

تم اختيار المنهجية الكمية لهذه الدراسة لعدة أسباب جوهرية، أهمها قدرتها على تقديم نتائج موضوعية وقابلة للقياس، وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات بدقة علمية، وهو أمر ضروري لفهم كيفية تأثير إدارة المعرفة على التنمية الإدارية المستدامة. كما أن طبيعة البيانات المستخلصة من المؤسسات العامة تتطلب أدوات تحليل كمية، حيث يمكن تصنيف المعلومات وتحليلها إحصائيًا، مما يساعد في الوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق العملي على صعيد السياسات والقرارات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، تتيح المنهجية الكمية مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، مما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويوفر أرضية متينة لتقديم توصيات عملية مبنية على أدلة رقمية دقيقة.

1.9. الدراسة الميدانية

تأتي الدراسة الميدانية في هذه الدراسة لتكمل الجانب النظري، وتهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة على أرض الواقع داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وتركز الدراسة الميدانية على تقييم مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. كما تهدف إلى جمع بيانات دقيقة حول التجارب العملية للموظفين والإدارات المختلفة، وتحليل مدى تأثير المتغيرات المستقلة الثلاثة، وهي إدارة المعرفة التنظيمية، التقنية، والبشرية والثقافية، على الأداء المؤسسي واستدامته.

كما تسعى الدراسة الميدانية إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة داخل هذه المؤسسات، واستخلاص مؤشرات عملية يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لدعم التنمية الإدارية المستدامة. وبذلك، تتيح الدراسة الميدانية ربط النظرية بالتطبيق العملي، بما يعزز من مصداقية النتائج ويجعلها قابلة للتطبيق في واقع المؤسسات العامة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

تستهدف الدراسة الميدانية الموظفين والعاملين في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، لا سيما أولئك الذين يشغلون وظائف إدارية أو لديهم دور في إدارة المعرفة داخل المؤسسة. ويشكل هذا المجتمع قاعدة مثالية لفهم كيفية تفاعل المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع في البيئة المؤسسية الفعلية.

ولضمان دقة النتائج وشموليتها، تم اختيار العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، بحيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات حسب طبيعة العمل والمستوى الإداري، ثم اختيار أفراد من كل طبقة بشكل عشوائي. وتتيح هذه الطريقة دراسة الفروق بين المستويات المختلفة وتقديم تحليل متوازن وشامل للعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة والتنمية الإدارية المستدامة، مما يزيد من موثوقية النتائج ويجعلها قابلة للتعميم على بقية المؤسسات العامة.

- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استبيان مقنن، صُمم خصيصًا لقياس أبعاد إدارة المعرفة وأثرها على التنمية الإدارية المستدامة. وقد اشتمل الاستبيان على محاور رئيسية تتعلق بإدارة المعرفة التنظيمية، وإدارة المعرفة التقنية، وإدارة المعرفة البشرية والثقافية، إضافة إلى قياس مؤشرات التنمية الإدارية المستدامة مثل الكفاءة المؤسسية، الابتكار، واستمرارية الأداء. واستخدم الاستبيان مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، حيث تم تحديد قيم تتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة"، لضمان جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما تم تصميم الأسئلة بطريقة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وتجاربهم العملية بشكل واضح، مما يعكس الواقع المؤسسي بدقة ويساعد في تقديم نتائج دقيقة وموضوعية.

- طرق التحليل الميداني

بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS. وشمل التحليل استخدام الأساليب الوصفية، مثل المتوسطات والانحراف المعياري، لتحديد الخصائص الأساسية للعينة. كما تم إجراء التحليل الارتباطي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحليل الانحدار لتحديد أثر كل متغير مستقل على التنمية الإدارية المستدامة بشكل منفصل ومجمعي.

علاوة على ذلك، تم اختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية دقيقة لتحديد مدى صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، مما يتيح للباحث التوصل إلى استنتاجات قائمة على بيانات واقعية وموضوعية. ويهدف التحليل الميداني أيضاً إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات العامة لتحسين إدارة المعرفة وتعزيز التنمية الإدارية المستدامة.

- أهمية الدراسة الميدانية

تكمن أهمية الدراسة الميدانية في أنها توفر صورة واقعية لتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات العامة، وتسمح بفهم التحديات العملية التي تواجهها المؤسسات في سعيها لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة. كما أنها تربط النتائج النظرية التي تم استنتاجها من الدراسات السابقة بالواقع المؤسسي، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويوفر بيانات يمكن استخدامها في صياغة سياسات واستراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة محورية في هذه الدراسة، إذ تمكّن الباحث من اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات بدقة، مع تقديم رؤى عملية قابلة للتطبيق، بما يساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلامة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري التحليلي الذي تقوم عليه الدراسة، وذلك من خلال عرضٍ معمّقٍ لمتغيرات الدراسة وأبعادها المفاهيمية، وتحليل الأسس الفكرية التي تفسر طبيعة العلاقة بينها في سياق المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل استكمالاً لما تم عرضه في الفصل الأول من مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، حيث يركز على البناء النظري الذي يوضح الأسس العلمية التي يستند إليها نموذج الدراسة، ويرى الأرضية اللازمة لاختبار الفرضيات في الجانب الميداني.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية شاملة للمتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية، والجذور الفكرية، والاتجاهات النظرية ذات الصلة، إضافة إلى تحليل الأبعاد المختلفة لكل متغير وفق ما ورد في الأدبيات الإدارية المعاصرة. كما يسعى الفصل إلى توضيح طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات، وبيان الكيفية التي يمكن من خلالها تفسير التأثيرات المتبادلة بينها في إطار تنظيمي متكامل، بما يعكس خصوصية البيئة المؤسسية للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

ويتضمن الفصل عرضاً تحليلياً متدرجاً يبدأ بتأصيل المفاهيم علمياً، ثم مناقشة أبعادها النظرية، وصولاً إلى بناء تصور متكامل يوضح العلاقة بينها ضمن إطار منطقي مترابط. ويأتي ذلك دون الاقتصار على التعريفات العامة، بل يتعمق في تحليل الأطر الفكرية والنماذج النظرية التي فسّرت هذه المتغيرات في الأدبيات الإدارية، مع ربطها بالسياق التطبيقي للدراسة. كما سيتم التركيز على إبراز نقاط الالتقاء والاختلاف بين الاتجاهات الفكرية المختلفة، بهدف تقديم فهم شامل يمكن من صياغة نموذج تفسيري واضح للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليل نتائجها الميدانية. فالبناء النظري الدقيق يسهم في تعزيز الاتساق المنهجي، ويضمن وضوح المفاهيم المستخدمة، ويقلل من احتمالية التداخل أو الغموض في تفسير النتائج. كما أن توضيح العلاقة بين المتغيرات على المستوى النظري يعزز من القدرة على تفسير النتائج الإحصائية في ضوء أطر علمية راسخة، ويسهم في تقديم توصيات عملية مبنية على فهم عميق لطبيعة هذه العلاقات.

إن هذا الفصل لا يقتصر على عرض المفاهيم، بل يشكل ركيزة تحليلية أساسية تربط بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، وتوفر إطاراً معرفياً يمكن من خلاله فهم آليات التأثير والتفاعل بين المتغيرات، بما يدعم الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في استكشاف دور إدارة المعرفة في دعم التنمية الإدارية المستدامة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: البعد التنظيمي لإدارة المعرفة

يمثل البعد التنظيمي لإدارة المعرفة الإطار الهيكلي والإجرائي الذي ينظم عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها داخل المؤسسة. ويتعلق هذا البعد بالسياسات المعتمدة، والهياكل التنظيمية، والإجراءات الرسمية التي تسهل تدفق المعرفة بين الإدارات والوحدات المختلفة، وتضمن توثيق الخبرات وتراكمها بشكل منهجي.

ويشمل هذا البعد وجود أنظمة واضحة لإدارة الوثائق، وآليات لتبادل الخبرات، ولجان أو وحدات مختصة بإدارة المعرفة، إضافة إلى دمج ممارسات المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة. ويؤدي تفعيل هذا البعد إلى تقليل الازدواجية في العمل، وتجنب فقدان المعرفة المؤسسية، وتعزيز الشفافية في تداول المعلومات. كما يسهم في دعم اتخاذ القرار من خلال توفير قاعدة معرفية منظمة يمكن الرجوع إليها في مختلف المستويات الإدارية (Abualooush، 2018).

- المتغير المستقل الثاني: البعد التقني لإدارة المعرفة

يرتبط البعد التقني باستخدام الأدوات التكنولوجية والأنظمة الرقمية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة. ويشمل ذلك نظم المعلومات الإدارية، وقواعد البيانات، والمنصات الإلكترونية، وأنظمة الأرشفة الرقمية، وأدوات تحليل البيانات التي تساعد في تحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام.

وبعد هذا البعد عنصرًا محوريًا في تسريع تدفق المعرفة وتسهيل الوصول إليها في الوقت المناسب، مما يعزز من كفاءة الأداء الإداري. كما تمكن التقنيات الحديثة من تخزين المعرفة بطريقة آمنة ومنظمة، وتحليلها لاستخلاص مؤشرات تدعم التخطيط واتخاذ القرار. وفي ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات العامة، يصبح الاستثمار في البنية التحتية التقنية لإدارة المعرفة شرطًا أساسيًا لتحقيق الاستدامة الإدارية وضمان استمرارية التطوير المؤسسي (Abdelrahman، 2025).

- المتغير المستقل الثالث: البعد البشري والثقافي لإدارة المعرفة

يتمثل البعد البشري والثقافي في الجوانب المتعلقة بسلوك الأفراد، وثقافة المؤسسة، ومستوى الوعي بأهمية المعرفة وتبادلها. ويركز هذا البعد على تشجيع الموظفين على مشاركة خبراتهم، وتحفيزهم على التعلم المستمر، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والانفتاح.

ويشمل هذا البعد برامج التدريب والتطوير، ونظم الحوافز المرتبطة بمشاركة المعرفة، وتعزيز العمل الجماعي، إضافة إلى دعم القيادة العليا لثقافة المعرفة. ويُعد هذا البعد جوهرياً لأن المعرفة في جوهرها ترتبط بالأفراد، وما لم تتوفر بيئة ثقافية داعمة، فإن الأنظمة التنظيمية والتقنية قد لا تحقق أهدافها المرجوة. فالثقافة المؤسسية الإيجابية تسهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مشتركة، وتدعم الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة (Kan، 2025).

2.3. المتغير التابع:

- التنمية الإدارية المستدامة

تشير التنمية الإدارية المستدامة إلى العملية المستمرة التي تهدف إلى تطوير الأنظمة والهياكل والموارد الإدارية داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية والاستمرارية في الأداء، دون الإخلال بقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستقبلية. وهي لا تقتصر على تحسين الأداء الآني، بل تمتد لتشمل بناء قدرات مؤسسية طويلة الأجل قادرة على مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية المتجددة.

وتتجلى التنمية الإدارية المستدامة في عدة مظاهر، من أبرزها رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الابتكار الإداري، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر. كما تعكس قدرة المؤسسة على تطوير رأس مالها البشري، وتحديث أنظمتها وإجراءاتها، وتحقيق التكامل بين أهدافها الاستراتيجية وعملياتها التشغيلية. وفي سياق المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، تكتسب التنمية الإدارية المستدامة أهمية خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو تحسين الأداء الحكومي وتعزيز الكفاءة المؤسسية (Ketprapakorn، 2022).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يقوم نموذج الدراسة على افتراض وجود علاقة تأثير إيجابي بين أبعاد إدارة المعرفة الثلاثة وبين مستوى تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. فالبعد التنظيمي يوفر الإطار الرسمي الذي ينظم عمليات المعرفة ويضمن استمراريته، بينما يسهم البعد التقني في تسهيل الوصول إلى المعرفة وتحليلها بكفاءة، في حين يعزز البعد البشري والثقافي من فعالية هذه العمليات من خلال تحفيز الأفراد على المشاركة والتفاعل.

ويفترض أن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يؤدي إلى تعظيم أثر إدارة المعرفة على التنمية الإدارية المستدامة، إذ لا يمكن لأي بعد أن يحقق النتائج المرجوة بمعزل عن الآخر. فالهياكل التنظيمية تحتاج إلى دعم تقني فعال، كما أن الأنظمة التقنية تحتاج إلى ثقافة مؤسسية تشجع على استخدامها. ومن خلال هذا التكامل، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التعلم المؤسسي، واتخاذ قرارات قائمة على المعرفة، وتحقيق استدامة في الأداء الإداري، بما يدعم أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

2.5. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد تم تناول البناء النظري لمتغيرات الدراسة بصورة تحليلية متعمقة، من خلال عرض الأسس المفاهيمية والفكرية التي تقوم عليها، ومناقشة الاتجاهات النظرية التي فسّرت طبيعة هذه المتغيرات وأبعادها المختلفة. وقد ركّز الفصل على تقديم معالجة علمية منهجية تسهم في ترسيخ الفهم الدقيق للمفاهيم الرئيسة التي يتكوّن منها نموذج الدراسة، مع بيان التطور الفكري الذي مرّت به في الأدبيات الإدارية المعاصرة، بما يعكس أهميتها في بيئة المؤسسات العامة.

كما تضمّن الفصل تحليلاً وافياً لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال استعراض الأطر النظرية التي فسّرت أنماط التأثير والتفاعل بينها داخل السياق المؤسسي. ولم يقتصر العرض على التعريفات المجردة، بل سعى إلى بناء تصور متكامل يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها تفسير هذه العلاقة في ضوء متغيرات البيئة التنظيمية، والثقافة المؤسسية، ومتطلبات الاستدامة الإدارية. وقد أتاح هذا التحليل النظري تكوين رؤية شاملة تبرز الترابط المنطقي بين عناصر النموذج، بما يدعم الاتساق المنهجي للدراسة ويعزز قدرتها على تفسير النتائج الميدانية لاحقاً.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه شكّل الإطار المرجعي الذي تستند إليه الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليل بياناتها الكمية، حيث إن وضوح المفاهيم ودقة تحديد أبعادها يساهمان في تعزيز مصداقية أدوات القياس المستخدمة، ويحدّان من التداخل المفاهيمي الذي قد يؤثر في دقة النتائج. كما أن تحليل العلاقة بين المتغيرات على المستوى النظري يوفر أساساً تفسيريّاً متيناً يمكن من خلاله فهم النتائج التطبيقية وربطها بالسياق العلمي العام، بما يعزز القيمة الأكاديمية للدراسة.

إن هذا الفصل يمثل حلقة وصل جوهرية بين الإطار المفاهيمي للدراسة والجانب الميداني الذي سيتم تناوله لاحقاً، إذ أسهم في بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد في تفسير طبيعة التأثيرات المتبادلة بين متغيرات الدراسة داخل المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. ومن خلال هذا التأصيل النظري، تصبح الدراسة أكثر قدرة على تقديم نتائج علمية دقيقة وتوصيات عملية قائمة على فهم عميق للعلاقات التنظيمية التي تسهم في دعم التنمية الإدارية المستدامة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم ممارسات إدارة المعرفة في تحسين تبادل المعلومات داخل المؤسسة العامة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك المؤسسة أنظمة فعالة لتوثيق المعرفة والخبرات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة والخبرات فيما بينهم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في تقليل تكرار الأخطاء الإدارية داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد قواعد البيانات ونظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار الإداري.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث المعرفة التنظيمية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توجد آليات واضحة لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الإدارة العليا تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة العامة.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة في تسريع إنجاز الأعمال.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في الحلول الإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم الاستفادة من الخبرات السابقة في تحسين القرارات الإدارية المستقبلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة في دعم استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة عالية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المؤسسة بمستوى مرتفع من التنمية الإدارية المستدامة نتيجة تطبيق إدارة المعرفة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في دعم التنمية الإدارية المستدامة في المؤسسات العامة بالملكة العربية السعودية.

- <https://forms.gle/5GWRdyPnihS524aS6>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى توليد المعرفة داخل المؤسسات العامة	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تخزين المعرفة وحفظها في أنظمة المؤسسة	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تطبيق المعرفة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى التنمية الإدارية المستدامة (الكفاءة، الجودة، التحسين المستمر)	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- المراجع العربية

- الروسان, ه. م. (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل. Retrieved from 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

- Abdelrahman, M. (2025). Organisational Culture and Knowledge Management Systems Adoption: Examining Employee Usage in Multinational Corporations. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-025-00448-w>
- Abualooush, s. h. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327845263_The_Role_of_Knowledge_Management_Process_and_Intellectual_Capital_as_Intermediary_Variables_between_Knowledge_Management_Infrastructure_and_Organization_Performance
- Alqhtani, F. M. (2025). Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389805866_Knowledge_Management_for_Research_Innovation_in_Universities_for_Sustainable_Development_A_Qualitative_Approach
- AlQhtani, F. M. (2025). Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2481>

- Chaaben, N. (2024). Regional Competitiveness for Achieving Sustainable Development of Hail Region, Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/1/156>
- Gharieb, M. E. (2022). KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION AND IT'S AFFECT ON SAUDI ARABIA. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365601103_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IMPLEMENTATION_AND_IT'S_AFFECT_ON_SAUDI_ARABIA
- Kan, H. (2025). The Influence Mechanism of Organizational Context and Tacit Knowledge Sharing on Innovation Performance in Mega Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/17/3237>
- Ketprapakorn, N. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550922001403>
- Mohiuddin, K. (2023). Potentialities and priorities for higher educational development in Saudi Arabia for the next decade: Critical reflections of the vision 2030 framework. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023035752>