

"نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات: مراجعة أدب الموضوع"

(بحث مستل من رسالة الدكتوراه)

"Knowledge Management Maturity and Knowledge Transfer in the Context of Multinational Corporations: A Literature Review"

إعداد الباحثان:

مشاعل عبد الرحمن الحازمي

باحثة، قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

أ.د. ماجدة عزت غريب

أستاذ دكتور بقسم علم المعلومات بجامعة الملك عبد العزيز

Researchers:

Mashaal Abdulrahman Alhazmi

Researcher, Department of Information Science, Faculty of Arts & Humanities, King Abdulaziz University, Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.

Majda Ezzat Gharieb

Professor, Department of Information Science, Faculty of Arts & Humanities, King Abdulaziz University, Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.

Received: 10/05/2026 | Revised: 11/05/2026 | Accepted: 19/05/2026 | Published: 02/06/2026

Management Maturity and Knowledge Transfer as separate fields of study. However, studies examining the direct relationship between the two concepts remain relatively limited. In contrast, Arabic literature shows a clear scarcity of specialized studies, particularly those addressing the relationship between Knowledge Management Maturity and the effectiveness of Knowledge Transfer within multinational corporations. The review further reveals that most previous studies have interpreted Knowledge Transfer challenges through organizational, behavioral, technological, or network-related factors without employing Knowledge Management Maturity as a primary explanatory framework. Accordingly, the study identifies a clear theoretical and contextual research gap concerning the limited systematic examination of the relationship between Knowledge Management Maturity and Knowledge Transfer in multinational corporate environments, especially within the Arab context. Based on these findings, the study recommends directing future

Abstract:

This study aims to provide a comprehensive literature review of research related to Knowledge Management Maturity and Knowledge Transfer within the context of multinational corporations during the period from 1960 to 2025. The review focuses on tracing the historical development of both concepts, analyzing research trends in Arabic and English literature, and identifying the major research gaps associated with the relationship between the two concepts. The study adopts a State-of-the-Art Literature Review approach based on the documentary method. In addition, the PRISMA flow diagram was used as an organizational tool to illustrate the stages of literature retrieval and screening. A digital tracking process was also conducted using Arabic and international databases, including Web of Science, ProQuest, Dar Almandumah, and Google Scholar. The findings indicate that English literature demonstrates a substantial accumulation of research on both Knowledge

بين المتغيرين ما تزال محدودة نسبيًا. أما في الأدبيات العربية، فقد كشفت النتائج عن ضعف واضح في حجم الدراسات المتخصصة، ومحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة، ولا سيما في سياق الشركات متعددة الجنسيات. كما بينت النتائج أن معظم الدراسات فسرت مشكلات نقل المعرفة من خلال عوامل تنظيمية أو سلوكية أو شبكية، دون توظيف مستوى نضج إدارة المعرفة بوصفه إطارًا تفسيريًا رئيسًا. وتخلص الدراسة إلى فجوة بحثية معرفية وسياقية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تختبر بصورة منهجية العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة داخل بيئات الشركات متعددة الجنسيات وخاصة في السياق العربي، على الرغم من وجود مؤشرات في الأدبيات الإنجليزية تؤكد أهمية هذا الترابط. وبناءً عليه، توصي الدراسة بتوجيه البحوث المستقبلية نحو بناء نماذج تفسيرية وتطبيقية تربط بين مستوى نضج إدارة المعرفة وفاعلية تدفقات المعرفة، بما يسهم في تطوير الفهم النظري ودعم الممارسة التنظيمية في البيئات المعقدة.

الكلمات المفتاحية: نضج إدارة المعرفة، نقل المعرفة، مشاركة المعرفة، تدفقات المعرفة، الشركات متعددة الجنسيات، مراجعة أدب الموضوع.

research toward developing explanatory and applied frameworks linking the level of Knowledge Management Maturity to the effectiveness of knowledge flows and transfer processes in complex organizational environments.

Keywords: Knowledge Management Maturity, Knowledge Transfer, Knowledge Flows, Knowledge Sharing, Multinational Corporations, State-of-the-Art Review.

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة علمية لأدب الموضوع المرتبط بمفهوم نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات في الفترة الزمنية ما بين (1960-2025م)، مع التركيز على تتبع المفاهيم تاريخيًا، وتحليل الاتجاهات البحثية في الأدبيات العربية والإنجليزية، والكشف عن الفجوات العلمية القائمة. اعتمدت الدراسة على مراجعة أدب الموضوع من نوع State-of-the-Art Review بالاستناد إلى المنهج الوثائقي، مع توظيف مخطط PRISMA لعرض مراحل الاسترجاع والفرز لأغراض التمثيل والتنظيم. كما تم تنفيذ تتبع رقمي في قواعد بيانات عربية وأجنبية شملت Web of Science و ProQuest ودار المنظومة والباحث العلمي. وأظهرت نتائج المراجعة أن الأدبيات الإنجليزية تشهد تراكمًا بحثيًا واضحًا في كل من نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة كل على حدة، في حين أن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة

How to Cite This Article

الحازمي، م. ع.، وغريب، م. ع. (2026). نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات: مراجعة أدب الموضوع. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 9(92)، (361-442).

(Individual DOI)

رابط الأرشيف الدولية المباشر والمخصص لبحثك: <https://doi.org/10.36571/ajsp.92.15>



المقدمة:

أدى الاهتمام الحديث بالمعرفة التنظيمية إلى إبراز دور إدارة المعرفة بما يخدم مصلحة المنظمة (Alavi & Leidner, 2001, p. 113)، وذلك لما تؤديه من دور محوري في دعم القرارات وتحسين الأداء التنظيمي داخل المنظمات. وتعد إدارة المعرفة إطارًا تنظيميًا شاملاً يضم مجموعة من العمليات التي تهدف إلى دعم وتوليد/إنشاء المعرفة، وتخزينها واسترجاعها، ونقلها ومشاركتها، وتطبيقها داخل

المنظمة. ويشير ألافى ولايدر إلى أن عملية نقل المعرفة تعد عملية مهمة ضمن إدارة المعرفة، إذ إن المعرفة لا تحقق قيمتها التنظيمية إلا عندما تنتقل إلى المواقع التي تكون فيها مطلوبة وقابلة للاستخدام، وتتسم هذه العملية بالتعقيد نتيجة ضعف إدراك المنظمات لما تمتلكه من معرفة، وضعف أنظمتها في تحديد المعرفة واسترجاعها (Alavi & Leidner, 2001, p. 119).

وفي سياق تطوير ممارسات إدارة المعرفة، أكدت دراسة عبدالعزيز والسريحي وجود نقص واضح في الدراسات العربية التي تناولت نماذج نضج إدارة المعرفة، وأوصت بضرورة إجراء مزيد من البحوث في هذا المجال داخل السياق العربي (عبدالعزیز والسريحي، 2024، ص. 83). ويبرز هذا الطرح الحاجة إلى تعميق الاهتمام العلمي في موضوع نضج إدارة المعرفة داخل البيئات التنظيمية العربية.

ومن جهة أخرى، حظي موضوع نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات باهتمام متزايد في الأدبيات الدولية، نظراً لما يمثله من عنصر حاسم في استمرارية هذه الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ أشار كاسترو ومورييرا إلى أن إدارة عمليات نقل المعرفة بين المقرات الرئيسية والفروع والوحدات التنظيمية المختلفة تمثل عاملاً حاسماً في بقاء الشركات متعددة الجنسيات واستمرارها (Castro & Moreira, 2023, p. 1). كما أكدت الدراسة نفسها أن الأبحاث التي تناولت خصائص المقرات الرئيسية ونتائج عمليات نقل المعرفة ما تزال محدودة، ولذلك أوصت بضرورة أن تركز البحوث المستقبلية على هذه الجوانب. (Castro & Moreira, 2023, p. 25)

وفي ضوء هذه المعطيات، تهدف مراجعة أدب الموضوع في هذه الدراسة إلى تتبع الإنتاج العلمي المتعلق بمفهوم نضج إدارة المعرفة (Knowledge Management Maturity) ونقل المعرفة (Knowledge Transfer)، من خلال تتبع بداية ظهورها ومسايرها التاريخي في الأدبيات العلمية، ورصد الاتجاهات البحثية التي تناولتها، والكشف عن الفجوات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، ولا سيما فيما يتعلق بدراسة هذه المفاهيم في سياق الشركات متعددة الجنسيات، إضافة إلى رصد المؤتمرات العلمية التي أسهمت في دعم هذه الموضوعات وتطويرها.

وقد بُنيت مراجعة أدب الموضوع في هذه الدراسة وفق منهجية مراجعة من نوع State-of-the-Art Review، تقوم على الجمع بين تتبع المفاهيم تاريخياً ومسايرها في الأدبيات العلمية، ورصد الاتجاهات البحثية المرتبطة بالموضوع، إضافة إلى توظيف المؤشرات الرقمية لرصد الحضور الكمي للإنتاج العلمي. وتم تنظيم عرض المراجعة في أربعة محاور رئيسية تشمل عرض المنهجية وحدود المراجعة، واستعراض المصطلحات وبداية ظهورها، وتحليل مؤشرات التتبع الرقمي والاتجاهات البحثية، ثم استخلاص الاستنتاجات والفجوة البحثية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام العلمي بكل من نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة داخل المنظمات، فإن الأدبيات العلمية ما تزال تتناول هذين المفهومين في الغالب بصورة منفصلة؛ إذ ركزت دراسات نضج إدارة المعرفة على نماذج القياس والتقييم ومستويات التطور التنظيمي، بينما ركزت دراسات نقل المعرفة على العوامل التنظيمية والسلوكية والتقنية المؤثرة في تدفقات المعرفة داخل المنظمات والشركات متعددة الجنسيات.

ورغم وجود دراسات أجنبية محدودة تناولت بصورة غير مباشرة العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة، فإن التناول المباشر والمنهجي للعلاقة بين نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة ما يزال محدوداً. ومن ثم، لا تزال الأدبيات بحاجة إلى مراجعة تحليلية

تكشف كيف عالجت الدراسات السابقة العلاقة المفاهيمية بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة، وما أوجه القصور التي تبرر التوسع في دراسة هذا المجال.

كما تبرز أهمية هذا الموضوع في ظل التوجهات الحديثة المرتبطة بتعزيز نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات، خاصة في البيئات التنظيمية الحديثة التي تعتمد بصورة كبيرة على المعرفة المتدفقة بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ومن ثم، تتمثل مشكلة هذه المراجعة في محدودية تناول المباشر والمنهجي للعلاقة بين نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات، والحاجة إلى تحليل الأدبيات القائمة للكشف عن الاتجاهات البحثية والفجوات العلمية المرتبطة بهذا المجال، بما يمكن أن يسهم في توجيه الدراسات المستقبلية.

ومن ثم، تسعى هذه المراجعة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الاتجاهات البحثية والفجوات العلمية المرتبطة بنضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحقيق قراءة تحليلية منهجية للتطور المفاهيمي لكل من نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة عبر الأدبيات العلمية، بما ينسجم مع هدفها المتمثل في تتبع المسار التاريخي لتشكل هذين المفهومين ونماذجها النظرية خلال الفترة (1960-2025). كما تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على تحليل الإنتاج العلمي في المجالين باللغتين العربية والإنجليزية، الأمر الذي يسهم في إبراز الفجوات المعرفية القائمة، ولا سيما في الأدبيات العربية، ويدعم الهدف المتعلق برصد حجم واتجاهات البحث العلمي وفق محاور تصنيف معتمدة.

وتبرز الأهمية العلمية للدراسة أيضًا من خلال سعيها إلى تحديد الأطر العلمية والمؤتمرات والجهات البحثية المتخصصة ذات الصلة بموضوعي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة خلال الفترة (2000-2025)، بما يحقق أحد أهدافها في توثيق البنية المؤسسية والمعرفية الداعمة لهذا الحقل البحثي. كما تسهم الدراسة، من خلال تحليلها النقدي للأدبيات، في الكشف عن أوجه القصور البحثي في تناول العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة، ولا سيما في سياق الشركات متعددة الجنسيات، وهو ما يتوافق مع هدفها الرئيس في الكشف عن الفجوات العلمية المرتبطة بالعلاقة بين المفهومين.

وبناءً على ذلك، تمثل هذه الدراسة إسهامًا علميًا أصليًا يمكن الاعتماد عليه بوصفه مرجعًا أكاديميًا منظمًا، يدعم الباحثين وطلبة الدراسات العليا في تطوير دراسات مستقبلية أكثر عمقًا، ويسهم في تعزيز البناء النظري والمنهجي للبحث العلمي في مجال إدارة المعرفة ونقلها.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية التي تسهم في بناء فهم أعمق للعلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات. تمثلت في الآتي:

1. تتبع مفهوم نضج إدارة المعرفة ونماذجه تاريخيًا عبر الأدبيات العلمية.

2. تتبّع مفهوم نقل المعرفة تاريخياً، ولا سيما في سياق الشركات متعددة الجنسيات.
3. رصد حجم الإنتاج العلمي باللغة العربية مقارنة بالإنتاج العلمي باللغة الإنجليزية وفق محاور التصنيف المعتمدة في هذه المراجعة.
4. تحديد أبرز المؤتمرات وورش العمل والجمعيات العلمية ذات الصلة بموضوعي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة خلال الفترة 2000-2025 وفق معيار الارتباط المباشر بموضوع الدراسة.
5. الكشف عن أوجه القصور في الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه المراجعة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما الاتجاهات البحثية والفجوات العلمية المرتبطة بنضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات؟
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما المسار التاريخي لتشكل مفهوم نضج إدارة المعرفة ونماذجه عبر الأدبيات العلمية؟
2. ما المسار التاريخي لتشكل مفهوم نقل المعرفة، ولا سيما في سياق الشركات متعددة الجنسيات؟
3. ما حجم الإنتاج العلمي باللغة العربية مقارنة بالإنتاج العلمي باللغة الإنجليزية وفقاً لمحاور التصنيف المعتمدة في هذه المراجعة؟
4. ما أبرز المؤتمرات وورش العمل والجمعيات العلمية ذات الصلة بموضوعي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة خلال الفترة 2000-2025، وفقاً لمعيار الارتباط المباشر بموضوع الدراسة؟
5. ما أوجه القصور التي تكشف عنها الأدبيات العلمية التي تناولت العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات؟

عناصر عرض الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة عبدالعزيز والسريحي (2024) – مقالة علمية محكمة منشورة في مجلة علم بعنوان "نماذج نضج إدارة المعرفة ودورها في نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة".

استعرضت دراسة عبدالعزيز والسريحي (2024) مفهوم نماذج نضج إدارة المعرفة وفوائدها وأهميتها للمنظمات ودورها في دعم نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة، إضافة إلى تصنيف عدد من النماذج وتحليل خصائصها ومقارنتها من حيث الأهداف، والعناصر، والمراحل، والاستخدام. وقد تناولت الدراسة عدداً من نماذج نضج إدارة المعرفة، من أبرزها نموذج APQC، ومنظمة الإنتاجية الآسيوية APO، ونماذج أخرى، واعتمدت على المنهج المقارن التحليلي في القيام بمقارنة منهجية بين هذه النماذج لتوضيح مزايا وخصائص كل نموذج وآلية الاستفادة منه في اختيار النموذج الأنسب للمنظمات. وخلصت الدراسة إلى أهمية قياس مستوى نضج إدارة المعرفة بوصفه مدخلاً لفهم الواقع الحالي للمنظمة وتشخيص نقاط القوة والضعف وبناء خارطة طريق انتقالية نحو إعداد وتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، كما

أكدت على أهمية التدرج في التحسين والتطوير ومواءمة نموذج النضج مع أهداف المنظمة وسياقها. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات والبحوث العربية في مجال نماذج نضج إدارة المعرفة، وأشارت صراحة إلى افتقار هذا المجال إلى الدراسات العربية المتخصصة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الطرح في تعزيز الإطار النظري لمتغير نضج إدارة المعرفة، وفي دعم صياغة الفجوة البحثية، كما يُستشهد بما عرضته الدراسة عند مناقشة ملائمة النماذج المرجعية، ومن بينها نموذج APQC، عند بناء أبعاد متغير نضج إدارة المعرفة في الإطار المقترح.

دراسة الشطيري (2024) – مقالة علمية محكمة منشورة في المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP) بعنوان "قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة طبقاً لمعايير (APQC) نموذج مقترح"

هدفت دراسة الشطيري (2024) إلى قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وفق معايير نموذج (APQC)، وذلك من خلال تقييم مستوى النضج، وتشخيص الوضع الحالي لإدارة المعرفة، وتحديد مواطن القوة والضعف، واستنتاج الفجوة بين الواقع الفعلي والمعايير العالمية، إضافة إلى تقديم نموذج مقترح لقياس نضج إدارة المعرفة. اتخذت الدراسة طابعاً وصفيًا تحليليًا، واعتمدت منهج تحليل المحتوى ومجموعة التركيز، إلى جانب استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة مكونة من (70) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة أم القرى، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج أن مستوى نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يقع في المستوى الثالث بمتوسط (3.28) وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يشير إلى أن ممارسات إدارة المعرفة أصبحت واقعاً ملموساً، مع الحاجة إلى دعم الإدارة العليا للانتقال إلى مستويات أعلى من النضج كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة خاصة بإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعزيز الشراكات والتعاون مع الجهات ذات العلاقة، ودعم ثقافة إدارة المعرفة وتطويرها والمحافظة عليها. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في دعم قياس متغير نضج إدارة المعرفة وفق نموذج (APQC)، مع إعادة توظيف هذا القياس في سياق الشركات متعددة الجنسيات وتحليل العلاقة بين مستوى النضج وفاعلية نقل المعرفة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة لين، وو، وين – (Lin, Wu & Yen, 2012) مقالة علمية محكمة منشورة في Information & Management بعنوان "Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages".

اعتمدت دراسة لين وو وين (Lin, Wu & Yen, 2012) منهجاً استكشافياً طويلاً يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، وهدفت إلى تحليل تطور عوائق تدفق المعرفة باختلاف مستويات نضج إدارة المعرفة داخل المنظمات. وانطلقت الدراسة من ملاحظة وجود فجوة في الأدبيات تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت عوائق تدفق المعرفة ومستويات نضج إدارة المعرفة في إطار واحد. ولتحقيق هدفها، استخدمت الدراسة نموذج "Knowledge Navigator Model (KNM)" لقياس مستوى نضج إدارة المعرفة، كما استعانت بنظرية النشاط التاريخي الثقافي (CHAT) لتصنيف عوائق تدفق المعرفة. وشملت الدراسة سبع شركات تمثل مستويات مختلفة من نضج إدارة المعرفة، حيث تم إجراء مسح طولي مدوم بالملاحظة المستمرة، وتطوير واستخدام استبيانات، إضافة إلى مقابلات مباشرة مع المديرين، مع اعتماد أسلوب التثليث لتعزيز دقة النتائج. وأظهرت النتائج أن عوائق تدفق المعرفة تختلف بطبيعتها باختلاف مستوى نضج إدارة

المعرفة، وأن التغيير في مستويات النضج يرتبط بتغير نوعية العوائق التي تواجه تدفق المعرفة داخل المنظمة. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الطرح في دعم العلاقة النظرية بين مستوى نضج إدارة المعرفة وطبيعة تدفق المعرفة داخل المنظمات، مع توسيع نطاق التحليل تمهيداً لدراسة العلاقة بين نضج المعرفة وفاعلية نقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

دراسة ماركيز وآخرون – (Marques et al., 2019) مقالة علمية محكمة منشورة في Journal of Knowledge Management بعنوان "The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity".

سعت دراسة ماركيز وآخرون (Marques et al., 2019) إلى تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي، ونقل المعرفة، ونضج إدارة المعرفة في جامعة عامة برازيلية، في ضوء ما أشارت إليه الأدبيات من وجود فجوة تتعلق بدور الالتزام التنظيمي وتأثيره في إدارة المعرفة في القطاع العام، خاصة في الدول النامية، واعتمدت في تحليلها على منهج وصفي وكمي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إجراء تحليل عاملي استكشافي، تلاه اختبار العلاقات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ونقل المعرفة، ومن ثم تأثير نقل المعرفة في نضج إدارة المعرفة. كما أشارت الدراسة إلى أن النموذج الذي يجمع أبعاد الالتزام الثلاثة (العاطفي، والحسابي، والمعياري) مع نقل المعرفة ونضج إدارة المعرفة لم يتم اختباره سابقاً في الأدبيات، مما يمثل إسهاماً بحثياً في هذا المجال، لا سيما في سياق القطاع العام في الدول النامية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في دعم العلاقة النظرية بين نقل المعرفة ونضج إدارة المعرفة، مع توسيع نطاق الاختبار ليشمل سياق الشركات متعددة الجنسيات، الذي لم تتناوله الدراسة محل العرض.

دراسة جوبتا وجوفينداراجان (Gupta & Govindarajan, 2000) – مقالة علمية محكمة منشورة في Strategic Management Journal بعنوان "Knowledge flows within multinational corporations".

هدفت دراسة جوبتا وجوفينداراجان (Gupta & Govindarajan, 2000) إلى تطوير واختبار إطار نظري شامل يتعلق بمحددات تدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات، وذلك على مستوى الفرع كوحدة تحليل. اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً تجريبياً، حيث تم اختبار الفرضيات باستخدام بيانات جُمعت من 374 فرعاً تابعاً لـ 75 شركة متعددة الجنسيات مقرها الولايات المتحدة وأوروبا واليابان، من خلال استبيانات موجهة إلى رؤساء الفروع، كما تم الحصول على بيانات من الرؤساء المباشرين في المقر الرئيس للتحقق من موثوقية قياس تدفقات المعرفة، واستخدمت تحليلات الانحدار المتعدد بعد التحكم في بلد المنشأ وخصائص الصناعة وطبيعة عمليات الفرع. وقد قدمت الدراسة إطاراً نظرياً يتكون من خمس محددات رئيسة لتدفقات المعرفة، هي: قيمة مخزون المعرفة لدى الوحدة المصدرة، والدافعية لدى الوحدة المصدرة لمشاركة المعرفة، ووجود وغنى قنوات نقل المعرفة، والدافعية لدى الوحدة المستقبلة لاكتساب المعرفة، والقدرة الاستيعابية لدى الوحدة المستقبلة، وأظهرت النتائج دعماً كلياً أو جزئياً لمعظم عناصر الإطار النظري، باستثناء الفرضيات المتعلقة بتأثير دافعية الوحدة المصدرة على تدفقات المعرفة الصادرة. كما أشارت الدراسة إلى أن تدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات تحدث في سياق شبكة تنظيمية، ويمكن دراستها على مستويات تحليل مختلفة تشمل المستوى الفرعي والثنائي والنظامي، ودعت إلى إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الإطار النظري بوصفه الأساس المفاهيمي للتعرف على المعوقات والعوامل المؤثرة على تدفقات المعرفة داخل سياق الشركات متعددة الجنسيات.

دراسة كاسترو ومورييرا – (Castro & Moreira, 2023) مقالة علمية محكمة منشورة في *Administrative Sciences* بعنوان " Mapping internal knowledge transfers in multinational corporations"

استعانت دراسة كاسترو ومورييرا (Castro & Moreira, 2023) بمنهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) بهدف الكشف عن العوامل الرئيسية المؤثرة في عمليات نقل المعرفة الداخلية داخل الشركات متعددة الجنسيات، سواء داخل الوحدة نفسها (Intra-unit Knowledge Transfer) أو بين الوحدات، بما في ذلك النقل التقليدي (CKT)، والنقل الأفقي (HKT)، والنقل العكسي (RKT). وقد قامت الدراسة بتحليل 85 دراسة علمية تم اختيارها من أصل 1439 دراسة، وذلك باستخدام منهج استقرائي موضوعي (inductive thematic approach)، وأسفرت عن تحديد ثماني فئات بحثية رئيسية و97 موضوعًا تحليليًا. وأكدت الدراسة أن إدارة عمليات نقل المعرفة المتعددة بين المقرات الرئيسية والشركات التابعة، وبين الشركات التابعة نفسها، وكذلك داخل كل وحدة، تُعد عاملاً حاسماً لبقاء الشركات متعددة الجنسيات. كما أظهرت النتائج هيمنة النقل العمودي (التقليدي والعكسي) مقارنة بالنقل الأفقي، مع استمرار تأثير عناصر القوة التنظيمية مثل الحجم وقاعدة المعرفة في توجيه هذه التدفقات. وأشارت الدراسة إلى أن خصائص الشركات متعددة الجنسيات، والمقرات الرئيسية، والفروع تؤثر بدرجة كبيرة في طبيعة عمليات نقل المعرفة. وأوصت بضرورة توجيه البحوث المستقبلية نحو دراسة خصائص المقرات الرئيسية ونتائج عمليات نقل المعرفة، لندرة الدراسات التي تناولت هذه الجوانب، إضافة إلى أهمية بحث أثر البيئة الخارجية، ودور القدرة الاستيعابية والقدرة على نشر المعرفة، واستقلالية الفروع، والقوة التنظيمية، والعوامل المؤسسية والسياسية الدقيقة في تفسير ديناميكيات نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الطرح في تعزيز الإطار النظري المتعلق بسياق الشركات متعددة الجنسيات، وفي دعم صياغة الفجوة البحثية المرتبطة بخصائص المقرات الرئيسية ونتائج عمليات نقل المعرفة.

يتضح من استعراض الدراسات العربية والأجنبية أن الأدبيات تناولت نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة بوصفهما مجالين مترابطين نظرياً، إلا أن توظيفهما في إطار تطبيقي واحد ظل محدوداً. فقد ركزت الدراسات العربية الحديثة على قياس نماذج نضج إدارة المعرفة وتشخيص مستوياتها التنظيمية كما في دراستي عبدالعزيز والسريحي (2024) والشطيري (2024)، في حين تناولت الدراسات الأجنبية تدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات والعوامل المؤثرة فيها كما في جوبتا وجوفينداراجان (2000)، أو بحثت تطور عوائق تدفق المعرفة باختلاف مستويات النضج كما في لين وو وين (2012)، أو اختبرت العلاقة بين نقل المعرفة ونضج إدارة المعرفة في سياقات قطاعية محددة كما في ماركيز وآخرون (2019)، إضافة إلى المراجعة المنهجية التي قدمها كاسترو ومورييرا (2023) بشأن نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات. وفي ضوء هذا التراكم العلمي، يظل تناول العلاقة المباشرة بين مستوى نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة في سياق المقرات الإقليمية للشركات متعددة الجنسيات، ولا سيما في البيئة العربية، محدوداً نسبياً. وعليه، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على سد فجوة كمية، بل تسعى إلى تقديم إطار تفسيري يربط بين مستوى نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة في سياق تنظيمي معقد لم يحظ بتناول منهجي كافٍ في الأدبيات السابقة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

وبناءً على ما سبق، توصي هذه الدراسة بتوجيه البحث العلمي نحو دراسة العلاقة بين مستوى نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة داخل سياق الشركات متعددة الجنسيات في البيئة العربية بصورة تطبيقية ومنهجية.

المحور الأول: المنهجية، والحدود، والقواعد المختارة وأسباب الاختيار.

1.1 منهجية مراجعة أدب الموضوع:

اعتمدت مراجعة أدب الموضوع في هذه الدراسة على المنهج الوثائقي وهو أحد مناهج البحث العلمي النوعية، ويستخدم لدراسة الظواهر من خلال تحليل الوثائق والمصادر المكتوبة والمسجلة بدلاً من جمع البيانات مباشرة من الأفراد. ويُعد مناسباً جداً للدراسات التي تهدف إلى تتبع تطور المفاهيم، وتحليل الإنتاج العلمي، واستخلاص الاتجاهات والفجوات البحثية وهو ما ينسجم تماماً مع طبيعة هذه الدراسة. ويعرّف الجندي المنهج الوثائقي بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يهدف للجمع المتأنى والدقيق للسجلات والوثائق المتوفرة ذات العلاقة بمشكلة البحث، ومن ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين". (الجندي، 2012، ص. 313)

وعلى المستوى المنهجي، تُصنّف هذه الدراسة بوصفها مراجعة أدب موضوع من نوع State-of-the-Art-Review، مستندة إلى القائمة الإرشادية المعتمدة في قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبد العزيز. كما يُوظف مخطط التدفق PRISMA بوصفه أداة تنظيمية مساندة لعرض مراحل الاسترجاع والفرز بصورة واضحة مع اقتصار استخدامه لأغراض التمثيل والتنظيم، دون أن يترتب على ذلك اعتبار الدراسة مراجعة منهجية.

ووفقاً لهذا الإطار المنهجي، تُحدّد عناصر مراجعة أدب الموضوع على النحو الآتي:

1. المصطلحات المهمة للموضوع في مجال الدراسة.
2. بداية ظهور الموضوع والمفاهيم المرتبطة.
3. المؤتمرات وورش العمل والجمعيات العلمية التي تناولت الموضوع.
4. الاهتمامات البحثية أو النظرية التي تناولت الموضوع وكيفية تطورها.
5. بداية الدراسات في الموضوع وكيفية تطورها والموضوعات التي ناقشتها بحثياً.
6. المؤشر الرقمي لتتبع مصطلحات الموضوع في قواعد البيانات ومحركات البحث الرقمية.

ويسهم تطبيق هذا الإطار المنهجي في الوصول إلى قراءة منظمة ومتكاملة للأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يتيح رصد اتجاهات البحث في الإنتاج العلمي العربي والأجنبي، وتحديد جوانب القصور في تناول العلمي للموضوعين، والكشف عن المجالات التي لم تحظ باهتمام كافٍ، وبناءً عليه يتم استخلاص الفجوة البحثية بصورة منهجية واضحة.

2.1 خطوات منهجية مراجعة أدب الموضوع:

تُنفَّذ مراجعة أدب الموضوع في هذه الدراسة وفق خطوات منهجية متتابعة ومتكاملة، بما يضمن وضوح الإجراءات وقابلية تتبعها، وذلك على النحو الآتي:

- 1- تحديد الإطار المنهجي للمراجعة: يتم اعتماد المنهج الوثائقي ضمن إطار مراجعة أدب الموضوع من نوع State-of-the-Art-Review، بما يتيح الجمع بين التتبع التاريخي لتطور المفاهيم، وتحليل الإنتاج العلمي، ورصد الاتجاهات البحثية المرتبطة بها بصورة منظمة.

- 2- **التتبع التاريخي لتطور المفاهيم:** لأغراض التتبع التاريخي لتطور المفاهيم، تم الرجوع إلى الدراسات المنشورة قبل عام 2000، حيث يبدأ تتبع مفهوم نقل المعرفة من الأعمال الفكرية التي ظهرت في ستينات القرن العشرين (1960م)، والتي أسهمت في بلورة الفهم النظري لطبيعة المعرفة وحدود إمكانية نقلها. في المقابل، تُعد فترة التسعينيات نقطة البداية الفعلية لظهور مفهوم نقل المعرفة بوصفه مجالاً علمياً منظمًا، وذلك مع بروز أولى الدراسات المنهجية التي تناولت تدفق المعرفة (Knowledge Flow) داخل المنظمات والشركات متعددة الجنسيات.
- أما فيما يتعلق بمفهوم نضج إدارة المعرفة فيتم الرجوع إلى الدراسات من عام 1986 باعتبار هذا العام نقطة انطلاق مفهوم النضج التنظيمي عبر نموذج (Capability Maturity Model-CMM)، ثم تتبع المحطات الرئيسية في أعوام 1995 و1999 و2000 بوصفها مراحل انتقال المفهوم من الجذور التقنية إلى الممارسة المؤسسية ثم إلى التأسيس المفاهيمي الصريح لنماذج نضج إدارة المعرفة.
- 3- **بناء استراتيجية البحث العلمي:** يتم تحديد المصطلحات الأساسية لكل مفهوم، ثم توسيعها عبر إضافة المرادفات القريبة، مع توظيف البحث المتقدم باستخدام معاملات المنطق البوليني AND وOR وعلامات التنصيص، بما يضمن شمول الاسترجاع ودقته، ويحد من الاعتماد على مصطلح واحد.
- 4- **اختيار قواعد البيانات ومحركات البحث:** يتم اختيار قواعد البيانات ومحركات البحث وفق معايير علمية تشمل جودة المحتوى، وارتباطه بموضوع الدراسة، وشيوع استخدامه في البحوث المحكمة، مع الجمع بين قواعد عربية وأجنبية لضمان شمول التغطية وتوسيع نطاق التمثيل اللغوي والجغرافي.
- 5- **تنفيذ عملية الاسترجاع العلمي:** يُنفذ البحث في قواعد البيانات باستخدام الاستراتيجيات المعتمدة، بهدف تكوين مجموعة الأدبيات المرجعية لتغطية الاتجاهات البحثية المختلفة المرتبطة بالمفاهيم محل الدراسة.
- 6- **تطوير آلية معايير الفرز (التضمين والاستبعاد):** تم تطوير معايير الفرز (التضمين والاستبعاد) بما يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها البحثية، وبما يتلاءم مع منهجية مراجعة أدب الموضوع المعتمدة.
- 7- **تطبيق الفرز المنهجي للدراسات:** تخضع الدراسات لعملية فرز متعددة المراحل تشمل مراجعة العناوين، وفحص الملخصات، ثم قراءة النصوص الكاملة، وذلك بالاستناد إلى معايير التضمين والاستبعاد، بهدف استبعاد الدراسات غير المرتبطة، واختيار الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع المراجعة.
- 8- **تتبع المؤتمرات وورش العمل والجمعيات العلمية (2000-2025):** يتم تتبع المؤتمرات وورش العمل والجمعيات العلمية العربية والإنجليزية التي تناولت موضوعي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة خلال الفترة من عام 2000 إلى عام 2025، باعتبار أن هذه الفترة تمثل مرحلة تشكل المجتمع العلمي المتخصص في المجال وظهور الحوارات الأكاديمية المنظمة حول المفاهيم محل الدراسة. كما يسهم هذا التتبع في فهم تطور الاهتمام البحثي واتجاهاته خارج نطاق المقالات والرسائل العلمية.
- 9- **توظيف التتبع الرقمي للمصطلحات (2000-2025):** يُوظف التتبع الرقمي لرصد الحضور الكمي للمفاهيم عبر الزمن في قواعد البيانات المختلفة، بما يسهم في توضيح اتجاهات الإنتاج العلمي وتعزيز موضوعية النتائج.
- 10- **تحليل النتائج واستخلاص الفجوة البحثية:** يُوظف المنهج الوثائقي في دراسة مجموعة الأدبيات بهدف استخلاص الاتجاهات البحثية السائدة، ورصد جوانب القصور في تناول العلمي للموضوعين، وبناءً عليه يتم تحديد الفجوة البحثية التي يمكن أن تنطلق منها الدراسات المستقبلية.

3.1 حدود مراجعة أدب الموضوع

تم تحديد حدود مراجعة أدب الموضوع على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت مراجعة الأدب على الموضوعات المرتبطة مباشرة بمصطلحات الدراسة الرئيسية، وتشمل: نضج إدارة المعرفة (Knowledge Management Maturity)، نقل المعرفة (Knowledge Transfer)، مع التركيز على الدراسات التي تناولتها في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

الحدود الزمنية: شملت مراجعة أدب الموضوع الإنتاج العلمي المنشور خلال الفترة من 1960م إلى 2025م، بهدف تتبع الجذور الفكرية المبكرة لمفهوم نقل المعرفة وتطوره كمجال بحثي منظم، إضافة إلى تطور مفهوم نضج إدارة المعرفة. وقد تم اعتماد عقد الستينات كنقطة انطلاق استناداً إلى الأعمال التأسيسية التي أرست الأساس الاقتصادي والمعرفي لفكرة انتقال الأصول غير الملموسة داخل الشركات متعددة الجنسيات، قبل تبلور مفهوم نقل المعرفة في التسعينيات بوصفه مجالاً علمياً مستقلاً. أما التتبع الرقمي للمصطلحات والمؤتمرات المتخصصة، فقد اقتصر على الفترة من 2000م إلى 2025م، نظراً لكونها تمثل مرحلة النشر البحثي المنتظم والملائم للتحليل البيبليومتري.

الحدود الشكلية: تتضمن المراجعة الأدبية المنشورة في مختلف أوعية المعلومات، بما في ذلك الكتب، المقالات العلمية، الأطروحات والرسائل الجامعية، التقارير، المؤتمرات وورش العمل. كما تم إعطاء أولوية للمقالات المحكمة المفهومة في قواعد البيانات، بينما أدرجت الرسائل الجامعية وأعمال المؤتمرات عند الحاجة لتعويض ندرة الأدبيات العربية أو لتتبع الجذور التاريخية، مع استبعاد المصادر المهنية غير المحكمة.

الحدود اللغوية: تغطي المراجعة الأدبية العلمية المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية ذات الصلة بالموضوع.

4.1 قواعد البيانات ومحركات البحث وأسباب اختيارها

اعتمدت مراجعة أدب الموضوع على مجموعة من قواعد البيانات العلمية ومحركات البحث الأكاديمية التي تتيح تغطية شاملة للإنتاج الفكري المرتبط بموضوع الدراسة. وقد تم اختيار هذه المصادر بناءً على معايير محددة تشمل ارتباطها بتخصص البحث، جودة المحتوى العلمي الذي توفره، شيوع استخدامها في الدراسات الأكاديمية المحكمة، إضافة إلى قدرتها على إتاحة النصوص الكاملة بما يتيح تحليل الأدبيات بدقة ومنهجية.

وقد استُخدمت هذه القواعد مجتمعة في مراحل تتبّع التطور المفاهيمي والتاريخي للمجالين، وجمع الأدبيات وتحليلها، في حين اقتصر توظيف بعضها في مرحلة التتبع الرقمي على القواعد الأكثر ملاءمة لطبيعة المؤشرات الرقمية محل التحليل. وفيما يلي عرض لأهم هذه المصادر مع توضيح أسباب اختيار كل منها:

1.4.1 قواعد البيانات للمراجع العربية

• بوابة المكتبة الرقمية السعودية (SDL):

تم اختيار بوابة المكتبة الرقمية السعودية باعتبارها منصة وطنية داعمة للبحث العلمي، تهدف إلى إتاحة مصادر المعرفة الرقمية للباحثين وطلبة الدراسات العليا في الجامعات السعودية. وتوفّر البوابة الوصول إلى عدد كبير من قواعد البيانات العالمية المحكمة في مختلف التخصصات، كما تسهم في تمكين الباحث من الوصول إلى النصوص الكاملة للمصادر العلمية، مما يعزز من جودة المراجعة العلمية ودقتها.

• منصة دار المنظومة:

تم اختيار منصة دار المنظومة لكونها من أبرز قواعد البيانات العربية المتخصصة في إتاحة الإنتاج الفكري العربي المحكم، إذ تضم عددًا كبيرًا من الدوريات العلمية، والرسائل الجامعية، وأبحاث المؤتمرات في مجالات العلوم الإنسانية والإدارية والمعلوماتية. وتمثل المنصة مصدرًا أساسيًا لدعم المراجعة بالأدبيات العربية الحديثة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2.4.1 قواعد البيانات للمراجع الإنجليزية

• Web of Science Core Collection:

تم اختيار قاعدة Web of Science لكونها من أكثر قواعد البيانات العالمية موثوقة في فهرسة المجالات العلمية المحكمة ذات معامل التأثير المرتفع، كما تتميز بدقتها في تصنيف الإنتاج العلمي، مما يسهم في ضمان جودة الدراسات الإنجليزية المعتمدة في المراجعة.

• EBSCO:

تم اختيار EBSCO باعتبارها من المزودين العالميين الرئيسيين لقواعد البيانات البحثية التي تحتوي على ملايين المنشورات العلمية المحكمة في مختلف التخصصات، وتساهم في توفير مصادر علمية موثوقة لدعم المراجعة.

• ProQuest:

تم اختيار قاعدة بيانات ProQuest لما توفره من محتوى أكاديمي شامل ومتعدد التخصصات، إذ تتيح الوصول إلى عدد كبير من الدوريات العلمية المحكمة، والكتب الإلكترونية، والرسائل الجامعية، والنقارير الأكاديمية. وتُعد من القواعد المعتمدة في المؤسسات الأكاديمية عالميًا لدعم البحث العلمي، لما تتميز به من تنظيم متقدم للمحتوى وإتاحة أدوات بحث متطورة تساعد الباحث على الوصول إلى الدراسات الأكثر ارتباطًا بموضوعه.

• IEEE Xplore Digital Library:

تم تضمين IEEE Xplore كمصدر متخصص لدعم الجانب التقني والمنهجي في الأدبيات، خاصةً ما يرتبط بنماذج النضج، نظم المعلومات، وتطبيقات قياس النضج أو دعم نقل المعرفة ضمن السياقات التقنية والتنظيمية.

3.4.1 محركات البحث والمنصات المساندة للمراجع العربية والإنجليزية

• ResearchGate

تم الاستفادة من منصة ResearchGate بوصفها منصة أكاديمية مساندة لتتبع الإنتاج العلمي للباحثين، والاطلاع على بعض النصوص الكاملة للأوراق العلمية، والتعرف على الدراسات ذات الصلة عند عدم توفر النص الكامل عبر قواعد البيانات الرسمية، مع الحرص على توثيق المصادر الأصلية من الناشرين الأكاديميين عند استخدامها في المراجعة.

• محرك البحث قوقل (Google):

تم استخدام محرك البحث قوقل بوصفه أداة مساعدة للوصول إلى بعض التقارير العلمية، والمصادر الأكاديمية المفتوحة، ومواقع المجالات العلمية والجهات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع الحرص على انتقاء المصادر الموثوقة فقط.

المحور الثاني: مصطلحات أدب الموضوع، والمفاهيم المرتبطة، والتتبع التاريخي لتطور المفاهيم، وتتبع المؤتمرات وورش العمل والجمعيات العلمية التي تناولت الموضوع.

1.2 المصطلحات المهمة للموضوع في مجال الدراسة

يرتكز موضوع هذه المراجعة على مصطلحين محوريين هما: نضج إدارة المعرفة، ونقل المعرفة، ويتضح مفهوما في الطرح الآتي:

1.1.2 نضج إدارة المعرفة (KMM) Knowledge Management Maturity:

تعرف بأنها درجة إدارة أصول المعرفة بفاعلية داخل المنظمة، كما تشير إلى عملية تدريجية مستمرة لإدارة المعرفة مرحلة بعد مرحلة، إلى أن تصبح المعرفة محددة ومُدارة ومراجعة ومخزنة ومُتبادلة بصورة مقصودة ومنهجية، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة للمنظمة. (Bougoulia & Glykas, 2022, p. 355)

وتعرفها الياامي: بأنها "إطار يحدد مدى نضج ممارسات إدارة المعرفة في المنظمة استنادًا على مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تعكس مستويات مختلفة من النضج في كل جانب من جوانب إدارة المعرفة". (الياامي، 2024، ص.19)

ويعرفها عبد العزيز والسريحي بأنها "آلية منهجية لمستوى نجاح المنظمة في إدارة المعرفة وتحسينها وتطويرها من مرحلة إلى أخرى وذلك لهدف المساهمة في تحقيق أهدافها". (عبد العزيز والسريحي، 2024، ص. 59)

ويشير المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) إلى أن مستويات نضج إدارة المعرفة تمثل خارطة طريق تنتقل فيها المنظمة من ممارسات غير ناضجة وغير متسقة إلى ممارسات أكثر انضباطاً ومواءمة مع الأهداف الاستراتيجية للأعمال (APQC, 2025).

وتستخلص الباحثان من التعريفات السابقة أن مفهوم نضج إدارة المعرفة لا يُنظر إليه بوصفه مجرد أداة قياس، بل باعتباره عملية تطويرية تدريجية تعكس انتقال ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمة من حالة غير منظمة إلى حالة مؤسسية أكثر نضجًا واستقرارًا. كما تُظهر

التعريفات أن النضج يرتبط بتكامل مجموعة من الأبعاد التنظيمية والمنهجية والتقييمية، ويعكس مدى قدرة المنظمة على توظيف إدارة المعرفة بصورة منهجية بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على نحو أكثر فاعلية.

بناءً على ذلك، تعتمد هذه المراجعة هذا الفهم التحليلي لمفهوم نضج إدارة المعرفة بوصفه إطاراً مفاهيمياً موجّهاً عند تحليل الأدبيات وتصنيف الدراسات ذات الصلة.

2.1.2 نقل المعرفة (Knowledge Transfer):

يمكن تعريف نقل المعرفة بأنه العملية التي يتأثر من خلالها فرد أو وحدة تنظيمية مثل المجموعة أو القسم أو الإدارة بخبرة فرد أو وحدة أخرى، ويظهر هذا التأثير من خلال التغيرات التي تحدث في قاعدة المعرفة أو في نتائج أداء الفرد أو الوحدة المستقبلة (Argote & Ingram, 2000, p. 151)

ووفقاً لـ شوارتز (2006)، فإن نقل المعرفة هو تبادل المعرفة بين أفراد مختلفين و/أو فرق عمل، أو وحدات تنظيمية، أو منظمات، وأحياناً يتم هذا التبادل من خلال تبادل موجّه. ولا يمتلك نقل المعرفة بالضرورة هدفاً محدداً ذا أولوية بعينه (Schwartz, 2006). كما قدّم شوارتز تعريفاً آخر لنقل المعرفة، بأنه يركّز على تبادل المعرفة بين شخصين: أحدهما يقوم بتوصيل المعرفة، والآخر يقوم باستيعابها. وفي هذا التصور لنقل المعرفة، يتم التأكيد على رأس المال البشري والتفاعل الإنساني. (Schwartz, 2006)

أما كاسترو ومورييرا (2023) يعرفان نقل المعرفة بأنه عملية مقصودة لمشاركة المعرفة واستقبالها وإعادة بنائها، تتعلق بالمعرفة التنظيمية المعقدة، وتحدث بين الأفراد والمجموعات والأقسام والمنظمات، مع توقع أن تترتب عليها نتائج محددة. (Castro & Moreira, 2023, p. 2)

وتستنتج الباحثتان مما سبق، أن التعريفات السابقة تعكس تنوعاً واضحاً في المقاربات النظرية لمفهوم نقل المعرفة. فقد ركّز تعريف أرجوت وإنجرام (2000) على البعد البنوي والتنظيمي للعملية من خلال إبراز أثر الخبرة المتبادلة بين الأفراد والوحدات التنظيمية، وظهور هذا الأثر في التغيير في قاعدة المعرفة أو في نتائج الأداء (Argote & Ingram, 2000). في المقابل، أكدت تعريفات شوارتز (2006) البعد الإنساني والتفاعلي للعملية عبر التركيز على العلاقة بين المرسل والمتلقي وأهمية رأس المال البشري في نجاح عملية التبادل المعرفي (Schwartz, 2006). أما تعريف كاسترو ومورييرا (2023) فقد أضاف بعداً وظيفياً يتمثل في النظر إلى نقل المعرفة بوصفه عملية مقصودة ترتبط بتحقيق نتائج تنظيمية متوقعة (Castro & Moreira, 2023). ويظهر هذا التباين في التعريفات أن نقل المعرفة مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين البعد التنظيمي والسلوكي والوظيفي، الأمر الذي يعزز اعتباره عملية محورية في فاعلية إدارة المعرفة داخل المنظمات.

وبناءً على ما سبق تتبنى هذه المراجعة فهماً تحليلياً لمفهوم نقل المعرفة بوصفه إطاراً مفاهيمياً موجّهاً عند تحليل الأدبيات وتصنيف الدراسات ذات الصلة، ولا سيما تلك التي تتناول سياقات الشركات متعددة الجنسيات.

كما سيتم التعريف بمفهوم الشركات متعددة الجنسيات، لأهميته السياقية في موضوع المراجعة:

3.1.2 الشركات متعددة الجنسيات (MNCs):

تعرف الشركة متعددة الجنسيات بأنها شبكة دولية تقوم بإنشاء المعرفة والوصول إليها ودمجها وتطبيقها عبر مواقع متعددة. (Almeida et al., 2002, p. 148)

وتُعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الشركات متعددة الجنسيات: بأنها شركات أو كيانات أنشئت في أكثر من دولة، وترتبط فيما بينها بروابط تتيح لها تنسيق عملياتها بطرق متنوعة، وقد يكون لبعض هذه الكيانات تأثير كبير على أنشطة كيانات أخرى داخل الشركة، مع اختلاف درجة الاستقلالية بينها، وقد تكون ملكيتها خاصة أو حكومية أو مختلطة (OECD, 2008).

كما عرّفها كلاً من لمزري وسالمي بأنها "كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات، وله في دولتين أو أكثر شركات ووليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة، وتخطط لكل قراراتها تخطيطاً شاملاً". (لمزري وسالمي، 2020، ص. 5)

وخلصت الباحثتان مما سبق إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تتميز ببنية تنظيمية ممتدة جغرافياً تقوم على تعدد الوحدات التنظيمية مع وجود درجة من التنسيق المركزي أو التأثير المتبادل بينها. ويبرز تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2008) البعد الهيكلي والقانوني لهذه الشركات، بينما يركز تعريف لمزري وسالمي (2020) على البعد الاقتصادي والإداري المرتبط بالسيطرة والتخطيط، في حين يضيف تعريف ألميدا وآخرون (2002) بعداً معرفياً مهماً يتمثل في النظر إلى الشركة متعددة الجنسيات بوصفها شبكة دولية لإنتاج المعرفة وتكاملها وتطبيقها (Almeida et al., 2002). ويُعد هذا البعد الأخير وثيق الصلة بموضوع الدراسة، لأنه يرسخ فهم الشركات متعددة الجنسيات بوصفها بيئة تنظيمية تقوم أساساً على تدفقات المعرفة بين وحداتها المختلفة.

وبناءً على ذلك، تعتمد هذه المراجعة هذا الفهم التحليلي لمفهوم الشركات متعددة الجنسيات بوصفه إطاراً سياقياً موجّهاً عند تحليل الأدبيات المتعلقة بنضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة داخل هذا النوع من المنظمات.

2.2 حصر المفاهيم المرتبطة الأكثر شيوعاً بمفهوم نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات:

• أهم المفاهيم المرتبطة بمصطلح نضج إدارة المعرفة باللغة العربية

نماذج نضج إدارة المعرفة، مستوى نضج إدارة المعرفة، تقييم نضج إدارة المعرفة، قياس نضج إدارة المعرفة.

• أهم المفاهيم المرتبطة بمصطلح نضج إدارة المعرفة باللغة الإنجليزية

Knowledge Management Maturity Model, KM Maturity, Knowledge Management Assessment, Knowledge Management Capabilities, Knowledge Management Evaluation, Knowledge Management Measurement.

• أهم المفاهيم المرتبطة بمصطلح نقل المعرفة باللغة العربية

مشاركة المعرفة، تدفق المعرفة، تبادل المعرفة.

- أهم المفاهيم المرتبطة بمصطلح نقل المعرفة باللغة الإنجليزية
Knowledge Sharing, Knowledge Flow, Knowledge Exchange.
- أهم المفاهيم المرتبطة بمصطلح الشركات متعددة الجنسيات باللغة العربية
المنظمات متعددة الجنسيات، الشركات العالمية، الشركات متعددة القوميات.
- أهم المفاهيم المرتبطة بمصطلح الشركات متعددة الجنسيات باللغة الإنجليزية
.Multinational Enterprises, Multinational Companies, MNCs, MNEs

3.2 بداية ظهور مجالي الدراسة (التتبع التاريخي لتطور المفهوم)، وبداية ارتباط المجالين معاً:

1.3.2 نضج إدارة المعرفة (KMM) Knowledge Management Maturity:

- الأسس الفلسفية لنشأة المفهوم في هندسة البرمجيات في عام 1986م Capability Maturity Model (CMM)

ظهر مفهوم نضج العمليات في سياق تحسين العمليات التنظيمية لأول مرة عملياً من قبل معهد هندسة البرمجيات Software Engineering Institute (SEI) بجامعة كارنيجي ميلون، عندما طوّر فريق بقيادة Watts S. Humphrey، بالتعاون مع القوات الجوية الأمريكية وMITRE، استبانة لتحليل العمليات بناءً على النضج عام 1986، وقد مثل هذا العمل الخطوة الأولى في تطوير نموذج Capability Maturity Model (CMM) لتحسين أداء المنظمات. وفي عام 1995، توسّع هذا النموذج مع ظهور People Capability Maturity Model (P-CMM) الذي ربط مفهوم النضج بمجالات مثل الموارد البشرية وإدارة المعرفة، ولاحقاً في عام 1997 انطلق مشروع Capability Maturity Model Integration (CMMI) كإطار تكاملي يجمع نماذج متعددة ضمن هيكل واحد لتقييم وتحسين النضج التنظيمي. (Software Engineering Institute, n.d.) <https://www.sei.cmu.edu/sei40/>

- الجذور المؤسسية لمفهوم النضج في إدارة المعرفة (1995م) مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي (APQC)

وفي عام 1995م أطلق APQC دراسة معيارية متعددة الجهات حول إدارة المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية بمشاركة 20 مؤسسة. وهذا يشير إلى أن النضج في إدارة المعرفة بدأ كممارسة مؤسسية منظمة في إطار مبادرة APQC المعيارية حتى قبل صياغة النماذج الرسمية للنضج. (Wiig, 1997, p. 9)

ومن أوائل الأدوات التطبيقية المرتبطة بقياس مستوى نضج ممارسات إدارة المعرفة أداة التقييم (Management Knowledge Assessment Tool- KMAT) التي طورتها APQC بالتعاون مع Arthur Andersen عام 1998، والتي صممت لتقييم مستوى الممارسات عبر أبعاد تنظيمية متعددة.

- انتقال مفهوم نموذج نضج القدرات (Capability Maturity Model) إلى مجال إدارة المعرفة: نموذج شركة سيمنز في عام 1999م (Siemens' KMMM)

بعد انتقال مفهوم النضج من مجال هندسة البرمجيات إلى المجالات التنظيمية، بدأ توظيفه بصورة مباشرة في مجال إدارة المعرفة نهاية التسعينيات. ويعد نموذج شركة سيمنز من أوائل التطبيقات المؤسسية الصريحة لمفهوم النضج في إدارة المعرفة، حيث قام كل من كارستن إهمس (Karsten Ehms) ومانفريد لانغن (Manfred Langen) بتطوير ما أسماه صراحة Knowledge Management Maturity Model (KMMM) (Ehms & Langen, 2002).

وتشير الوثيقة الرسمية للنموذج إلى أن مستويات النضج الخمسة في KMMM مبنية على مستويات نموذج CMM التابع لمعهد هندسة البرمجيات بجامعة كارنيجي ميلون، غير أن نقل المفهوم إلى مجال إدارة المعرفة مثل توظيفاً جديداً للنموذج داخل هذا الحقل، ويؤكد القسم التعريفي بالمؤلفين أن مانفريد لانغن قام فعلياً بنقل نموذج Capability Maturity Model من مجال هندسة البرمجيات إلى مجال إدارة المعرفة عام 1999، اعتماداً على خبرته في هندسة البرمجيات، وهو ما يمثل نقطة التحول المفاهيمي من CMM إلى KMMM بوصفه نموذجاً متخصصاً في إدارة المعرفة (Ehms & Langen, 2002).

• نموذج نضج إدارة المعرفة لشركة إنفوسيس (Infosys KM Maturity Model) الذي قدّمه كوتشيكار (Kochikar) في عام 2000م Knowledge Management Maturity Model (KMMM)

تشير دالكير (2005) إلى أن أول استخدام واضح وموثق لمصطلح Knowledge Management Maturity Model (KMMM) كان في عام 2000، عندما قدّم كوتشيكار (Kochikar) نموذج نضج إدارة المعرفة في شركة إنفوسيس (Infosys). وقد أُطلق على هذا النموذج اسم Knowledge Management Maturity Model أو اختصاراً KMM تكريماً لنموذج Capability Maturity Model الذي استند إليه. وهو مقارنة من خمسة مستويات لقياس نضج إدارة المعرفة داخل المنظمات وهي الافتراضية (Default)، التفاعلية (Reactive)، الواعية (Aware)، التنبؤية (Convinced)، والمشاركة (Sharing)، ويعتمد على ثلاثة أبعاد رئيسية (الأفراد، العمليات، والتقنية). (Dalkir, 2005, pp. 204-205).

• نماذج نضج إدارة المعرفة اللاحقة بعد عام 2000م

طُوّر نموذج جودة عمليات المعرفة (Knowledge Process Quality Model – KPQM) بواسطة باولزن وبيرس (Paulzen & Perc) بالتعاون مع كيريجو-رويباس ودومي (Cereijo-Roibas & Doumi) وقد عُرض هذا النموذج في عام 2002 ضمن أعمال مؤتمر Australasian Conference on Information Systems (ACIS) المنعقد في ملبورن، أستراليا، حيث اقترح بوصفه نموذجاً مرحلياً مستنداً إلى مبادئ إدارة الجودة وهندسة العمليات لتقييم جودة عمليات إدارة المعرفة في المنظمات. (Paulzen et al., 2002).

وقدّم كولكارني وفريز (2004) نموذجاً تجريبياً بعنوان Knowledge Management Capability Assessment (KMCA) في الولايات المتحدة الأمريكية، يهدف إلى قياس مستوى قدرات إدارة المعرفة داخل المنظمات عبر مجالات معرفية متعددة. ويعتمد هذا النموذج على مقياس مكون من خمسة مستويات لتقييم القدرات داخل كل مجال معرفي، وقد خضع لاختبارات تحقق تجريبية لإثبات صدقه، من خلال اختبارين هما الاختبار المطلق والاختبار النسبي. كما تم تطوير النموذج بالتعاون مع منظمة صناعية كبرى، وجمعت

بيانات التحقق من أكثر من 700 عامل معرفة، وأظهرت النتائج قدرة الأداة على التمييز بين مستويات القدرات المعرفية بدرجة عالية من الدقة (Kulkarni & Freeze, 2004).

وفي عام 2009 قدّم كلاً من بي وكانكانهالي نموذجاً عاماً لنضج إدارة المعرفة بعنوان *General Knowledge Management Maturity Model (G-KMMM)*، استند إلى نظرية دورة الحياة، وقام على مراجعة ومقارنة عدد من النماذج السابقة. ويتكوّن النموذج من خمسة مستويات هي: الأولي، والواعي، والمحدد، والمُدَار، والتحسين المستمر، ويجري التمييز بينها وفق خصائص مرتبطة بأبعاد الأفراد، والعمليات، والتقنية. كما طوّر الباحثان أداة تقييم مرافقة لدعم التطبيق العملي للنموذج، وتم إجراء دراسة حالة للتحقق المبدئي من صلاحيته، وأظهرت النتائج أن النموذج يمكن أن يشكل أداة تشخيصية فعّالة لتقييم وتوجيه مبادرات إدارة المعرفة داخل المنظمات. (Pee & Kankanhalli, 2009)

كما قدّمت أوليفيرا وبيديرون في عام 2014 نموذجاً لنضج إدارة المعرفة يربط بين مستويات النضج والمنافع الاستراتيجية للمؤسسة، مستنداً إلى تحليل ثمانية نماذج سابقة. ويتكوّن النموذج من خمسة مستويات متدرجة تبدأ بعدم إدراك قيمة المعرفة وتنتهي بتطوير شبكات معرفية داخلية وخارجية، ويرتكز على أربعة عوامل رئيسية تشمل البيئة الداخلية، والمحتوى المعرفي، والعمليات، والبيئة الخارجية. ويتميز هذا النموذج بتركيزه على العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والقدرة الاستيعابية والابتكار والأداء التنظيمي، مما يعكس توجهها نحو دمج مفهوم النضج بالنتائج الاستراتيجية. (Oliveira & Pedron, 2014)

التطور الحديث في مجال نضج إدارة المعرفة

قدّم نوروتدينوفا وديميتروفا (2020) نموذجاً تطبيقياً قائماً على تطوير نظام معلومات ذكي لتقييم مستوى النضج التنظيمي، تم تطويره في جامعة دون الحكومية التقنية (Don State Technical University) بمدينة روستوف على نهر الدون، روسيا، ويعتمد النموذج على نظام خبير يستخدم قاعدة معرفة قائمة على المنطق الضبابي ومحرك استدلال لمعالجة بيانات التقييم الذاتي. وهدفت الدراسة صراحة إلى تصميم برنامج حاسوبي لمعالجة مشكلة تقييم مستوى النضج داخل المنظمات. وقد طُوّر النظام في صورة تطبيق ويب يعمل باستخدام تقنيات PHP و JavaScript عبر متصفحات الإنترنت المختلفة، بما يسمح باستخدامه في المؤسسة الأم وفروعها. وأظهرت النتائج أن البرنامج يساهم في أتمتة معالجة استبانات التقييم الذاتي استناداً إلى مؤشرات رئيسية، ويتيح للمنظمات تكوين تصور أدق عن مستوى النضج الحالي وفرص التحسين المستقبلية. كما خلصت الدراسة إلى أن توظيف تقنيات الويب والنظم الخبيرة يساهم في تقليل الوقت اللازم لإدخال ومعالجة البيانات ويعزز قابلية التطبيق العملي لأدوات قياس النضج (Nurutdinova & Dimitrova, 2020, p. 318).

وفي سياق الاتجاهات الحديثة في مجال نضج إدارة المعرفة، قدّمت بوغوليا وجليكاس (2023) إطاراً تكاملياً لتقييم نضج إدارة المعرفة استند إلى مراجعة منهجية لنماذج النضج السابقة وعوامل النجاح الحاسمة المرتبطة بها. وقد سعت الدراسة إلى معالجة أوجه القصور والفجوات التطبيقية في الأدبيات، من خلال دمج أكثر العوامل شيوعاً في نماذج نضج إدارة المعرفة مع المبادئ الأساسية لمعيار ISO 30401. ويتميز الإطار المقترح بطابعه الشمولي، إذ يهدف إلى توفير مصفوفة تقييم عامة قابلة للتطبيق عبر بيئات تنظيمية متعددة، بما يساهم في دعم الباحثين والممارسين في تقييم مستوى النضج بصورة أكثر تكاملاً واتساقاً مع متطلبات الحوكمة والتقييم. ويعكس هذا

الإسهام توجهاً حديثاً في المجال نحو تعزيز الطابع المؤسسي والمعياري لأدوات تقييم نضج إدارة المعرفة. (Bougoulia & Glykas,) (2023)

ويوضح الجدول رقم (1) أبرز الأحداث العلمية والنماذج التي تم تطويرها في مجال نضج إدارة المعرفة، والتي أسهمت في بلورة هذا المجال بصورته الحالية:

| السنة | الباحث أو الجهة/ الدولة | النموذج / الحدث | الإسهام في تطور نماذج نضج إدارة المعرفة |
|-------|---|--|--|
| 1986 | Software Engineering Institute (SEI) (الولايات المتحدة الأمريكية، جامعة كارنيجي ميلون) | Capability Maturity Model (CMM) | ظهور مفهوم النضج في هندسة البرمجيات عبر تطوير نموذج CMM من قبل معهد هندسة البرمجيات في جامعة كارنيجي ميلون. |
| 1995 | Software Engineering Institute (SEI) (الولايات المتحدة الأمريكية، جامعة كارنيجي ميلون) | People Capability Maturity Model (P-CMM) | نشر نموذج P-CMM رسمياً واتساع مفهوم النضج ليشمل الجوانب البشرية والتنظيمية من قبل معهد هندسة البرمجيات في جامعة كارنيجي ميلون. |
| 1995 | APQC بالتعاون مع Arthur Andersen (الولايات المتحدة الأمريكية) | Knowledge Imperatives + Benchmarking Study | انطلاق المبادرات المؤسسية لإدارة المعرفة عبر مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي APQC بالشراكة مع شركة Arthur Andersen في ملتقى واسع بعنوان Knowledge Imperatives Symposium. |
| 1997 | Software Engineering Institute (SEI) (الولايات المتحدة الأمريكية، جامعة كارنيجي ميلون) | Capability Maturity Model Integration (CMMI) | بدء مشروع تطوير إطار CMMI كنموذج تكاملي لتقييم النضج التنظيمي من قبل معهد هندسة البرمجيات في جامعة كارنيجي ميلون. |
| 1998 | APQC بالتعاون مع Arthur Andersen (الولايات المتحدة الأمريكية) | Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) | تطوير أداة قياس معيارية لتقييم مستوى ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات عبر مجموعة من الأبعاد التنظيمية. |
| 2000 | Kochikar (Infosys) (الهند) | Infosys Knowledge Management Maturity Model (KMMM) | أول استخدام موثق لمصطلح KMMM عبر نموذج Infosys من قبل Kochikar. |

| | | | |
|---|--|---|------|
| وفق ما تشير إليه الأدبيات، يعد من أوائل التطبيقات المؤسسية الصريحة لتوظيف مفهوم النضج في مجال إدارة المعرفة عبر نموذج Siemens KMMM من قبل Ehms & Langen. | Siemens Knowledge Management Maturity Model (KMMM) | Ehms & Langen (Siemens) (ألمانيا) | 2002 |
| تطوير نموذج KPQM لتقييم جودة عمليات إدارة المعرفة من قبل Paulzen وآخرون. | Knowledge Process Quality Model (KPQM) | Paulzen et al. (مؤتمر علمي في أستراليا) | 2002 |
| تطوير نموذج KMCA لتقييم نضج إدارة المعرفة قائم على خمس مستويات يقيس قدرات إدارة المعرفة عبر أربع مجالات رئيسة هي: الخبرة، والدروس المستفادة، والوثائق المعرفية، والبيانات. | Knowledge Management Capability Assessment (KMCA) | Kulkarni & Freeze (الولايات المتحدة الأمريكية) | 2004 |
| تطوير نموذج نضج عام لإدارة المعرفة قائم على خمس مراحل (الأولي، الواعي، المحدد، المُدار، والتحسين المستمر) يركز على أبعاد الأشخاص والعمليات والتقنية، مع تطوير أداة تقييم مرافقة والتحقق التجريبي من النموذج. | General Knowledge Management Maturity Model (G-KMMM) | Pee & Kankanhalli (ماليزيا) | 2009 |
| تطوير نموذج نضج من خمسة مستويات يركز على أربعة عوامل (البيئة الداخلية، المحتوى، العمليات، البيئة الخارجية)، مع ربط مستويات النضج بالمنافع الاستراتيجية المتمثلة في القدرة الاستيعابية والابتكار والأداء التنظيمي. | Maturity Model for Knowledge Management and Strategic Benefits | Oliveira & Pedron (البرازيل) | 2014 |
| تطوير نظام معلومات ذكي قائم على نظام خبير ومنطق ضبابي لتقييم مستوى نضج إدارة المعرفة عبر تطبيق ويب يدعم التقييم الذاتي للمنظمات. | Intelligent Information System for Assessing Maturity Level | Nurutdinova & Dimitrova (جامعة دون الحكومية التقنية، روسيا) | 2020 |
| اقتراح إطار تكاملي لتقييم نضج إدارة المعرفة قائم على مراجعة منهجية لعوامل النجاح الحاسمة ودمج مبادئ ISO 30401، مع تطوير مصفوفة تقييم عامة قابلة للتطبيق. | Holistic Knowledge Management Maturity Assessment Framework | Bougoulia & Glykas (اليونان) | 2023 |

جدول رقم (1) أبرز الأحداث العلمية والنماذج في مجال نضج إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الأدبيات، استنادًا إلى (Software Engineering Institute, n.d.; American Productivity & Quality Center [APQC], 2025; Ehms & Langen, 2002; Kochikar, 2000; Paulzen et al., 2002; Kulkarni & Freeze, 2004; Nurutdinova & Dimitrova, 2020)

ويُلاحظ من الجدول السابق، أن تطور نماذج نضج إدارة المعرفة جاء نتيجة لتراكم معرفي بدأ في مجال هندسة البرمجيات، وتحديداً في نماذج تقييم نضج العمليات. ثم انتقل هذا المفهوم لاحقاً إلى مجال إدارة المعرفة مع اتساع الاهتمام بدور إدارة المعرفة داخل المنظمات. كما يبين الجدول أن النماذج الأولى نشأت في الولايات المتحدة، حيث استُخدمت مستويات النضج كأداة لتقييم وتحسين الممارسات التنظيمية.

كما اتضح من البيانات أن مفهوم النضج انتقل بعد ذلك إلى التطبيق العملي داخل المنظمات، من خلال مبادرات APQC ونماذج طُبقت في شركات متعددة الجنسيات مثل سيمنز (Siemens) وإنفوسيس (Infosys)، حيث استُخدم النضج كوسيلة لتطوير ممارسات إدارة المعرفة بشكل تدريجي يتناسب مع واقع المنظمة.

وتستخلص الباحثان من ذلك أن السياق الجغرافي والمؤسسي كان له دور واضح في تطور نماذج نضج إدارة المعرفة، إذ انتقل التركيز من تقييم الجوانب التقنية للعمليات إلى تقييم ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات.

ويقدم الجدول رقم (2) عرضاً منظماً للتطور التاريخي لنماذج نضج إدارة المعرفة خلال الفترة من عام 1986 حتى 2010، بدءاً من الجذور النظرية والمؤسسية وصولاً إلى ظهور نماذج نضج إدارة المعرفة الرسمية دون تضمين الأحداث أو السياقات التأسيسية التي وردت في الجدول السابق، وذلك على النحو الآتي:

| الجذور النظرية والمؤسسية قبل ظهور نماذج (KMMM) | |
|--|---|
| العام | النموذج/ الدولة |
| 1986 | • Capability Maturity Model (CMM). (الولايات المتحدة الأمريكية) |
| | • Humphrey – Software Engineering Institute. (الولايات المتحدة الأمريكية) |
| 1995 | • Organized Knowledge Management Initiatives. (الولايات المتحدة الأمريكية) |
| 1997 | • APQC & Accenture (Wiig, 1997). (الولايات المتحدة الأمريكية) |
| 1999 | • Conceptual Transfer from CMM to Knowledge Management (as reported in Ehms & Langen, 2002) (ألمانيا) |
| ظهور نماذج نضج إدارة المعرفة الرسمية (KMMM Models) | |
| العام | النموذج/ الدولة |
| 2000 | • KMMM (Infosys) – Kochikar. (الهند) |
| | • Knowledge Journey – KPMG Consulting. (المملكة المتحدة) |
| 2001 | • KMMM – Klimko. (سلوفينيا) |
| 2002 | • KPQM – Paulzen & Perc. (أستراليا) |

| | |
|---|------|
| • (Petter Gottschalk (Technology) – KMMM المملكة المتحدة) | |
| • (Ehms & Langen, 2002) Siemens Internal KMMM Initiative (ألمانيا) | |
| • (Weerdmeester et al. – V-KMMM إيطاليا) | 2003 |
| • (Kulkarni & Freeze. KMCA – الولايات المتحدة الأمريكية) | 2004 |
| • (Wisdom Source Technologies K3M – الولايات المتحدة الأمريكية) . | |
| • (Mohanty & Chand. – Tata Consultancy Services) KM3 (الهند) | |
| • (Gallagher & Hazlett. KM3 – المملكة المتحدة) | |
| • (Natarajan. KMMM (Software Industry) – (الهند) | 2005 |
| • (Kruger & Snyman. Strategic KMMM – (الولايات المتحدة الأمريكية) | 2007 |
| • (Pee & Kankanhalli. G-KMMM – (ماليزيا) | 2009 |
| • (Boyles et al. KMMM (Nuclear Industry) – (أستراليا) | |
| • (Hubert & Lemons. KMMM (APQC) – (الولايات المتحدة الأمريكية) | 2010 |
| • (Indira Gandhi Centre for Atomic KMMM Engineering Approach – (الهند) | |
| • (Kuriakose. –Research (الهند) | |

جدول رقم (2) التطور التاريخي لنماذج نضج إدارة المعرفة (KMM Models)

إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الأدبيات، استناداً إلى (Kuriakose et al., 2010; Pee & Kankanhalli, 2009;) (Qodarsih et al., 2019).

تشير الباحثتان إلى أن مراجعة الأدبيات الحديثة في مجال نضج إدارة المعرفة، مثل مراجعة اسكريفو وسيلفا (Escrivão & Silva, 2019)، إلى جانب مراجعات أدب الموضوع في الدراسات العربية الحديثة، كدراسة الشطيري (2024) ودراسة الراجحي والرابغي (2025)، تُظهر أن الفترة التي تلت عام 2010 لم تشهد ظهور نماذج نضج إدارة معرفة مرحلية جديدة واسعة الانتشار أو بالمعنى الكلاسيكي، بقدر ما اتجه البحث العلمي نحو تطوير أدوات تقييم تطبيقية، ونظم معلومات ذكية، ونماذج قطاعية وسياقية مبنية على النماذج السابقة. وعليه، فإن التطور بعد 2010 يمثل انتقالاً من بناء النماذج إلى تمكين القياس والتطبيق.

كما يبيّن الجدول السابق أن نماذج نضج إدارة المعرفة طُوّرت لتخدم مجالات مختلفة، حيث ظهر في المجال الاستشاري نموذج Knowledge Journey لشركة كي بي إم جي للاستشارات (KPMG Consulting)، وفي المجال الصناعي نماذج مثل KMMM (Software Industry) لـ ناتاراجان (Natarajan) ونموذج iKM35 لشركة تاتا للخدمات الاستشارية (Tata Consultancy Services)، بينما ركزت نماذج ذات طابع تقني مثل KMMM (Technology) لـ غوتشالك (Gottschalk) على دور أنظمة وتقنيات إدارة المعرفة داخل المنظمات. أما في مجال الطاقة النووية، فقد خُصص نموذج KMMM (Nuclear Industry) لـ بويلز وآخرون (Boyles & others) ليتلاءم مع طبيعة هذا القطاع التي تتطلب مستويات عالية من الضبط والتوثيق (Control and Documentation). ويُلاحظ أيضاً أن تكرار استخدام مسمى (KMMM) Knowledge Management Maturity Model لا يشير إلى نموذج واحد موحد، بل يعكس استخدام تسمية عامة لفكرة نضج إدارة المعرفة القائمة على المستويات، مع اختلاف الأهداف، والمحتوى، وطرق التطبيق بين نموذج وآخر. وعليه، تستخلص الباحثتان أن اختلاف هذه النماذج يعكس تنوع المجالات التطبيقية لإدارة المعرفة، وعدم وجود نموذج موحد يصلح لجميع المنظمات.

2.3.2 نقل المعرفة (Knowledge Transfer):

التأصيل الفلسفي السابق لظهور المفهوم (ما قبل التسعينيات)

يمكن تتبع الجذور الأولى لمفهوم نقل المعرفة إلى أعمال فلسفية سبقت ظهور المصطلح بصيغته الحالية، فهي لم تستخدم مصطلح نقل المعرفة مباشرة لكنها وضعت الأساس النظري له:

يمكن تتبع الجذور النظرية لمفهوم نقل المعرفة إلى أعمال بولاني (Polanyi, 1966) حول المعرفة الضمنية حيث وصف بولاني المعرفة الضمنية بأنها أشياء نعرفها، ولكن لا نستطيع التعبير عنها بالكلمات (Polanyi, 1966)، ولذلك فإن هذا النوع من المعرفة لا يمكن نقله إلا من خلال التفاعل المباشر بين الأفراد، وهو ما يفسر الصعوبات الجوهرية المرتبطة بعملية نقل المعرفة. (Toukara, 2013, p. 269)

مرحلة التأسيس المفاهيمي في تسعينيات القرن العشرين

ومع بداية التسعينيات، انتقل الاهتمام من الطرح الفلسفي إلى التحليل التنظيمي، حيث ظهرت دراسة جوبتا وجوفيندارجان (Gupta & Govindarajan) في عام 1991، والتي أشار إليها لاحقًا بأنها من أوائل الدراسات التي تناولت تدفقات المعرفة (Knowledge Flows) داخل الشركات متعددة الجنسيات بصورة منهجية، من خلال تحليل اتجاهات تدفق المعرفة بين المقرات الرئيسية والفروع والعوامل المؤثرة فيها (Gupta & Govindarajan, 1991). وفي الفترة نفسها، أسهم كل من كوجوت وزاندر (Kogut & Zander) في عام 1992 في تطوير البعد النظري للمفهوم من خلال النظر إلى الشركة بوصفها مستودعًا للمعرفة التنظيمية (Kogut & Zander, 1992)، وأن أحد أسباب وجودها يتمثل في قدرتها على نقل المعرفة داخليًا بكفاءة أعلى من السوق. (Castro & Moreira, 2023)

وفي منتصف التسعينيات، شهد مفهوم نقل المعرفة تطورًا نظريًا مهمًا مع أعمال نوناكا وتاكيوتشي، حيث قدّم نموذج إدارة المعرفة الشهير المعروف بـ نموذج (SECI) Model Socialization–Externalization–Combination–Internalization في كتابهما The Knowledge–Creating Company عام 1995 في اليابان (Nonaka & Takeuchi, 1995). ويقوم هذا النموذج على تفسير عملية انتقال المعرفة من خلال أربع عمليات ديناميكية هي: (التثنية الاجتماعية، والتعبير الخارجي، والدمج، والاستيعاب). (Toukara, 2013, pp. 270–271)

وبالتوازي مع التطورات النظرية في التسعينيات، قدّم ويغ (Wiig) إسهامًا مهمًا في تأطير مفهوم نقل المعرفة ضمن حقل إدارة المعرفة، قام على اعتبار أن المعرفة تتدفق بين مصدر ومستقبل، حيث يمكن أن يكون المستقبل فردًا أو منظمة، وهو ما عبّر عنه من خلال مفهوم تدفق المعرفة (Knowledge Flows) داخل السياق التنظيمي. وقد ميّز بين أنماط متعددة لتدفق المعرفة تشمل انتقال المعرفة الضمنية والصريحة في اتجاهات مختلفة (ضمني-ضمني، ضمنى-صريح، صريح-صريح، صريح-ضمني)، مؤكدًا أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمثل أحد أهم أشكال نقل المعرفة داخل المنظمة. كما شدّد على أن نقل المعرفة عملية اجتماعية بالأساس تقوم على التفاعل الإنساني والتعلم المشترك، وليست مجرد تبادل للمعلومات عبر الأنظمة. (Wiig, 1997)

مرحلة تعميق الإطار المفاهيمي وتحليل المعوقات وآليات التفعيل (أواخر التسعينيات)

ثم جاء إسهام سزولانسكي عندما تناول في تحليله معوقات نقل أفضل الممارسات داخل المنظمات، مقدماً مفهوم "لزوجة المعرفة" (Knowledge Stickiness)، الذي يفسر أسباب فشل العديد من محاولات نقل المعرفة داخل المنظمة على الرغم من توفرها ووجودها بين الأفراد والأقسام. وتواجدت بعد ذلك أدلة وافرة في الأدبيات العلمية على أن المعرفة تنسم بـ "اللزوجة"، وأن الممارسات الإدارية المتقدمة لا تنتقل بسرعة ولا بسلاسة من دولة إلى أخرى. (Szulanski, 1996)

مرحلة النضج النظري والتكامل التطبيقي مطلع الالفية الثالثة:

يُعدّ أرجوت وإنجرام (2000) من أوائل الباحثين الذين أجروا دراسات حول نقل المعلومات على مستوى الوحدة التنظيمية، أي بين المجموعات والأقسام والإدارات (Argote & Ingram, 2000). وعلى الرغم من اعترافهما بوجود نقل للمعرفة على المستوى الفردي، فإنهما اعتبرا أن تبادل المعرفة داخل المنظمات أوسع بكثير من تبادل المعرفة على المستوى الفردي، وأنه يتركز بصورة أساسية على مستوى المجموعة أو القسم (Abinbuhaybeha, 2023, p. 45)، كما قدّم أرجوت وإنجرام (2000) إسهاماً مهماً في تطوير فهم مفهوم نقل المعرفة من خلال تعريفها بأنها عملية مقصودة لتشارك المعرفة المعقدة واستقبالها وإعادة بنائها بين الأفراد، والمجموعات، والأقسام، والمنظمات. كما أكدوا أن عملية نقل المعرفة لا تُعد مكتملة إلا عندما يترتب عليها تغيير في سلوك أو أداء متلقي المعرفة. وأشاروا في الوقت ذاته إلى أن نقل المعرفة يزداد صعوبة كلما ازدادت الحاجة إلى روتينات تنظيمية لتفسير المعرفة واستيعابها، وهو ما يبرز استمرار وجود معوقات جوهرية في عملية النقل. وفي المقابل، أوضحوا أن تسهيل نقل المعرفة داخل المنظمة يرتبط بزيادة احتمالات تحسّن أداء الموظفين وإنتاجيتهم. كما شدّدوا على أهمية إدارة وتحسين نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات من أجل تعظيم الاستفادة من المعرفة المتولدة داخلياً، وأشاروا إلى وجود نقص في الدراسات التي تناولت نتائج نقل المعرفة داخل هذه الشركات. (Argote & Ingram, 2000)

وفي نفس العام (2000)، قدّم جوبتا وجوفيندارجان إسهاماً مهماً في أدبيات نقل المعرفة من خلال توضيح طبيعة المعرفة المقصودة بالنقل، حيث نصّوا صراحة على أن دراستهما تركز على نقل المعرفة العملية (know-how)، وليس المعرفة التي تكون في صورة المعلومات التشغيلية (operational information) (Gupta & Govindarajan, 2000). كما طوّرا تصوّراً مفاهيمياً لتدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات، إذ ذكروا أن تدفقات المعرفة الداخلة إلى الفرع أو الخارجة منه يمكن تصوّرها بوصفها دالة في خمسة عوامل محددة، هي: قيمة مخزون المعرفة لدى وحدة المصدر، والدافعية لدى وحدة المصدر، ووجود وغنى قنوات النقل، والدافعية لدى وحدة المتلقي، والقدرة الاستيعابية لدى وحدة المتلقي (Gupta & Govindarajan, 2000). وأكدوا كذلك أن معوقات أو ميسرات نقل المعرفة يمكن أن تظهر في أي عامل من هذه العوامل الخمسة أو جميعها، وهو ما يعكس أن عملية النقل ذات طبيعة معقدة ومتعددة الأبعاد. كما صرّح الباحثان بأن الهدف الرئيس لدراستهما يتمثل في "تطوير الفهم النظري والتجريبي للعوامل المحددة لعمليات نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات" (Gupta & Govindarajan, 2000)، مما يوضح أن إسهامهما يتمثل في تعميق الإطار المفاهيمي التحليلي لعملية نقل المعرفة داخل هذا السياق التنظيمي.

كما أضاف تساي (2001) إلى أدبيات نقل المعرفة، عندما أشار إلى أن موقع الوحدة داخل الشبكة التنظيمية يؤثر في قدرتها على الوصول إلى المعرفة المنقولة، وأن نقل المعرفة لا يؤدي إلى نتائج إيجابية إلا إذا توافرت القدرة الاستيعابية، وقدّم على ذلك دليلاً تجريبياً مباشراً. (Tsai, 2001)

وفي نفس العام، قدّم ألافّي ولايندر (2001) عرضًا تنظيميًا للأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة، تضمّن توضيحًا لمستويات وآليات نقل المعرفة داخل المنظمات، دون أن يطرحا تصورًا نظريًا جديدًا للمفهوم بقدر ما قاما بتجميع وتنظيم وتأطير الطروحات السابقة. (Alavi & Leidner, 2001)

وخلال الفترة الممتدة بين عامي 2002 و2004، تُعد دراسات فوس وبيديرسين محطات مهمة في تطور مفهوم نقل المعرفة، حيث انتقلت الأدبيات من التركيز على تدفق المعرفة بين وحدات الشركة إلى الاهتمام بمصدر المعرفة والظروف التي تساعد على نقلها، ثم إلى طريقة تعامل الشركة متعددة الجنسيات مع المعرفة بشكل عام. ويبيّن ذلك أن مفهوم نقل المعرفة تطور تدريجيًا دون تغيير جوهره، وإنما من خلال توسيع فهم العوامل التي تؤثر فيه. (Foss & Pedersen, 2002, p. 49–50; Foss & Pedersen, 2004, p. 340–342)

التطور الحديث لعملية نقل المعرفة في ضوء التقنيات الحديثة (بعد 2015)

وفي عام 2015 ظهرت دراسة نجفي-تاواني وآخرون 2015، التي انطلقت من مداخل نظرية قائمة مثل نظرية الشبكات ونظرية الاعتماد المتبادل، ووظفتها في سياق الشركات متعددة الجنسيات لتحليل أثر نقل المعرفة العكسي. وقد استخدمت الدراسة هذه المداخل النظرية لإثبات أن نقل المعرفة من الفروع إلى المقر الرئيسي لا يقتصر على كونه انتقالًا معرفيًا، بل يمكن أن يكون له أثر فعلي في تعزيز نفوذ الفروع وزيادة استقلاليتها، وذلك تبعًا لمستوى الاندماج الداخلي والخارجي. (Najafi-Tavani et al., 2015, p. 103).

وتُعد دراسة فيرارييس وآخرون عام (2020) محطة مهمة في تطور مفهوم نقل المعرفة، إذ ركزت على العلاقة بين الاندماج العلائقي الداخلي والخارجي (Dual relational embeddedness) للفروع ومستوى نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات. فقد أظهرت الدراسة أن الاندماج الداخلي يؤثر إيجابيًا في نقل المعرفة، وأن الجمع بين الاندماج الداخلي والخارجي، فيما يُعرف بالاندماج المزدوج، يعزز بدرجة أكبر نقل المعرفة، لا سيما في اتجاه النقل العكسي من الفروع إلى الشبكة الداخلية للشركة متعددة الجنسيات. ويبرز هذا الإسهام نقل المعرفة بوصفه عملية تعتمد على شبكات العلاقات التي يعمل ضمنها الفرع، وليس مجرد تبادل معرفي عبر قنوات رسمية. (Ferraris et al., 2020)

وتُعد دراسة كاسترو ومورييرا (2023) من الدراسات المهمة في هذه المرحلة، إذ أكدت أن نقل المعرفة عملية ديناميكية تتأثر بالبنية التنظيمية والعلاقات بين الوحدات وسياق العمل، وأوضحت أن نجاح نقل المعرفة يعتمد على التفاعل والتعلم المشترك أكثر من اعتماده على القنوات الرسمية أو الأنظمة التقنية وحدها. ويعكس ذلك أن أدبيات نقل المعرفة خلال هذه الفترة حافظت على مركزية البعد الإنساني، مع الاستفادة من التقنيات بوصفها وسائل داعمة وليست بديلة. (Castro & Moreira, 2023)

وأضافت دراسة توماس وتشو (2024) إلى أن التطور التقني في العصر الرقمي أسهم في إحداث تحول جوهري في آليات نقل المعرفة داخل المنظمات. فقد أوضحت الدراسة أن من أكثر الآليات استخدامًا في البيئة الرقمية لنقل المعرفة منصات إدارة المشاريع وبرمجيات الاتصال، مما يعكس أهمية التواصل الفوري والتعاون السلس في دعم فعالية نقل المعرفة. كما أبرزت تنامي الاعتماد على المنصات التعاونية، والمجتمعات الافتراضية، والمنديات الإلكترونية بوصفها آليات تقنية تمكّن مشاركة المعرفة والتفاعل المعرفي وحل المشكلات بصورة جماعية. وأشارت الدراسة كذلك إلى الدور الذي تؤديه المستودعات الرقمية وقواعد البيانات ونظم إدارة المحتوى في دعم تخزين المعرفة وتنظيمها واسترجاعها، بما يسهم في تعزيز إعادة استخدام المعرفة وتقليل فقدانها. كما أوضحت أن أدوات الاتصال الرقمية مثل

البريد الإلكتروني، والمراسلة الفورية، ومؤتمرات الفيديو، والمنصات التعاونية قد أسهمت في تسريع عمليات نقل المعرفة من خلال إتاحة التفاعل المتزامن وغير المتزامن بين الأفراد بغض النظر عن الحواجز الجغرافية. وتشير الدراسة إلى أن هذه التقنيات مجتمعة أسهمت في إعادة تشكيل طبيعة نقل المعرفة من حيث إتاحة الوصول إلى المعرفة، وتسريع تبادلها، وتوسيع فرص التعاون، ودعم التعلم المستمر، مما يعكس التحول الذي أحدثته البيئة الرقمية في ممارسات نقل المعرفة. (Thomas & Zhu, 2024, pp. 652-653)

ويوضّح الجدول رقم (3) أبرز المحطات التي أسهمت في تطور ونضج مفهوم نقل المعرفة وخاصة في سياق الشركات متعددة الجنسيات، كما تم اعتماد الدولة وفق بلد الناشر/المؤتمر/المجلة، كالتالي:

| الإسهام في تطور مفهوم نقل المعرفة | الباحث/ الدولة | العام |
|--|--|--------|
| طرح مفهوم المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وأكد أن جزءًا كبيرًا من المعرفة لا يمكن التعبير عنه لفظيًا، مما مهّد لفهم صعوبة نقل المعرفة وأهمية التفاعل بين الأفراد في عملية النقل. | بولاني Polanyi (الولايات المتحدة الأمريكية) | (1966) |
| من أوائل الدراسات التي تناولت تدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات بصورة منهجية، من خلال تحليل اتجاهات تدفق المعرفة بين المقر الرئيس والفروع والعوامل المؤثرة فيها. | Gupta & Govindarajan (الولايات المتحدة الأمريكية) | (1991) |
| تطوير البعد النظري لمفهوم نقل المعرفة من خلال النظر إلى الشركة بوصفها مستودعًا للمعرفة التنظيمية، والتأكيد على أن أحد أسباب وجودها يتمثل في قدرتها على نقل المعرفة داخليًا بكفاءة أعلى من آليات السوق. | Kogut & Zander (الولايات المتحدة الأمريكية) | (1992) |
| تقديم نموذج SECI الذي فسّر نقل المعرفة بوصفه عملية ديناميكية تقوم على التحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة عبر التفاعل داخل المنظمة. | Nonaka & Takeuchi (اليابان) | (1995) |
| إدخال مفهوم تدفقات المعرفة داخل المنظمة، والتمييز بين أنماط متعددة للتدفق، مع التأكيد على أهمية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في التعلم التنظيمي. | Wiig (الولايات المتحدة الأمريكية) | (1995) |
| تقديم مفهوم لزوجة المعرفة (Knowledge Stickiness) لتفسير لماذا تفشل كثير من محاولات نقل المعرفة رغم توفرها داخل المنظمة، والتركيز على معوقات النقل. | Szulanski فرنسا (INSEAD) | (1996) |
| تعريف نقل المعرفة بوصفه عملية تؤثر في السلوك والأداء، والتأكيد على أن النقل لا يكتمل إلا عند حدوث أثر فعلي لدى المتلقي، مع إبراز استمرار وجود معوقات تنظيمية للنقل. | Argote & Ingram (الولايات المتحدة الأمريكية) | (2000) |
| تطوير نموذج تحليلي لتدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات قائم على خمسة عوامل رئيسية تشمل الدافعية والقدرة الاستيعابية والقنوات، وتعميق الفهم المفاهيمي للعوامل المحددة للنقل. | Gupta & Govindarajan (الولايات المتحدة الأمريكية) | (2000) |

| | | |
|--|---|--------|
| إدخال المنظور الشبكي إلى أدبيات نقل المعرفة، وإثبات تجريبيًا أن موقع الوحدة داخل الشبكة وقدرتها الاستيعابية يؤثران في فاعلية النقل وفي الابتكار والأداء. | Tsai (الولايات المتحدة الأمريكية) | (2001) |
| تقديم مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة وآليات نقل المعرفة دون تقديم تصور نظري جديد، مع الإسهام في توضيح المفاهيم وتبويبها. | Alavi & Leidner (الولايات المتحدة الأمريكية) | (2001) |
| تناول أثر مصادر معرفة الفروع والسياق التنظيمي على فاعلية نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات، مع إبراز دور البيئة الداخلية في تمكين أو إعاقة التدفق المعرفي. | Foss & Pedersen (الدنمارك) | (2002) |
| تعميق الفهم التجريبي لمفهوم لزوجة المعرفة من خلال دراسة أثر تكيف الممارسات التنظيمية المنقولة عبر الحدود على درجة صعوبة نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات، حيث أظهرت النتائج أن زيادة التكيف قد تؤدي إلى ارتفاع درجة اللزوجة، بما يجعل عملية النقل أكثر تعقيدًا بدلًا من تسهيلها. | Jensen & Szulanski فرنسا (INSEAD) | (2004) |
| طرح مفهوم العزلة الداخلية التنظيمية (Liability of Internal Isolation) لتفسير ضعف تدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات، موضحين أن الفرع الذي يحتل موقعًا هامشيًا داخل الشبكة التنظيمية للشركة يكون أقل قدرة على الوصول إلى المعرفة والاستفادة منها، مما يحد من فاعلية نقل المعرفة. | Monteiro وآخرون (المملكة المتحدة) | (2008) |
| تطوير مفهوم النقل العكسي للمعرفة (Reverse Knowledge Transfer) وتحليل دور الانتباه الإداري في إدارة تدفقات المعرفة من الفروع إلى المقر. | Kumar (المملكة المتحدة) | (2013) |
| ربط أثر نقل المعرفة العكسي على تعزيز نفوذ الفروع وزيادة استقلاليتها، وذلك تبعًا لمستوى الاندماج الداخلي والخارجي في الشركات متعددة الجنسيات. | Najafi-Tavani وآخرون (المملكة المتحدة) | (2015) |
| إبراز دور الاندماج العلائقي المزدوج (Dual relational embeddedness) في تعزيز نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات. | Ferraris وآخرون (إيطاليا) | (2020) |
| تحليل أنماط تدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات، وإبراز دور البنية التنظيمية والعلاقات بين الوحدات في تحديد فاعلية نقل المعرفة. | Castro & Moreira (البرتغال) | (2023) |
| إبراز التحول الرقمي في آليات نقل المعرفة عبر منصات التعاون الرقمية، المستودعات، وأدوات الاتصال، والتأكيد على إعادة تشكيل ديناميكيات التدفق المعرفي. | Thomas & Zhu (الصين) | (2024) |

جدول رقم (3) التتبع التاريخي لتطور مفهوم نقل المعرفة

إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الأدبيات، استنادًا إلى (Polanyi, 1966; Gupta & Govindarajan, 1991,) 2000; Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Wiig, 1995; Szulanski, 1996; Argote & Ingram, 2000; Tsai, 2001; Alavi & Leidner, 2001; Foss & Pedersen, 2002; Jensen & Szulanski, 2004; Monteiro et al., 2008; Kumar, 2013; Najafi-Tavani et al., 2015; Ferraris et al., (2020; Castro & Moreira, 2023; Thomas & Zhu, 2024

يوضح الجدول السابق أن مفهوم نقل المعرفة تطوّر عبر مسار زمني وجغرافي متدرج؛ إذ بدأت جذوره في الولايات المتحدة في ستينات القرن العشرين مع الطرح الفلسفي للمعرفة الضمنية. وخلال تسعينيات القرن العشرين، برزت مساهمات مهمة من الولايات المتحدة واليابان في تطوير النماذج التفسيرية والمرحلية، بالتوازي مع انتقال الاهتمام إلى تحليل تدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات. ومع مطلع الألفية الثالثة، تعمّق الاهتمام في السياق الأوروبي، ولا سيما في فرنسا والدنمارك والمملكة المتحدة، من خلال التركيز على العوامل التنظيمية والشبكية المؤثرة في فاعلية النقل داخل الشركات متعددة الجنسيات. وفي السنوات اللاحقة، توسّع الامتداد الجغرافي ليشمل إيطاليا والبرتغال والصين، مع بروز موضوعات مثل لزوجة المعرفة، والموقع الشبكي، والنقل العكسي، والاندماج العلائقي، وصولاً إلى تحليل أثر التحول الرقمي في إعادة تشكيل آليات نقل المعرفة. ويُلاحظ أن الجزء الأكبر من التطور النظري في هذه المراحل ارتبط بسياق الشركات متعددة الجنسيات بوصفه المجال التطبيقي الرئيس لأدبيات نقل المعرفة.

ويعرض الجدول رقم (4) أبرز النماذج والأطر والمراحل التي قُدمت في أدبيات نقل المعرفة، حيث يبين أشهر النماذج المعتمدة في هذا المجال، مع توضيح سنة النشر، واسم النموذج، والباحثين المرتبطين به، كالتالي:

| العام | الباحث/ الدولة | النموذج |
|-------|---|---|
| 1995 | نونাকা وتاكيوتشي Nonaka & Takeuchi (اليابان) | نموذج SECI (التنشئة الاجتماعية، والتعبير الخارجي، والدمج، والاستيعاب) |
| 1996 | سزولانسكي Szulanski (فرنسا – INSEAD) | النموذج المرحلي لنقل المعرفة (البدء، التنفيذ، التوسّع، الدمج) |
| 2000 | نانسي ديكسون Nancy Dixon (الولايات المتحدة الأمريكية) | نماذج نقل المعرفة لديكسون (النقل المتسلسل، النقل القريب، النقل البعيد، النقل الاستراتيجي، نقل الخبراء) |
| 2000 | جوبتا وجوفيندارجان Gupta & Govindarajan (الولايات المتحدة الأمريكية) | نموذج العوامل الخمسة لفاعلية نقل المعرفة (قيمة مخزون معرفة المصدر، دافعية المصدر، غنى قنوات النقل، دافعية المتلقي، القدرة الاستيعابية) |
| 2008 | إيستربي-سميث، لايلز وتسانغ Easterby-Smith, Lyles & Tsang (المملكة المتحدة / الولايات المتحدة الأمريكية) | إطار نقل المعرفة بين المنظمات (خصائص المنظمة المانحة، خصائص المنظمة المتلقية، طبيعة المعرفة: الضمنية/الغموض/التعقيد، ديناميكيات العلاقة بين المنظمات: القوة، الثقة والمخاطر، الهياكل والآليات، الروابط الاجتماعية) |
| 2015 | نجفي-تاواني وآخرون Najafi-Tavani et al. (المملكة المتحدة) | إطار النقل العكسي للمعرفة وقوة الفرع (النقل العكسي للمعرفة، نفوذ الفرع، استقلالية الفرع، الاندماج الداخلي، الاندماج الخارجي، التأثيرات التفاعلية) |

| | | |
|--|---|------|
| إطار الاندماج العلائقي المزدوج (الاندماج العلائقي الداخلي، الاندماج العلائقي الخارجي، التأثير التفاعلي المزدوج على درجة نقل المعرفة) | فيراريس وآخرون Ferraris et al. (إيطاليا) | 2020 |
| إطار تجميعي لتحليل نقل المعرفة الداخلي في الشركات متعددة الجنسيات (نقل المعرفة داخل الوحدة التنظيمية، نقل المعرفة الأفقي بين الفروع، نقل المعرفة التقليدي من المقر إلى الفروع، نقل المعرفة العكسي من الفروع إلى المقر) | كاسترو ومورييرا Castro & Moreira (البرتغال) | 2023 |
| آليات نقل المعرفة في البيئة الرقمية (المنصات التعاونية، مستودعات المعرفة، المجتمعات الافتراضية، أدوات الاتصال، الشبكات الاجتماعية، نظم إدارة المعرفة؛ التحديات التقنية والاجتماعية) | توماس وتشو Thomas & Zhu (الصين) | 2024 |

جدول رقم (4) أبرز نماذج نقل المعرفة (Knowledge Transfer Models)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الأدبيات، استنادًا إلى (Nonaka & Takeuchi, 1995; Szulanski, 1996; Dixon, 2000; Gupta & Govindarajan, 2000; Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008; Najafi-Tavani et al., 2015; Ferraris et al., 2020; Castro & Moreira, 2023; Thomas & Zhu, 2024).

ويتضح من العرض السابق، أنه بخلاف مجال نضج إدارة المعرفة الذي تميّز بوفرة النماذج المرحلية، فإن أدبيات نقل المعرفة تتسم بقلّة النماذج الإجرائية الصريحة، مقابل توفر الأطر التحليلية والتفسيرية، حيث يركّز معظم الباحثين على تفسير العوامل المؤثرة في النقل أكثر من بناء نماذج مراحل متكاملة، ويمكن تفسير ذلك، في ضوء مراجعة الأدبيات، بطبيعة نقل المعرفة نفسها كعملية معقدة ومتغيرة تتأثر بالسياق التنظيمي.

3.3.2 بداية ارتباط مفاهيم نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات

يمكن تتبع الجذور الاقتصادية لفكرة انتقال المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات إلى الأعمال التأسيسية لكل من ستيفن هايمر (Stephen Hymer, 1960)، وريتشارد كيفز (Richard Caves, 1971)، وبيتر باكلي ومارك كاسون (Peter Buckley & Mark Casson, 1976). حيث أشار هؤلاء الباحثون إلى أن الميزة التنافسية للشركات متعددة الجنسيات لا تقوم فقط على رأس المال أو الموقع الجغرافي، بل على امتلاكها لأصول معرفية داخلية مثل الخبرات المتراكمة، والروتينات التنظيمية، والمعرفة الضمنية، وقدرتها على استثمار هذه الأصول عبر الحدود. (Monteiro et al., 2008, p. 90)

من القرن العشرين، اتجهت الدراسات المتعلقة بالشركات متعددة الجنسيات إلى التركيز على التفسيرات الاقتصادية لوجود هذه الشركات وطبيعة توسعها الدولي. فقد أشار كلٌّ من ريمون بودوين (Boddewyn, 1988) وجون دانيغ (Dunning, 1988) إلى أن الاهتمام البحثي في تلك المرحلة انصبَّ على تحليل دوافع الاستثمار الأجنبي المباشر، وأسباب التوسع الخارجي، والتنوع الدولي في المنتجات. ويتضح هذا التوجه في أعمال مثل بيتر باكلي ومارك كاسون (Buckley & Casson, 1985)، وريتشارد كيفز (Caves, 1982)، وجيرينغر وآخرون (Geringer et al., 1989)، وروبرت غرانت (Grant, 1987). وعلى الرغم من أهمية هذه الأدبيات في تفسير نشأة الشركات متعددة الجنسيات، فإن مايكل بورتر (Porter, 1986, p. 17) لفت الانتباه إلى فجوة مهمة، إذ أشار إلى أننا أصبحنا نعرف الكثير عن أسباب تحول الشركات إلى متعددة الجنسيات، لكننا نعرف القليل عن كيفية إدارتها بعد نشأتها. وقد مهّد هذا الطرح للانتقال لاحقاً إلى دراسة الجوانب التنظيمية والمعرفية داخل هذه الشركات (Monteiro et al., 2008, p. 90).

مع بداية التسعينيات، بدأ التحول الحقيقي نحو دراسة المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات بوصفها قضية تنظيمية مركزية. وتُعدّ البحوث المتعلقة بإدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات مجالاً حديثاً نسبياً، إذ نُشرت أولى الدراسات المنهجية التي تناولت هذا الموضوع بين عامي 1991 و2000، كما في أعمال جوبتا وجوفينداراجان (Gupta & Govindarajan, 1991)، وكوجوت وزاندر (Kogut & Zander, 1992). وفي هذا السياق يُعدّ عمل جوبتا وجوفينداراجان (Gupta & Govindarajan, 1991) من أوائل الدراسات التي تناولت تدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات بصورة مباشرة ومنهجية، من خلال تحليل العلاقات بين المقر الرئيسي والفروع، وتحديد وحدات الإرسال والاستقبال، والعوامل المؤثرة في هذه التدفقات. ومن هنا بدأ الاهتمام الأكاديمي ينتقل من النظر إلى المعرفة باعتبارها مورداً استراتيجياً ساكناً، إلى تحليل ديناميكيات انتقالها داخل البنى التنظيمية المعقدة (Castro & Moreira, 2023).

كما قدّم سزولانسكي (1996) إسهاماً محورياً حين أوضح أن القيمة التنظيمية للمعرفة لا تتحقق بمجرد امتلاكها، بل تعتمد على قدرة المنظمة على نقلها داخلياً بين وحداتها. كما بيّن أن عمليات نقل المعرفة تواجه معوقات جوهرية ترتبط بطبيعة المعرفة ذاتها، مثل ضعف القدرة الاستيعابية لدى المستقبلين، والغموض السببي المرتبط بالممارسات المعرفية، وتعقيد العلاقة بين مصدر المعرفة ومستقبلها. ويكتسب هذا الطرح أهمية خاصة عند تطبيقه على الشركات متعددة الجنسيات، نظراً لما تنسجم به من تعدد الوحدات وتباين السياقات الثقافية والتنظيمية، وهو ما يجعل تحديات نقل المعرفة أكثر حدة وتعقيداً. (Szulanski, 1996)

وقد دعمت دراسة مونتيرو وآخرون (2008) هذا الاتجاه من خلال تقديم أدلة تجريبية واضحة تشير إلى أن تدفقات المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات غالباً ما تكون غير سلسة وغير متوازنة، حيث أظهرت وجود ظاهرة "عزلة بعض الفروع" عن شبكات تبادل المعرفة داخل الشركة، وهو ما يعكس وجود ضعف في موقع الفرع داخل الشبكة التنظيمية. وتشير هذه النتائج إلى أن التحدي لا يتمثل فقط في وجود المعرفة داخل المنظمة، بل في مدى نضج ممارساتها وقدرتها على تنظيم تدفق المعرفة بين وحداتها المختلفة. (Monteiro et al., 2008)

واستدلت الباحثتين من مجمل الأدبيات السابقة بأنه منذ بداية ظهور مفهوم نقل المعرفة لوحظ ارتباطه الوثيق بالشركات متعددة الجنسيات، حيث تُعد دراسات سزولانسكي (1996)، وتساوي (Tsai, 2001)، وجوبتا وجوفينداراجان (Gupta & Govindarajan, 2001) من أبرز الدراسات التي أقرت بوجود تعقيدات في نقل المعرفة ومشاركتها وتدفعها ودمجها داخل الشركات متعددة الجنسيات (Hislop, 2005, p. 199).

كما تقدم بعض الدراسات دليلاً مباشراً على وجود ارتباط بين نضج إدارة المعرفة (Knowledge Management Maturity) ونقل المعرفة (Knowledge Transfer). فقد اختبر ماركيز وآخرون (Marques et al., 2019) العلاقة بين مستوى نضج إدارة المعرفة وممارسات نقل المعرفة داخل المنظمة، وأظهرت نتائجهم وجود ارتباط معنوي يشير إلى أن ارتفاع مستوى النضج يرتبط بتحسين سلوكيات النقل. كما أوضح لين وآخرون (Lin et al., 2012) أن طبيعة عوائق تدفق المعرفة تختلف باختلاف مستوى نضج إدارة المعرفة، مما يدل على أن درجة النضج تؤثر في البيئة التي تتم فيها عملية النقل.

وعليه، تستنتج الباحثان أن الأدبيات الإنجليزية، بخلاف الأدبيات العربية تشير إلى وجود ارتباط بين مستوى نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة، سواء بصورة مباشرة أو ضمنية، ومع ذلك، لم يتم اختبار هذا الارتباط بشكل منهجي داخل سياق الشركات متعددة الجنسيات في البيئة العربية، مما يشير إلى فجوة بحثية تستدعي معالجة تحليلية أعمق.

4.2 المؤتمرات وورش العمل

سيتم فيما يلي استعراض ما توفر من مؤتمرات وورش العمل في الإنتاج الفكري المتعلق ب إدارة نضج المعرفة ونقل المعرفة، مع تقسيم العرض إلى قسمين رئيسيين:

- نضج إدارة المعرفة (Knowledge Management Maturity)
- نقل المعرفة (Knowledge Transfer)

هذا التقسيم يتيح إبراز تطور الدراسات والاتجاهات البحثية عالمياً وعربياً، مع تحديد الفجوات البحثية القائمة في البيئة العربية مقارنة بالبيئة الدولية.

1.4.2 نضج إدارة المعرفة (KM Maturity) Knowledge Management Maturity:

يوضح الجدول رقم (5) أبرز المؤتمرات وورش العمل التي أقيمت في مجال نضج إدارة المعرفة مرتبة من الأقدم للأحدث من عام 2000 – 2025م، كالتالي:

| العنوان الورقة العلمية | مكان انعقاده | عنوان المؤتمر/ ورشة العمل | المؤلفون | العام |
|---|-----------------------|---|--|-------|
| Capability Maturity Models support modelling and simulation verification, validation, and accreditation | Orlando, Florida, USA | 2000 Winter Simulation Conference (WSC 2000) | Candace L. Conwell, Rosemary Enright, Marcia A. Stutzman | 2000 |
| Knowledge Management and Maturity Models: Building Common Understanding | Bled, Slovenia | European Conference on Knowledge Management (ECKM 2001) | Klimko, G. | 2001 |
| Common Approaches and Standardisation in Knowledge Management | Brussels, Belgium | European KM Forum Workshop (IST Key Action II Concertation Meeting) | Weber, F., & Kemp, J. (Eds.) | 2001 |

| | | | | |
|---|-------------------------|--|---|------|
| Maturity for Capability Knowledge Management | Aix-en-Provence, France | Proceedings of the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications (DEXA Workshop) | Alfs T. Berztiss | 2002 |
| Capability Maturity for Knowledge Management | Aix-en-Provence, France | International Workshop on Database and Expert Systems Applications (DEXA 2002) | Berztiss, A. T. | 2002 |
| Organizational Self Assessment of Knowledge Management Maturity | Tampa, Florida, USA | 9th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2003) | Uday Kulkarni, Robert D. St. Louis | 2003 |
| Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model | Washington, DC, USA | 25th International Conference on Information Systems (ICIS 2004) | Kulkarni, U., & Freeze, R. | 2004 |
| Constructing a knowledge management maturity model from perspective of knowledge management | St. John's, NL, Canada | 2005 IEEE International Engineering Management Conference (IEMC 2005) | Junwen Feng | 2005 |
| Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model | Kuala Lumpur, Malaysia | 10th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2006) | Hooi Yew Teah, L. G. Pee, Atreyi Kankanhalli | 2006 |
| Retaining Knowledge Management Maturity Models: An Ontology-based Approach | Graz, Austria | 7th International Conference on Knowledge Management (I-KNOW 07) | Mark Hefke, Frank Kleiner, Andreas Storkenmaier, Oliver Paulzen | 2007 |

| | | | | |
|--|--------------------------------|--|---|-------------|
| Knowledge Management Profile Maturity Model | Southampton, United Kingdom | European Conference on Knowledge Management (ECKM) | Gaál, Z., Szabó, L., Obermayer–Kovács, N., Kovács, Z., & Csepregi, A. | 2008 |
| Enablers of South African Knowledge Management Maturity: Issues, Principles and Policies | San Francisco, California, USA | Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2009) | Neels Kruger, Roy D. Johnson | 2009 |
| Comparative study for PMBOK & CMMI frameworks and identifying possibilities for integrating ITIL for addressing needs of IT service industry | Singapore | 2010 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology | N. Ehsan, O. A. Malik, F. Shabbir, E. Mirza, M. W. Bhatti | 2010 |
| Knowledge Management Maturity Models: A Systemic Comparison | Shenzhen, China | International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII) | Li Qianwen, Xiao Jiuling, Wang Jiankang, Li Kun | 2011 |
| Measuring Knowledge Management Maturity Levels in Organisation's Production Area Using Fuzzy Linguistic Variables | Kauai, Hawaii, USA | 44th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2011) | Tharanga Goonesekera, Suzanne Zyngier | 2011 |
| Study on Maturity Level Transition Mechanism of Knowledge Management | Sanya, China | International Conference on Information Management, Innovation Management and | Jiuling, W., Jiankang, W., & Hongjiang, Y. | 2012 |

| | | Industrial Engineering (ICIII 2012) | | |
|--|-----------------------|--|--|-------------|
| Maturity and customer centricity of “Knowledge Management Maturity Models” (KMMM) | Berlin, Germany | 2013 IEEE 7th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems (IDAACS) | Siegfan, C. | 2013 |
| Assessing Knowledge Management Maturity in a Telecommunication Company | Istanbul, Turkey | International Conference on Innovative Trends in Multidisciplinary Academic Research (ITMAR 2014) | Nor Asiah Kassim, Noor Nadia Azmee | 2014 |
| Knowledge Management maturity level in a Brazilian Air Force flight test environment | Portland, Oregon, USA | 2015 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) | Follador, R. D. C., & Trabasso, L. G. | 2015 |
| Research on the Capability Maturity Model of Digital Library Knowledge Management | Chongqing, China | The 2nd Information Technology and Mechatronics Engineering Conference (ITOECE 2016) | Yang, Z., Zhu, R., & Zhang, L. | 2016 |
| Maturity Models as an appropriate approach for Knowledge Management? | Glasgow, UK | EURAM 2017: 17th Annual Conference of the European Academy of Management | Spanellis, A., Dörfler, V., & Macbryde, J. | 2017 |
| Knowledge Management Maturity Assessment in Air Drilling Associates using G-KMMM | Malang, Indonesia | 2018 5th International Conference on Electrical Engineering, Computer Science and Informatics (EECSI) | Sensuse, D., Vinc, R., Ruliputra, R. N., & Prima, P. | 2018 |

| | | | | |
|---|---|---|--|------|
| Knowledge Management Maturity Model: A Case Study at Ministry XYZ | Palembang, Indonesia | Sriwijaya International Conference on Information Technology and Its Applications (SICONIAN 2019) | Qodarsih, N., Handayani, R., & Sabtiana, R. | 2019 |
| نموذج قياس نضج المنظمات في تبني إدارة المعرفة ضمن بيئة الأعمال السعودية | اسطنبول - تركيا | المؤتمر العلمي الدولي العاشر من مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية | سالم سالمين حميدان | 2019 |
| The Enhancement of E-learning for the Boring Process to Leverage the Knowledge Management Maturity | online conference from Singapore | 2020 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) | Maqnun, Z. L. I., Muhammad, F., Kurniawati, A., & Kurniawan, M. T. | 2020 |
| Evaluation of Knowledge Management Maturity in Organization | Tehran, Iran | 2nd International Conference on the Horizons of the Science of Accounting, Management and Economy | Mohammadi, R. | 2021 |
| Presenting the mediating role model of Iranian women's electronic social businesses on the maturity levels of knowledge management (Case study: Mahak support organization of children with cancer) | Sharif University of Technology, Tehran, Iran | Fifth National Conference on Entrepreneurship | Shariati, Z. | 2022 |

| | | | | |
|---|--|--|-------------------------------|------|
| An Integrated Proposal for a Knowledge Management Implementation & Maturity Assessment Model | Budapest, Hungary | 8th International Scientific-Business Conference – LIMEN 2022 – Leadership, Innovation, Management and Economics: Integrated Politics of Research (Conference Proceedings) | Bougoulia, E., & Glykas, M. | 2022 |
| Analysis of models to measure the maturity of knowledge management in Small and Medium Enterprises | Aveiro, Portugal | 2023 18th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) | Riascos Erazo, S. C. | 2023 |
| Enhancing the Well Engineering Management System (WEMS) Through a Capability Maturity Model Integration (CMMI) – Based Approach | Abu Dhabi, United Arab Emirates | ADIPEC Conference | Ruzhnikov, A., & Prasetyo, A. | 2024 |
| Knowledge Management Maturity Analysis in a Finnish NGO's International Programme (IP) | Lappeenranta-Lahti University of Technology (LUT), Finland | 26th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2025) | Seppänen, A., & Väättäjä, H. | 2025 |

جدول رقم (5) أهم المؤتمرات وورش العمل في مجال نضج إدارة المعرفة حسب التسلسل الزمني من 2000 – 2025م

إعداد الباحثين بالاعتماد على البحث في قواعد البيانات العلمية المختارة

من خلال مراجعة الجدول، يمكن استخلاص عدة استنتاجات مهمة حول تطور أدبيات نماذج نضج إدارة المعرفة (Knowledge Management Maturity Models – KMMM) على مدى السنوات الماضية:

1. توسع انتشار الموضوع دوليًا

- بدءًا من عام 2000، نجد أن الأبحاث حول نماذج نضج إدارة المعرفة ظهرت بشكل مكثف في مؤتمرات دولية في أوروبا وأمريكا وآسيا.

- أبرز المراكز البحثية كانت الولايات المتحدة، أوروبا (مثل ألمانيا والمملكة المتحدة) وآسيا (ماليزيا، الصين، إندونيسيا).
 - هذا يشير إلى اهتمام عالمي متزايد بمفهوم نضج إدارة المعرفة في المؤسسات.
 - 2. **زيادة التركيز على الإطار التطبيقي والنماذج المرحلية**
 - معظم الدراسات منذ بدايات القرن 21 ركزت على تطوير نماذج تقييم نضج إدارة المعرفة، وأطر قياس قابليتها للتطبيق داخل المؤسسات.
 - أمثلة (2004) Kulkarni & Freeze ،: (2006) Hooi Yew Teah et al. ، (2014) Nor Asiah Kassim ، (2023) Riascos Erazo.
 - يدل ذلك على أن المجال يميل نحو التطبيق العملي والتقييم المؤسسي أكثر من الجانب النظري فقط.
 - 3. **قلة الدراسات في البيئة العربية مقارنة بالدول الغربية**
 - بين عامي 2000 و2025، الدراسة العربية الوحيدة الموثقة في الجدول هي سالم سالمين حميدان (2019) ، والتي تناولت نضج إدارة المعرفة ضمن بيئة الأعمال السعودية.
 - هذا يعكس فجوة بحثية واضحة في الدراسات العربية حول تطبيق نماذج نضج إدارة المعرفة في الشركات والمؤسسات متعددة الجنسيات.
 - 4. **تنوع القطاعات والتطبيقات**
 - تطبيقات الدراسات شملت:
 - الشركات متعددة الجنسيات (Monteiro et al. 2008)؛ الدراسات الغربية)
 - قطاع الطيران (Follador & Trabasso 2015)
 - الاتصالات (Nor Asiah Kassim 2014)
 - الخدمات الرقمية والتعليم الإلكتروني (Maqnun et al. 2020)
 - المنظمات غير الحكومية (Seppänen & Väättäjä 2025)
 - وهذا يوضح أن نماذج النضج قابلة للتكيف مع مختلف القطاعات، لكنها غالبًا تفتقر إلى دراسة منهجية في السياق العربي أو المحلي.
 - 5. **الاتجاه البحثي الحالي نحو التقييم والتحسين**
 - الدراسات الأحدث (2020-2025) ركزت على:
 - الربط بين نماذج النضج وتحسين الأنظمة التعليمية أو الخدمات المؤسسية.
 - تطبيقات مبتكرة في القطاع غير الربحي والمنظمات الصغيرة والمتوسطة.
 - يشير ذلك إلى أن المجال يتجه نحو دمج نماذج النضج مع التحسين المؤسسي والتقنيات الحديثة.
- الخلاصة أو النتيجة العامة**
- الأدبيات الغربية غنية بالنماذج المرحلية والتحليلية، بينما الأدبيات العربية محدودة جدًا.
 - هناك فجوة بحثية واضحة في اختبار تأثير مستوى نضج إدارة المعرفة على فعالية نقل المعرفة داخل الشركات العربية متعددة الجنسيات.

- هذا يفتح المجال لإجراء دراسات تطبيقية شاملة متخصصة في البيئة العربية لتعزيز فهم العلاقة بين نضج المعرفة وفاعلية النقل.

2.4.2 نقل المعرفة (Knowledge Transfer):

يوضح الجدول رقم (6) أبرز المؤتمرات وورش العمل التي أقيمت في حقل نقل المعرفة مرتبة من الأقدم للأحدث من عام 2000 – 2025م، كالتالي:

| العنوان الورقة العلمية | مكان انعقاده | عنوان المؤتمر/ ورشة العمل | المؤلفون | العام |
|--|---|--|----------------------------------|-------|
| Knowledge/Technology Transfer and Adoption | Maui, Hawaii, USA | 33rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) | David V. Gibson | 2000 |
| Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer | Maui, Hawaii, USA | 34th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) | Georg Disterer | 2001 |
| Knowledge Transfer and Globalism | University of Quebec at Montreal , Montréal , Québec , Canada | 2001BUGS Globalism and Pluralism International Conference | Charles Mitchell | 2002 |
| Language Issues in Cross-Border Strategic Alliances: An Investigation of Technological Knowledge Transfers | Copenhagen, Denmark | 29th Annual Meeting of the European International Business Academy | Felicia M. Fai, Rebecca Piekkari | 2003 |
| Knowledge Transfer as Sustainable Competitive Advantage | Singapore | 2004IEEE International Engineering Management Conference | K. Bisalyaputra | 2004 |

| | | | | |
|--|-------------------------------|---|--|------|
| Storage of Transferred Knowledge or Transfer of Stored Knowledge: Which Direction? If Both, Then How? | Big Island, HI, United States | 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences | S. M. Jasimuddin | 2005 |
| Knowledge Transfer in Offshore Insourcing | Milwaukee, Wisconsin, USA | International Conference on Information Systems (ICIS 2006) | Ai-Ling Chua, Shan L. Pan | 2006 |
| Supporting Knowledge Transfer through Decomposable Reasoning Artifacts | Big Island, Hawaii, USA | 47 th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) | William Pike, Richard May, Alan Turner | 2007 |
| On Knowledge Transfer Performance under Environmental Change | Tianjin, China | IEEE Symposium on Advanced Management of Information for Globalized Enterprises (AMIGE) | Min Chen, Jian Zhou | 2008 |
| The Effect of Knowledge Transfer Intention of Customer on Knowledge Transfer Behavior: A Social Exchange Perspective | Shanghai, China | Second International Symposium on Information Science and Engineering (ISISE 2009) | T. Wang, C. Peng, N. Cui | 2009 |
| Impact of Different Individual Behavior on Knowledge Transfer Processes within the Organization | Sanya, China | International Conference on Artificial Intelligence and Computational Intelligence (AICI) | Z. Xuan, N. Liu, J. Wu | 2010 |
| An Integrated Framework for Effective Tacit Knowledge Transfer | Detroit, MI, United States | 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2011) | Anitha Chennamaneni, James T. C. Teng | 2011 |

| | | | | |
|--|--------------------|--|---|------|
| Barriers to Knowledge Acquisition, Transfer and Management in Regional Knowledge Economy Development | Maui, Hawaii, USA | 45th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) | Eileen M. Trauth | 2012 |
| Tacit Knowledge Transfer through Global Narratives | Barcelona, Spain | 5th International Conference on Rhetoric and Narratives in Management Research | Giorgio Touburg, Colin Idzert Sarkies, Gregory Lee | 2013 |
| Knowledge, Knowledge Transfer, Technology Transfer: A Conceptualization | Almaty, Kazakhstan | 6th International Conference on Building Cultural Bridges: Integrating Languages, Linguistics, Literature, Translation and Journalism into Education | Yelena V. Smirnova | 2014 |
| Towards a Framework to Measure Knowledge Transfer in Organizations | Malaysia | International Symposium on Mathematical Sciences and Computing Research (iSMSC) | Nur Syafiqah Binti Mohamad Sani | 2015 |
| The Factors Affecting Knowledge Transfer between Individuals in Organizations | Istanbul, Turkey | Global Joint Conference on Industrial Engineering and Its Application Areas (GJCIE) | Ömer Faruk Gürcan, Cigdem Altin Gumussoy | 2016 |
| Towards sociotechnical management of intra-organisational knowledge transfer | Lüneburg, Germany | Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) | Oppenlaender, J., Benjamin, J. J., & Müller-Birn, C. | 2017 |
| دراسة أثر مشاركة المعرفة على تقديم وتسويق خدمات الطب البديل (حالة | إسطنبول، تركيا | المؤتمر العلمي الدولي التاسع، مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية | عبدالله مسفر الوادعي، وسيم سامي برديسي، هيثم أحمد القباعي | 2018 |

| | | | | |
|---|--|--|---|------|
| دراسة في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية | | | | |
| العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة: تحويل محتوى لبعض الدراسات العربية والأجنبية. | إسطنبول، تركيا | المؤتمر العلمي الدولي العاشر، مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية | محمد جعفر عارف، هاني عبد الله بوسطجي | 2019 |
| نقل المعرفة من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر | جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر | الملتقى العلمي الدولي السابع حول نقل التكنولوجيا على الصعيد الدولي | د. مختاري بولنوار، سحنون رمضان Mokhtari, B., & Sahnoun, R. | 2019 |
| Are the Knowledge Management Times "A- Changin?" |) Online(| European Conference on Knowledge Management (ECKM 2020) | John S. Edwards | 2020 |
| دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع | إسطنبول، تركيا | المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر، مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية | غازي الحارثي، ياسر الفايدي | 2021 |
| Promoting Urban Sustainability Governance: A Knowledge Transfer Perspective | Cairns, Australia | BEMAS International Conference | Yuxi Zhang, Ali Cheshmehzangi, Ayotunde Dawodu, Tim Heath | 2022 |
| Knowledge Transfer in Hybrid Organizations: A Case Study of Smart Energy Community (SEC) | Lisbon, Portugal | 24th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2023) | Simone Cifolelli, Andrea Ziruolo, Marco Berardi | 2023 |
| Differences in Urban Knowledge Transfer Practices: Exploring the Transfer of Singapore's Urban Expertise in Various | Paris, France | AESOP Congress 2024 | Siyuan Li | 2024 |

| Regions and Its Transnational Actors | | | | |
|--|---------------------------------|--|---|------|
| إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل استراتيجي لبناء اقتصاد المعرفة (نموذج مقترح) | جامعة وهران 02، وهران، الجزائر | الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة من أجل تنمية شاملة ومستدامة في الجنوب | كنزة بن غالية، حاج قويدر قورين Gourine, H. K., & Benghalia, K | 2025 |
| Knowledge Transfer Initiatives (Utilizing Retirees' Expertise and Knowledge) | Abu Dhabi, United Arab Emirates | ADIPEC | Mariam Abdul Aziz Al Hosani | 2025 |

جدول رقم (6) أهم المؤتمرات وورش العمل في مجال نقل المعرفة حسب التسلسل الزمني من 2000 – 2025م
 إعداد الباحثين بالاعتماد على البحث في قواعد البيانات العلمية المختارة

من خلال مراجعة جدول المؤتمرات وورش العمل رقم (6) حول نقل المعرفة (Knowledge Transfer) للفترة 2000–2025، يمكن استخلاص عدة استنتاجات مهمة حول الاتجاهات البحثية والواقع الأكاديمي في هذا المجال:

1. انتشار عالمي واسع:

- معظم المؤتمرات كانت في الولايات المتحدة، أوروبا وآسيا، مع بعض التجارب العربية (تركيا، الجزائر، السعودية).
- هذا يشير إلى أن موضوع نقل المعرفة يحظى باهتمام عالمي متزايد، خاصة في السياقات متعددة الجنسيات والمنظمات الكبيرة.

2. تنوع محاور البحث

- الدراسات ركزت على:
 - الحوافز الفردية والاجتماعية لنقل المعرفة. (Georg Disterer 2001)
 - استراتيجيات نقل المعرفة الصريحة والضمنية. (Anitha Chennamaneni 2011)
 - أثر البيئة التنظيمية والتقنية على النقل. (Min Chen 2008)
 - تطبيقات قطاعية محددة مثل الصحة، الطب البديل، الاستثمار الأجنبي المباشر، والطاقة.
 - يظهر أن نقل المعرفة مجال متعدد الأبعاد يجمع بين السلوكي، التنظيمي، والتقني.

3. قلة الدراسات العربية مقارنة بالدول الغربية

- الدراسات العربية قليلة، وتتركز بين عامي 2018 و2025، مع أمثلة من:
 - السعودية: دراسة أثر مشاركة المعرفة على خدمات الطب البديل.
 - الجزائر: نقل المعرفة عبر الاستثمار الأجنبي المباشر.
 - تركيا: دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع.
- هذا يبرز فجوة واضحة في البحث التطبيقي في البيئة العربية مقارنة بالدول الغربية التي بدأت منذ أوائل 2000.

4. توجه حديث نحو التطبيق المؤسسي والقطاعي

- في السنوات الأخيرة (2020–2025) ظهرت أبحاث تركز على:
 - نقل المعرفة في المنظمات الهجينة والطاقة الذكية.
 - مبادرات الاستفادة من خبرات المتقاعدين (ADIPEC 2025).
 - تطوير استراتيجيات اقتصادية قائمة على المعرفة (الجزائر 2025).
 • وهذا يشير إلى تحول الدراسات نحو الربط بين نقل المعرفة والتحسين المؤسسي واستراتيجيات التنمية.

5. تسلسل زمني يوضح تطور الاهتمام البحثي

- منذ 2000–2010: تركيز على الإطار النظري والحوافز الفردية والاجتماعية.
- 2011–2015: مزيد من التركيز على الإطار المؤسسي والاستراتيجيات التكاملية.
- 2016–2025: تطبيقات عملية، قطاعية، واستراتيجية مع ظهور بعض الدراسات العربية.

الخلاصة

- نقل المعرفة حقل بحثي عالمي متنامٍ، غني بالدراسات الغربية النظرية والتطبيقية.
- البيئة العربية تظهر حضورًا محدودًا، غالبًا بعد 2018، ما يشير إلى حاجة ماسة لإجراء دراسات تحليلية وتطبيقية أعمق في المؤسسات العربية.
- هناك فرصة لربط نقل المعرفة مع استراتيجيات التنمية الاقتصادية والقطاعية في السياق العربي لتعزيز الفاعلية المؤسسية.

5.2 الجمعيات والمنظمات العلمية

على الرغم من حداثة الاهتمام المؤسسي بموضوعي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة بوصفهما مجالين بحثيين مستقلين، فقد أمكن رصد عدد محدود من الجمعيات والمنظمات العلمية التي أظهرت اهتمامًا مباشرًا أو مؤسسيًا واضحًا بهذه المجالات كما هو موضح في جدول رقم (7):

| اسم الجمعية / المنظمة | المقر الرئيسي | تاريخ التأسيس | الموقع الإلكتروني | نبذة عن الجمعية |
|--|---------------|--|---|---|
| Knowledge Arab and Management Society (AKMS) الجمعية العربية للمعرفة وإدارة المعرفة | عمّان، الأردن | تأسست عام 1989م في Buffalo, New York بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم تم تسجيلها رسميًا في عمّان عام 1990م. | http://akms.org/?lang=en | جمعية عربية متخصصة في المعرفة وإدارة المعرفة ونظم المعلومات، وتهدف إلى تنمية المعرفة والمهارات في المجالات الإدارية والمعرفية في السياق العربي. |

| | | | | |
|---|---|---|-----------------------------|---|
| جمعية علمية متخصصة في إدارة المعرفة كحقل علمي مستقل، وتهدف لتعزيز التعاون البحثي بين المتخصصين في هذا المجال. | https://iakm.weebly.com | 2012 | جامعة بادوفا، إيطاليا | International Association for Knowledge Management (IAKM) |
| جمعية علم المعلومات الدولية وتضم مجموعة اهتمام رسمية متخصصة في إدارة المعرفة، وتهتم بالبحث العلمي في موضوعات المعرفة ومشاركتها ونقلها داخل المنظمات. | /https://www.asist.org | تأسست جمعية ASIS&T عام 1937، وأنشئت مجموعة SIG-KM لاحقاً ضمن بنيتها التنظيمية | الولايات المتحدة الأمريكية | SIG-KM – Special Interest Group on Knowledge Management (ضمن ASIS&T) |
| جمعية مهنية علمية متخصصة في نقل المعرفة والتكنولوجيا بين الجامعات والمؤسسات البحثية والقطاع الصناعي، وتنظم دورات وفعاليات متخصصة في مجال نقل المعرفة. | /https://astp4kt.eu | 1999 | لايدن، هولندا | Association of European Science and Technology Transfer Professionals (ASTP) |
| مؤسسة علمية غير هادفة للربح تهدف إلى تنظيم المعرفة ومشاركتها وإتاحة الوصول إليها. تصدر المؤسسة مجلات علمية محكمة متعددة التخصصات، من بينها المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة. | /https://aikm-arab.org | 2019 (إشهار رسمي برقم 7217 لسنة 2021) | الجيزة، جمهورية مصر العربية | Arab institution of Knowledge Management (AIKM) (المؤسسة العربية لإدارة المعرفة) |

جدول رقم (7) أبرز الجمعيات والمنظمات العلمية في المجال البحثي

إعداد الباحثين

ولغرض توضيح طبيعة الأنشطة العلمية والمهنية التي تقدمها هذه الجهات، سيتم استعراض نماذج مختارة من الدورات التدريبية والندوات البحثية والدراسات المنشورة المرتبطة بإدارة المعرفة ونقل المعرفة، بما يعكس مستوى الاهتمام الفعلي بهذه الموضوعات داخل هذه الجمعيات كالتالي:

- تُعد الجمعية الأوروبية لمهنيي نقل العلوم والتكنولوجيا (Association of European Science and Technology Professionals – ASTP) من أبرز الجهات المتخصصة في مجال نقل المعرفة (Knowledge Transfer) بين الجامعات والمؤسسات البحثية والقطاع الصناعي. ووفق ما هو منشور في الموقع الرسمي للجمعية، تنظم الجمعية دورات تدريبية متخصصة مثل:

“Building a Successful Knowledge Transfer Office”

وذلك خلال الفترة من 28 إلى 30 يناير 2026م في لشبونة، البرتغال، وتهدف الدورة إلى بناء السياسات والهياكل والعمليات الفاعلة لمكاتب نقل المعرفة، وتطوير استراتيجيات نقل المعرفة، وتحويل مخرجات البحث العلمي إلى أثر مجتمعي. كما تنظم الجمعية دورة تدريبية علمية أخرى بعنوان:

“Knowledge Transfer Fundamentals”

خلال الفترة من 25 إلى 27 مارس 2026م في سيجيس، إسبانيا، وتركز الدورة على المفاهيم الأساسية لنقل المعرفة، واستراتيجيات نقل المعرفة، وبناء شبكات نقل المعرفة، إضافة إلى مهارات التفاوض والترخيص وتحويل المخرجات البحثية إلى تطبيقات عملية.

- أما جمعية Association for Information Science and Technology (ASIS&T) فهي جمعية علمية دولية في مجال علم المعلومات، وتضم مجموعة اهتمام رسمية باسم SIG-KM (Special Interest Group on Knowledge Management) تُعنى بقضايا إدارة المعرفة داخل المنظمات. وقد نظمت هذه المجموعة الندوة البحثية الدولية الثانية بعنوان:

“2nd SIG-KM International Research Symposium: Knowledge Management in an Information-Resilient Society”

وذلك بتاريخ 23-24/09/2022م عبر منصة افتراضية. وتضمنت الندوة عرض أوراق علمية تناولت موضوعات مرتبطة مباشرة بإدارة المعرفة ومشاركة المعرفة ونقل المعرفة، ومن بينها دراسة بعنوان:

“Big Five Personality Traits and Knowledge Sharing Intention of Academic Librarians”

ودراسة بعنوان:

“Explaining the effect of applying knowledge management on wheat supply chain performance in Iran State Trading Company”.

- كما نظمت مجموعة SIG-KM نفسها الندوة البحثية الدولية الأولى بعنوان:

“1st SIG-KM International Research Symposium”

وذلك بتاريخ 29-09-2021م عبر منصة افتراضية، وقد شملت الندوة عرض أوراق بحثية تناولت موضوعات إدارة المعرفة ومشاركة المعرفة، من بينها دراسة بعنوان:

“Analysis of Influencing Factors of Knowledge Dissemination and Sharing Based on SEIRR Model”

ودراسة بعنوان:

“Knowledge sharing behaviour among academics of private universities in Malaysia”.

وفي السياق العربي، نشرت المؤسسة العربية لإدارة المعرفة (AIKM) ضمن مجلتها العلمية المحكمة المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة دراسة بعنوان: “أثر مشاركة المعرفة على اتخاذ القرار في المكتبات الأكاديمية العمانية”، مما يعكس وجود اهتمام بحثي عربي مرتبط بشكل مباشر بموضوع مشاركة المعرفة.

ويلاحظ أن وجود هذه الجمعيات والمنظمات العلمية في مجال إدارة المعرفة ونقل المعرفة يدل على عدة مؤشرات مهمة ويمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات العلمية، وهي كالآتي:

1. تطور المجال واعتباره حقلاً علمياً مستقلاً

- الجمعيات مثل IAKM و SIG-KM تؤكد أن إدارة المعرفة لم تعد مجرد أداة تنظيمية، بل أصبحت حقلاً علمياً مستقلاً مع إطار نظري ومنهجي، يشمل البحث والتطبيق الأكاديمي.
- تأسيس الجمعيات منذ أواخر القرن العشرين وحتى العقد الأخير يعكس تزايد الاعتراف العلمي بالمجال.

2. وجود دعم عالمي وإقليمي

- المنظمات مثل AKMS و AIKM في العالم العربي تشير إلى اهتمام متزايد بتطوير إدارة المعرفة في السياق العربي، ومحاولة سد الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق المحلي.
- الجمعيات الأوروبية والأمريكية مثل ASTP و SIG-KM تعكس خبرة طويلة ودعم مستدام للبحث وتطبيقات نقل المعرفة.

3. تنوع الأهداف بين البحث والتطبيق

- بعض الجمعيات تركز على البحث العلمي والمنهجي (IAKM، SIG-KM)
- جمعيات أخرى تركز على نقل المعرفة وتطوير مهارات وممارسات تطبيقية (ASTP، AKMS، AIKM).
- يدل هذا على تكامل الجانب النظري والتطبيقي في تطوير إدارة المعرفة ونقلها.

4. تعزيز التعاون والتواصل بين الباحثين والممارسين

- المنظمات توفر منصات للتواصل، ورش العمل، المؤتمرات، والمجلات العلمية المحكمة، مما يعزز تبادل الخبرات، ونشر المعرفة، وتوحيد المفاهيم والممارسات على المستوى الدولي والإقليمي.

الخلاصة

- المجال ناضج من الناحية المؤسسية: وجود جمعيات ومؤسسات علمية يدل على وجود هيكل مؤسسي داعم للبحث العلمي.
- وجود فجوة تطبيقية في البيئة العربية: على الرغم من وجود جمعيات عربية، إلا أن عدد الدراسات والتطبيقات العملية ما زال محدوداً مقارنة بالدول الغربية.

- فرص بحثية واضحة: يمكن للباحثين العرب استثمار هذه الجمعيات والمنظمات لإجراء دراسات تطبيقية وتحليلية متخصصة لتعزيز فهم العلاقة بين نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة في السياق المحلي.

المحور الثالث: مؤشرات التنوع الرقمي لأدب الموضوع، ومعايير فرز الإنتاج الفكري

1.3 معايير فرز الإنتاج الفكري (Screening Criteria)

يهدف فرز الإنتاج الفكري إلى ضمان أن مجموعة الأدبيات المعتمدة في المراجعة تعكس بصورة دقيقة موضوع الدراسة، ويحد من إدراج الدراسات غير المرتبطة أو ذات القيمة العلمية المحدودة، وذلك بما يتسق مع طبيعة مراجعات أدب الموضوع في تخصص علم المعلومات. ويستند هذا الاختيار المنهجي إلى التصنيفات المعروفة لأنواع مراجعات الأدب.

ويؤكد أوكولي (2015) أن طبيعة مراجعات الأدبيات تفرض على الباحثين ضرورة اعتماد عملية فرز منهجية واضحة، نظرًا لاستحالة تحليل جميع الدراسات المتاحة بعمق. ويشير إلى أن على الباحثين أن يحددوا ويشرحوا صراحةً معايير إدراج الدراسات أو استبعادها، موضحةً أن القيمة المنهجية الحقيقية لا تكمن في الوصول إلى معايير مثالية بقدر ما تكمن في الوضوح والشفافية في عرض هذه المعايير، بما يضمن أن تكون المراجعة قابلة للتكرار العلمي (Okoli, 2015, p. 892).

1.1.3 الأساس المنهجي للفرز

تم اعتماد الفرز على أساس قائم على الصلة العلمية بموضوع الدراسة. وقد استندت عملية الفرز إلى ثلاث اعتبارات رئيسية:

1. مدى ارتباط الدراسة المباشر بمفهوم نضج إدارة المعرفة أو نقل المعرفة.
 2. وضوح تناول المفاهيمي أو النظري للموضوع داخل الدراسة.
 3. إمكانية الاستفادة من الدراسة في خدمة أحد محاور المراجعة.
- ومن ثم، تم تسجيل عدد النتائج الأولية لكل قاعدة بيانات (قبل الفرز)، ثم تطبيق الفرز المرحلي (عنوان، ملخص، نص كامل) لتحديد النتائج ذات الصلة.

2.1.3 معايير الإدراج

تم إدراج الدراسات التي تتوافر فيها الخصائص الآتية:

1. تناول مباشر لأحد مفهومي الدراسة أو كليهما: نضج إدارة المعرفة أو نقل المعرفة.
2. وجود معالجة علمية واضحة للمفهوم، سواء من خلال تعريف نظري، أو إطار مفاهيمي، أو نموذج تطبيقي.
3. ارتباط موضوع الدراسة بالسياق التنظيمي أو المؤسسي، وبصورة خاصة بإدارة المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات عند توفر ذلك.
4. أن تكون الدراسة منشورة في أحد أوعية المعلومات التي تم تحديدها في المنهجية.
5. توفر النص الكامل للدراسة بما يسمح بتحليل مضمونها بصورة علمية.

3.1.3 معايير الاستبعاد

تم استبعاد الدراسات التي تنطبق عليها إحدى الحالات الآتية:

1. الدراسات التي تتناول إدارة المعرفة بصورة عامة دون ارتباط بمفهوم النضج أو القياس أو التطور المرهلي.
2. الدراسات التي تذكر نقل المعرفة عرضًا دون أن يكون محورًا أساسيًا في التحليل.
3. المقالات ذات الطابع المهني أو الإعلامي غير الأكاديمي.
4. الدراسات التي لا يتوفر لها نص كامل أو التي تقتصر إلى وضوح المنهج أو المحتوى العلمي.

4.1.3 آلية تطبيق معايير الفرز

تم تطبيق معايير الفرز من خلال خطوات إجرائية متتابعة، تمثلت في:

1. مراجعة عناوين الدراسات المسترجعة للتحقق من صلتها الأولية بموضوع المراجعة.
2. فحص الملخصات لاستبعاد الدراسات غير المرتبطة بصورة واضحة بالمفاهيم الرئيسية.
3. قراءة النص الكامل للدراسات المختارة للتحقق من ملاءمتها العلمية وإمكانية توظيفها ضمن محاور المراجعة.

وقد أسهم هذا الأسلوب في الوصول إلى مجموعة من الأدبيات المتخصصة التي تمثل بصورة دقيقة مجال الدراسة، وتدعم بناء التحليل النظري واستخلاص الفجوة البحثية بصورة منهجية.

2.3 التتبع الرقمي لأدب الموضوع (Digital Bibliometric Tracking)

يمثل التتبع الرقمي أحد المحاور الأساسية في مراجعة أدب الموضوع، إذ يهدف إلى رصد الحضور الكمي للمصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة في قواعد البيانات ومحركات البحث الأكاديمية، بما يتيح تكوين صورة كمية عن مستوى الاهتمام العلمي بالمجال وتطوره عبر الزمن.

1.2.3 هدف التتبع الرقمي

يهدف التتبع الرقمي في هذه الدراسة إلى:

1. قياس حجم الإنتاج العلمي المرتبط بمفاهيم نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة.
2. المقارنة بين حضور المصطلحات في الأدبيات العربية والإنجليزية.
3. تتبع تطور الاهتمام البحثي بالمجال زمنيًا.
4. دعم الاستنتاجات المتعلقة بوجود فجوة بحثية في الدراسات التي تناولت المجالين معًا، خاصة في السياق العربي.

2.2.3 استراتيجية البحث في التتبع الرقمي

اعتمدت الدراسة على منهجية التتبع الرقمي للمصطلحات المرتبطة بأدب موضوع نضج إدارة المعرفة، بهدف رصد حجم الانتشار العلمي لهذه المصطلحات في قواعد البيانات ومحركات البحث الرقمية من عام 2000م وحتى عام 2025م، وذلك من خلال استعلامات بحث

تجمع بين مصطلحات نضج إدارة المعرفة ومصطلحات نقل المعرفة، باستخدام معاملات المنطق البولياني (AND / OR) وعلامات التصنيف (") للبحث الدقيق، وقد تم إجراء عملية الاسترجاع العلمي باستخدام البحث على مستوى الموضوع (Topic)، وهو الحقل الذي يشمل عنوان الدراسة والمستخلص والكلمات المفتاحية، وتم توسيع الحقول عند الحاجة. وقد شمل التتبع محورين رئيسيين: المصطلحات باللغة العربية والمصطلحات باللغة الإنجليزية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التتبع الرقمي للمصطلحات باللغة العربية

تم استخدام المصطلحات الآتية:

("نضج إدارة المعرفة" أو "نماذج نضج إدارة المعرفة" أو "قياس نضج إدارة المعرفة")

و ("نقل المعرفة" أو "مشاركة المعرفة" أو "تدفق المعرفة")

و ("الشركات متعددة الجنسيات" أو "المنظمات متعددة الجنسيات" أو "الشركات العالمية")

ثانياً: التتبع الرقمي للمصطلحات باللغة الإنجليزية

("Knowledge Management Maturity" OR "Knowledge Management Maturity Model" OR "KM Maturity")

AND ("Knowledge Transfer" OR "Knowledge Sharing" OR "Knowledge Flow")

AND ("Multinational Corporations" OR "Multinational Companies" OR "Global Organizations")

وقد أسهم هذا الأسلوب في توسيع نطاق الاسترجاع ليشمل الدراسات التي تستخدم مصطلحات قريبة مفاهيمياً، مع الحفاظ على ارتباط النتائج بموضوع الدراسة.

3.2.3 أدوات ومصادر التتبع الرقمي

تم تنفيذ التتبع الرقمي بالاعتماد على نفس قواعد البيانات ومحركات البحث المعتمدة في المنهجية، وذلك لضمان الاتساق المنهجي، وتشمل:

أولاً: في الأدبيات العربية

- منصة دار المنظومة
- قوقل الباحث العلمي (Google Scholar)

ثانياً: في الأدبيات الإنجليزية

- Web of Science Core Collection
- ProQuest

أما منصة ResearchGate فقد استُخدمت بوصفها أداة مساندة لتتبع بعض الأعمال البحثية عند الحاجة، دون الاعتماد عليها كمصدر أساسي للمؤشرات الرقمية الكمية.

4.2.3 إجراءات تنفيذ التتبع الرقمي

تم تنفيذ عملية التتبع الرقمي وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المصطلحات الأساسية والمرادفات المرتبطة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية.
- تنفيذ البحث في كل قاعدة بيانات على حدة باستخدام نفس المصطلحات قدر الإمكان.
- تقييد النتائج زمنياً بالفترة من 2000م إلى 2025م.
- تسجيل عدد النتائج المسترجعة لكل مصطلح في كل قاعدة بيانات.
- تنظيم النتائج في جداول مقارنة بين القواعد المختلفة.
- تحليل النتائج لاستخلاص دلالاتها بالنسبة لواقع البحث العلمي في المجال.

5.2.3 نتائج التتبع الرقمي للمصطلحات

يعرض هذا الجزء نتائج التتبع الرقمي للمصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة في قواعد البيانات ومحركات البحث الأكاديمية، من خلال بيان عدد النتائج المسترجعة وعدد النتائج ذات الصلة بعد إجراء عملية الفرز. وقد أسفرت عملية التتبع عن النتائج الموضحة في الجداول التالية، حيث تم فصل النتائج لمحورين وفق لغة النشر إلى نتائج للدراسات العربية ونتائج للدراسات الإنجليزية، بهدف إتاحة تحليل أدق لحجم الإنتاج العلمي في كل لغة.

المحور الأول: التتبع الرقمي لنتائج الدراسات العربية

أولاً: مصطلح نضج إدارة المعرفة في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات العربية

تم إجراء البحث في قاعدة دار المنظومة باستخدام المصطلح "نضج إدارة المعرفة" في جميع الحقول. أسفر البحث عن استرجاع 32 سجلاً في المرحلة الأولية. وبعد إجراء الفرز اعتماداً على عناوين الدراسات وملخصاتها، تم استبعاد الدراسات التي تناولت مفاهيم نضج أخرى مثل النضج التنظيمي أو الوظيفي أو الرقمي لعدم ارتباطها المباشر بموضوع الدراسة. وأسفرت عملية الفرز عن الإبقاء على 7 دراسات تناولت بصورة مباشرة مفهوم نضج إدارة المعرفة أو نماذجها النظرية والتطبيقية.

أما في الباحث العلمي (Google Scholar)، فقد بلغ العدد الإجمالي للنتائج الظاهرة 186 نتيجة عند استخدام المصطلح نفسه خلال الفترة الزمنية من 2000 إلى 2025. ونظراً لاتساع النتائج وطبيعة محرك البحث. فقد أُجري الفرز اليدوي بناء على عنوان الدراسة والملخص وحسب معايير التضمين والاستبعاد المعتمدة في هذه المراجعة، وأسفر ذلك عن تحديد 5 دراسات مرتبطة بشكل مباشر بمفهوم نضج إدارة المعرفة، بينما تم استبعاد بقية النتائج لعدم صلتها المباشرة بموضوع الدراسة. ويوضح الجدول رقم (8) نتائج التتبع الرقمي للمصطلح في قواعد البيانات، كالتالي:

| قاعدة البيانات | عدد النتائج المسترجعة | عدد النتائج ذات الصلة بعد الفرز |
|----------------|-----------------------|---|
| دار المنظومة | 32 | 7 |
| الباحث العلمي | 186 | 5 |
| المجموع | 218 | 12، والتكرار 1، بعد إزالة التكرار 11 دراسة |

جدول رقم (8) نتائج التتبع الرقمي لمصطلح نضج إدارة المعرفة في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات العربية إعداد الباحثين

• أبرز الدراسات المستخلصة لمصطلح نضج إدارة المعرفة (دار المنظومة)

1. نماذج نضج إدارة المعرفة ودورها في نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة (عبدالعزیز والسريحي، 2024)
2. تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة في شركة أرامكو السعودية (اليامي، 2024)
3. مراجعة أدب الموضوع "نماذج نضج إدارة المعرفة" (الشطيري، 2024)
4. قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة طبقاً لمعايير APQC (الشطيري، 2024)
5. دور النظم الخبيرة في تحسين مستوى نضج إدارة المعرفة (الراجحي، 2025)
6. النظم الخبيرة ونضج إدارة المعرفة: مراجعة لأدب الموضوع (الراجحي، 2025)
7. تأثير نضج إدارة المعرفة في البيئات الافتراضية ثلاثية الأبعاد (شاكر ومحمود، 2025)

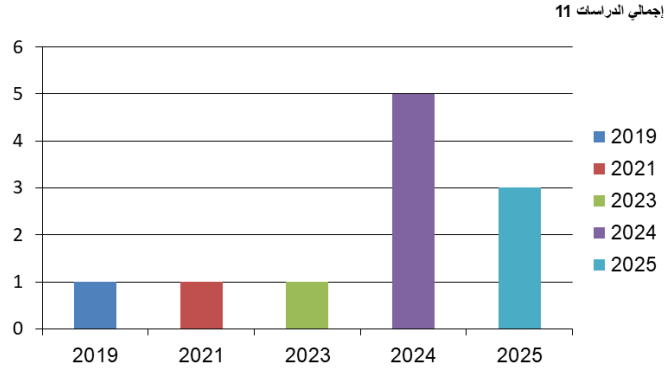
• أبرز الدراسات المستخلصة لمصطلح نضج إدارة المعرفة (Google Scholar)

1. نموذج قياس نضج المنظمات في تبني إدارة المعرفة ضمن بيئة الأعمال السعودية (حميدان، 2019)
2. العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة دهبك التقنية (إبراهيم وآخرون، 2021)
3. تأثير نضج إدارة المعرفة في قدرات تكنولوجيا المعلومات: دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة (الطيطبائي، 2023)
4. نماذج نضج إدارة المعرفة ودورها في نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة (عبدالعزیز والسريحي، 2024)

التوزيع الزمني لمصطلح نضج إدارة المعرفة في الدراسات العربية

يوضح الشكل رقم (1) التوزيع الزمني لمصطلح نضج إدارة المعرفة في الدراسات العربية، حيث بدأ ظهور المصطلح بشكل محدود في عام 2019 بدراسة واحدة فقط، ثم استمر حضوره بصورة متقطعة خلال عامي 2021 و2023، قبل أن يشهد ارتفاعاً ملحوظاً في عام 2024، مع استمرار نسبي في عام 2025. ويعكس هذا النمط أن الاهتمام البحثي بالمفهوم في السياق العربي يُعد حديثاً نسبياً وما يزال في مرحلة التكوّن، مقارنة بحجمه في الأدبيات الإنجليزية.

التوزيع الزمني لمصطلح نضج إدارة المعرفة في الدراسات العربية



شكل رقم (1) التوزيع الزمني لمصطلح نضج إدارة المعرفة في الدراسات العربية
إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التتبع الرقمي بعد الفرز النهائي للدراسات
ثانيًا: مصطلح نقل المعرفة في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات العربية

تم إجراء البحث في قاعدة دار المنظومة باستخدام المصطلح "نقل المعرفة" في جميع الحقول، وأسفر عن استرجاع 107 سجلًا في المرحلة الأولية. وبعد تقييد النتائج بالدراسات المحكمة والمتاحة بنص كامل، انخفض العدد إلى 83 سجلًا. وقد أُجري الفرز اعتمادًا على العناوين والملخصات، وتم استبعاد الدراسات التي ورد فيها المصطلح بصورة عرضية أو التي تناولت موضوعات عامة في المعرفة دون أن يكون نقل المعرفة متغيرًا رئيسيًا.

ولتعزيز دقة الاسترجاع، تم تنفيذ بحث أكثر تحديدًا باستخدام الاستعلام المركب: (الموضوع: نقل المعرفة) و (الموضوع: إدارة المعرفة).

أسفر البحث في قواعد البيانات عن استرجاع 26 سجلًا علميًا. وبعد إجراء عملية الفرز اليدوي وفق معايير التضمين والاستبعاد المعتمدة، تم الإبقاء على 8 دراسات تناولت بشكل مباشر مفهوم نقل المعرفة، أو عملياته، أو نماذجه النظرية والتطبيقية.

أما في الباحث العلمي (Google Scholar)، فقد بلغ العدد الإجمالي للنتائج الظاهرة 8860 نتيجة عند استخدام مصطلح "نقل المعرفة" خلال الفترة الزمنية من 2000 إلى 2025. ونظرًا لانتساع النتائج وتنوع مجالاتها، تم تضيق نطاق البحث باستخدام الاستعلام المركب: ("نقل المعرفة" AND "إدارة المعرفة") مما أدى إلى تقليص عدد النتائج إلى 105 نتيجة.

تم بعد ذلك إجراء فرز مرحلي يدوي اعتمادًا على العنوان والملخص، وأسفر عن الإبقاء على 12 دراسة تناولت مفهوم نقل المعرفة بشكل مباشر. ولتحقيق الدقة المنهجية، أُجريت مراجعة إضافية لإزالة التكرار بين الدراسات المستخلصة من Google Scholar وتلك المستخلصة من دار المنظومة، وأسفرت هذه الخطوة عن تقليص عدد الدراسات الفريدة إلى 5 دراسات فقط من Google Scholar تم اعتمادها ضمن مجموعة الأدبيات النهائية. ويوضح الجدول رقم (9) نتائج التتبع الرقمي للمصطلح في قواعد البيانات:

| قاعدة البيانات | عدد النتائج المسترجعة | عدد النتائج ذات الصلة بعد الفرز |
|----------------|-----------------------|--|
| دار المنظومة | 107 | 8 |
| الباحث العلمي | 8860 | 12 |
| المجموع | 8967 | 20 دراسة، والتكرار 7 وبعد إزالة التكرار 13 دراسة |

جدول رقم (9) نتائج التتبع الرقمي لمصطلح نقل المعرفة في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات العربية إعداد الباحثين

• أبرز الدراسات المستخلصة لمصطلح نقل المعرفة (دار المنظومة)

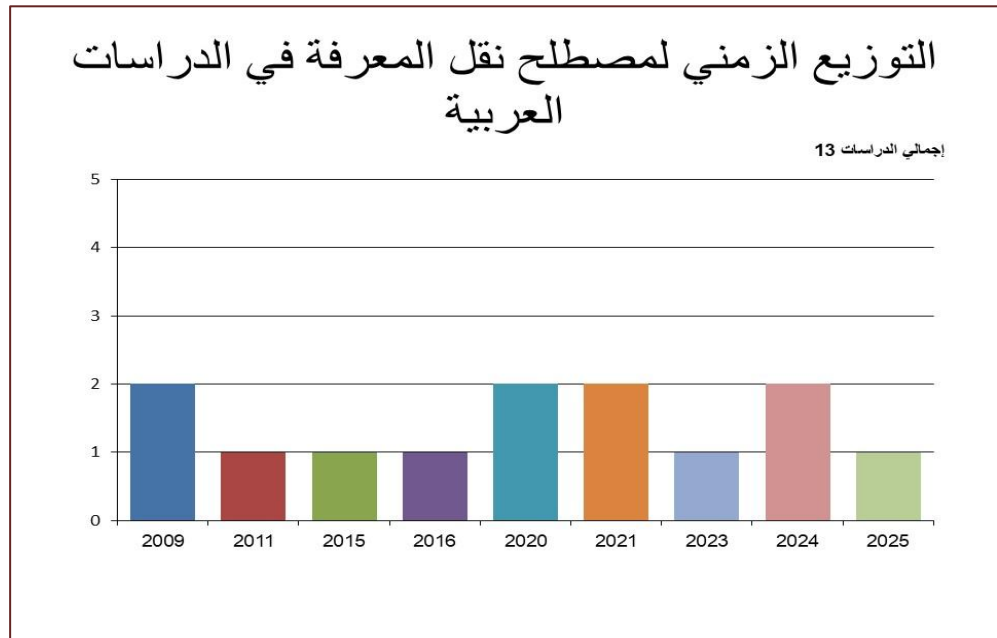
1. نقل المعرفة الضمنية (رفاعي، 2009).
2. العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة: (دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - الكوفة) (الجنابي، 2009).
3. دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى (الحافظ، 2011).
4. نموذج مقترح لتجسير الفجوة بين البحث والممارسة في مجال الإدارة التربوية في ضوء بعض نماذج نقل المعرفة (عطاري وعود، 2015).
5. دور الابتكار المفتوح في تحسين عمليات نقل المعرفة داخل الجامعات المصرية: بالتطبيق على الجامعات المصرية الحكومية (نور والسيد، 2016).
6. مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركات الصناعية السعودية (الهزاني، 2020).
7. ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة: دراسة حالة المديرين الجهويين لحوض بركاوي وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سونطراك (صديقي ورفاع، 2021).
8. آليات نقل المعرفة ودورها في تعزيز الكفايات في المؤسسات العامة (غوشة وناصر، 2024)

• أبرز الدراسات المستخلصة لمصطلح نقل المعرفة (Google Scholar)

1. دور فرق العمل في نقل المعرفة في المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية" بالمنطقة. (محافظ ومهاللي، 2020)
2. آليات نقل المعرفة بين الأجيال في مكان العمل: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف (العوادي وبرباش، 2021)
3. أثر العوامل التنظيمية والشخصية في نقل المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ديرية جيولوجيا. (بن مير وشريرات، 2023)
4. نقل المعرفة بين المنظمات مدخل لتفعيل التعاون بين الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات المناولة لها (مكي، 2024)
5. التحديات التقنية والتنظيمية في نقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسات التعليمية: تحليل في ضوء ثقافة المشاركة والقيادة الداعمة. (خميس والعسري، 2025)

التوزيع الزمني لمصطلح نقل المعرفة في الدراسات العربية

يوضح الشكل رقم (2) التوزيع الزمني لمصطلح نقل المعرفة في الدراسات العربية، حيث بدأ ظهور المصطلح مبكرًا نسبيًا في عام 2009 بدراستين، ثم تراجع حضوره خلال السنوات اللاحقة ليظهر بصورة متقطعة في أعوام 2011 و2015 و2016 بدراسة واحدة في كل عام. ويلاحظ عودة نسبية للاهتمام بالمصطلح بدءًا من عام 2020 بدراستين، واستمر هذا الحضور المحدود في عام 2021 بدراستين أيضًا، ثم عاد إلى الانخفاض في عام 2023 بدراسة واحدة، وبعكس هذا المسار الزمني أن التناول البحثي لمفهوم نقل المعرفة في الأدبيات العربية يتسم بالتذبذب وضعف التراكم العلمي المنتظم، وهو ما يشير إلى أن الاهتمام بالمجال لم يصل بعد إلى مرحلة الاستقرار أو النضج البحثي.



شكل رقم (2) التوزيع الزمني لمصطلح نقل المعرفة في الدراسات العربية
إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التتبع الرقمي بعد الفرز النهائي للدراسات

ثالثًا: مصطلحي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة معًا في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات العربية

أجري تتبع رقمي للمصطلحات المركبة التي تجمع بين متغيري الدراسة باستخدام صيغ استعلام متعددة في كل من Google Scholar وقاعدة دار المنظومة. وقد تم بناء الاستعلام من مجموعتين رئيسيتين من المصطلحات، حيث ضمت المجموعة الأولى مرادفات مصطلح نضج إدارة المعرفة، وشملت: "نضج إدارة المعرفة"، و"نماذج نضج إدارة المعرفة"، و"قياس نضج إدارة المعرفة"، وربطت هذه المصطلحات باستخدام معامل (أو) لضمان شمول جميع الصيغ المحتملة. أما المجموعة الثانية فقد ضمت مرادفات مصطلح نقل المعرفة، وشملت: "نقل المعرفة"، و"مشاركة المعرفة"، و"تدفق المعرفة"، وتم الربط بينها أيضًا باستخدام معامل (أو). ثم رُبطت المجموعتان الرئيسيتان باستخدام معامل (و) لضمان استرجاع الدراسات التي تتضمن المتغيرين معًا في آن واحد.

أظهرت نتائج البحث في Google Scholar باستخدام الصيغة الدقيقة التي تجمع بين مرادفات "نضج إدارة المعرفة" ومرادفات "نقل المعرفة" عدم استرجاع أي نتائج باللغة العربية خلال الفترة الزمنية المحددة (2000-2025). وعند توسيع الاستعلام بإضافة المصطلح العام "إدارة المعرفة"، ظهرت 6 نتائج أولية فقط، وبعد فحص العناوين والملخصات تبين أن جميعها تتناول أحد المفهومين بصورة مستقلة دون دراسة العلاقة بينهما في إطار تحليلي مباشر، كما تبين أن إحدى النتائج كانت باللغة الإنجليزية، مما أدى إلى استبعادها. وبناءً عليه، لم تُعتمد أي دراسة عربية ضمن العينة النهائية.

أما في قاعدة دار المنظومة، فقد أُجري البحث باستخدام توسيع نطاق الاستعلام ليشمل جميع الحقول، وأسفر عن استرجاع نتيجتين أوليتين، إلا أن الفحص الدقيق للعناوين والملخصات كشف أن كلا الدراستين لا تتناولان العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة بصورة مباشرة، مما أدى إلى استبعادهما. ويوضح الجدول رقم (10) نتائج التتبع الرقمي للمصطلحين معاً في قواعد البيانات:

| صيغة الاستعلام المعتمد | قاعدة البيانات | عدد النتائج المسترجعة | عدد النتائج ذات الصلة بعد الفرز في المرحلة الأولى |
|---|------------------------------------|-----------------------|---|
| "نضج إدارة المعرفة" OR "نماذج نضج إدارة المعرفة" OR "قياس نضج إدارة المعرفة" ("نقل المعرفة" AND "مشاركة المعرفة" OR "تدفق المعرفة") | الباحث العلمي Google Scholar | 0 | 0 |
| "نضج إدارة المعرفة" OR "نماذج نضج إدارة المعرفة" OR "قياس نضج إدارة المعرفة" ("إدارة المعرفة" OR "نقل المعرفة" OR "مشاركة المعرفة" OR "تدفق المعرفة") | الباحث العلمي Google Scholar | 6 | 3 |

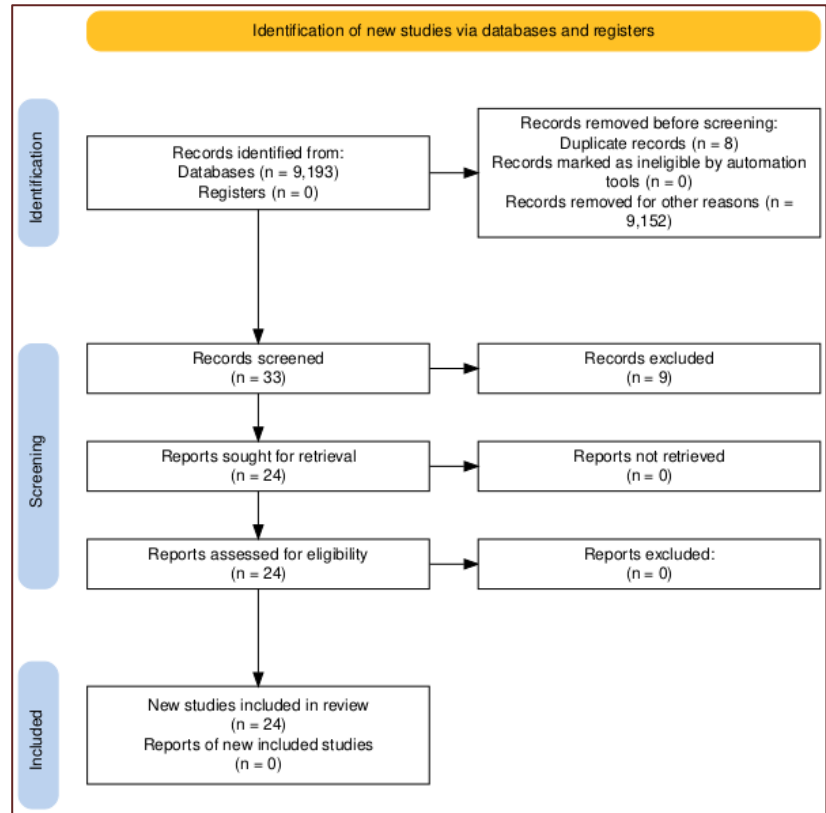
| | | | | |
|---|---|---|--------------|--|
| 0 | | | دار المنظومة | (جميع الحقول: نضج إدارة المعرفة أو جميع الحقول: نماذج نضج إدارة المعرفة أو جميع الحقول: قياس نضج إدارة المعرفة) و (جميع الحقول: نقل المعرفة أو جميع الحقول: مشاركة المعرفة أو جميع الحقول: تدفق المعرفة) |
| 0 | 3 | 8 | - | المجموع |

جدول رقم (10) التتبع الرقمي للمصطلحات المركبة للدراسات العربية في قواعد البيانات ومحركات البحث. إعداد الباحثين

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى عدم وجود دراسات عربية خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2025 تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في إطار تحليلي واحد. إذ لم تُسفر صيغة البحث الدقيقة عن أي نتائج، كما أن توسيع نطاق الاستعلام لم يؤدي إلى اعتماد أي دراسة بعد تطبيق معايير الفرز المنهجي. وتكشف حصيلة البحث الزمني للدراسات العربية المتعلقة بالمصطلحات محل الدراسة أن الأدبيات العربية عالجت كل مفهوم بصورة مستقلة، دون معالجة تحليلية صريحة للعلاقة بين مستوى نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة داخل المنظمات. ويعكس ذلك غياب اتجاه بحثي يجمع بين المفهومين، ويبرز وجود فجوة بحثية واضحة في هذا المجال على المستوى العربي، وهو ما يمنح الدراسة الحالية أهميتها من حيث كشفها لهذه الفجوة وتسلط الضوء عليها بصورة منهجية.

رابعاً: مخطط تدفق نتائج التتبع الرقمي والفرز المنهجي للدراسات العربية وفق نموذج PRISMA

يوضح الشكل رقم (3) مخطط التدفق المعتمد وفق نموذج PRISMA، والذي استُخدم بوصفه أداة تنظيمية لعرض مراحل الاسترجاع والفرز للدراسات العربية ذات الصلة بموضوع الدراسة:



شكل رقم (3) نتائج مخطط التدفق وفق نموذج PRISMA لخطوات التتبع الرقمي والفرز المنهجي للدراسات العربية إعداد الباحثين باستخدام PRISMA

وقد تم تنفيذ ثلاث مراحل بحث مستقلة شملت: المرحلة الأولى تتبع مصطلح نضج إدارة المعرفة، والمرحلة الثانية تتبع مصطلح نقل المعرفة، والمرحلة الثالثة تتبع المصطلحين معاً. وقد بلغ إجمالي السجلات المسترجعة من هذه المراحل الثلاث 9,193 سجلاً، وهو ناتج جمع النتائج الأولية لكل مرحلة قبل إزالة التكرار. ومن ثم، أُجريت عملية إزالة التكرار بين نتائج قواعد البيانات المختلفة، حيث تم استبعاد 8 سجلات مكررة، ليصبح العدد 9,185 سجلاً. ثم طُبِّقت معايير التضمين والاستبعاد، إلى جانب تضيق نطاق الاستعلامات باستخدام صيغ أكثر تحديداً، مما أسفر عن استبعاد 9,152 سجلاً لعدم ارتباطها المباشر بموضوع الدراسة. وبذلك بلغ عدد السجلات التي خضعت لمرحلة الفرز اليدوي من خلال فحص العناوين والملخصات 33 سجلاً، وأسفرت هذه المرحلة عن استبعاد 9 سجلات لعدم توافقيتها مع أهداف الدراسة ومعايير الإدراج المعتمدة. ونتيجة لذلك، تم الوصول إلى 24 دراسة عربية تم الحصول على نصوصها الكاملة وتقييمها من حيث الملاءمة العلمية، ولم يُستبعد أي سجل إضافي في مرحلة تقييم النص الكامل. ويمثل هذا الرقم عدد الدراسات الفريدة الناتجة بعد إزالة التكرار بين المراحل الثلاث، وعليه تم اعتماد 24 دراسة عربية ضمن مجموعة الأدبيات العربية النهائية.

المحور الثاني: التتبع الرقمي لنتائج الدراسات الإنجليزية

أولاً: تتبع مصطلح نضج إدارة المعرفة في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات الإنجليزية

تم إجراء البحث في قاعدتين من قواعد البيانات العلمية المحكمة هما Web of Science Core Collection و ProQuest باستخدام المصطلحات الآتية في حقل الموضوع (Topic):

"Knowledge Management Maturity"

"Knowledge Management Maturity Model"

"KM Maturity"

وتم استخدام معاملات OR للدمج بين المرادفات، مع تقييد النتائج بالفترة الزمنية (2000–2025) واللغة الإنجليزية.

أسفرت عملية البحث الأولي عن استرجاع 100 دراسة من قاعدة Web of Science، و167 دراسة من قاعدة ProQuest، ليبلغ إجمالي النتائج الأولية 267 دراسة. بعد ذلك تم تطبيق مرحلة الفرز الأولى بناء على عناوين الدراسات ومدى ارتباطها بموضوع البحث، مما أدى إلى تقليص العدد إلى 21 دراسة ذات صلة من Web of Science، و39 دراسة ذات صلة من ProQuest، بإجمالي 60 دراسة بعد فرز العناوين.

في المرحلة التالية، تم إجراء عملية إزالة التكرار بين قواعد البيانات (Deduplication) من خلال مقارنة العناوين والمؤلفين وسنة النشر، حيث تم تحديد 7 دراسات مكررة بين القاعدتين. وبناء عليه، أصبح العدد النهائي للدراسات هو 53 دراسة. ويوضح الجدول رقم (11) نتائج التتبع الرقمي في قواعد البيانات لمصطلح نضج إدارة المعرفة للدراسات الإنجليزية كالتالي:

| عدد النتائج ذات الصلة بعد الفرز | عدد الدراسات المسترجعة | مصدر البحث |
|---|------------------------|--------------------------------|
| 21 | 100 | Web of Science Core Collection |
| 39 | 167 | ProQuest |
| 60 المكرر=7 بعد إزالة التكرار=53 دراسة | 267 | الإجمالي |

جدول رقم (11) نتائج التتبع الرقمي لمصطلح نضج إدارة المعرفة في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات الإنجليزية إعداد الباحثين

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود حضور بحثي واضح لمفهوم نضج إدارة المعرفة في الأدبيات الإنجليزية، حيث بلغ عدد الدراسات ذات الصلة بعد الفرز 53 دراسة فريدة. ويعكس هذا الحجم وجود تراكم بحثي مستقر نسبياً، مقارنةً بالأدبيات العربية. كما يظهر أن

قاعدة ProQuest قدمت تغطية أوسع من Web of Science في المرحلة الأولية، مما يدل على تنوع مصادر النشر في هذا المجال، إلا أن الفرز المرحلي أظهر تقارباً نسبياً في الدراسات ذات الصلة الفعلية.

• أبرز الدراسات المستخلصة لمصطلح نضج إدارة المعرفة (Web of Science Core Collection)

- 1- The construction and application of knowledge navigator model (KNM): An evaluation of knowledge management maturity (Hsieh et al., 2009)
- 2- A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology (Pee & Kankanhalli, 2009)
- 3- Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach (Chen & Fong, 2012)
- 4- Knowledge management barriers, practices and maturity model (Oliva, 2014)
- 5- Maturity Model for Knowledge Management and Strategic Benefits. (Pedron & Oliveira, 2014)
- 6- Maturity Levels in Knowledge Management – a Case Study Approach (Vanini & Bochert, 2014)
- 7- An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions (Serenko et al., 2016)

• أبرز الدراسات المستخلصة لمصطلح نضج إدارة المعرفة (ProQuest)

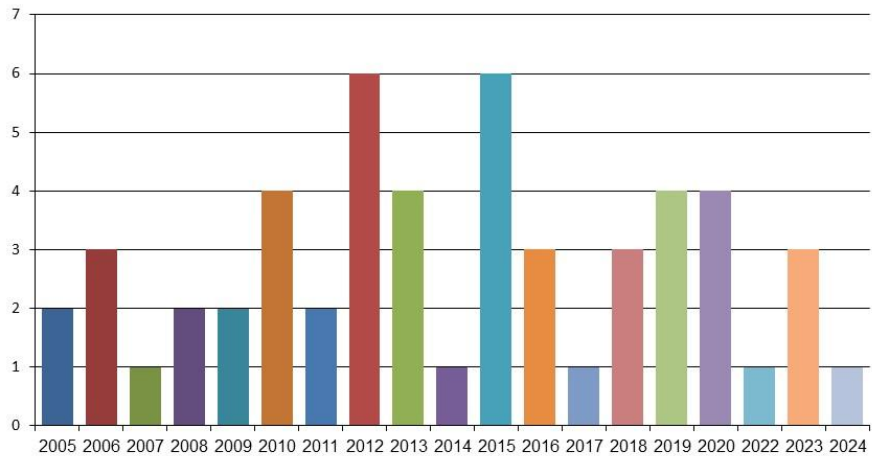
- 1- Creating a dynamic knowledge management maturity continuum for increased enterprise performance and innovation (Bixler, 2000).
- 2- (Kruger Knowledge management according to organisational size: A South African perspective & Johnson, 2013).
- 3- The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity (Marques, La Falce, Marques, De Muylder, & Silva, 2019).
- 4- (Van Laar, Knowledge Management Implementation in U.S. Army Headquarters: A Case Study 2023).

التوزيع الزمني لمصطلح نضج إدارة المعرفة في الدراسات الإنجليزية

يوضح الشكل رقم (4) التوزيع الزمني لمصطلح نضج إدارة المعرفة في الدراسات الإنجليزية، حيث بدأ ظهور المصطلح مبكراً منذ عام 2005، واستمر حضوره عبر السنوات بشكل متفرق، ولكن منتظم نسبياً. ويلاحظ تزايد واضح في حجم الإنتاج العلمي خلال الفترة من 2010 إلى 2015، حيث بلغ الاهتمام ذروته في عامي 2012 و2015 بعدد مرتفع من الدراسات مقارنة بالسنوات السابقة. كما يظهر استمرار الاهتمام بالمفهوم خلال الأعوام اللاحقة، ولا سيما بين 2018 و2020، مع بقاء حضور المصطلح قائماً حتى عام 2024 وإن كان بدرجات متفاوتة. ويعكس هذا المسار الزمني أن مفهوم نضج إدارة المعرفة في الأدبيات الإنجليزية يتمتع بتراكم بحثي ممتد ومستقر نسبياً، بخلاف ما هو ملاحظ في الأدبيات العربية.

التوزيع الزمني لمصطلح نضج إدارة المعرفة في الدراسات الإنجليزية

إجمالي الدراسات 53



شكل رقم (4) التوزيع الزمني لمصطلح نضج إدارة المعرفة في الدراسات الإنجليزية

إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التتبع الرقمي بعد الفرز النهائي للدراسات

ثانياً: تتبع مصطلح نقل المعرفة في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات الإنجليزية

تم تنفيذ البحث المتعلق بمحور نقل المعرفة في قاعدة بيانات ProQuest باستخدام مجموعة من المصطلحات شملت:

(Knowledge Transfer OR Knowledge Sharing OR Knowledge Flow)

تم في البداية تنفيذ البحث باستخدام مصطلحات نقل المعرفة دون تحديد المجال الموضوعي، مما أسفر عن استرجاع عدد كبير جداً من النتائج بلغ 526,065 دراسة، وهو ما يعكس الطابع العام للمفهوم وتداخله مع مجالات متعددة لا ترتبط مباشرة بموضوع الدراسة. وبناءً على ذلك، ولضمان اتساق استراتيجية البحث مع أهداف الدراسة التي تركز على العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في السياق التنظيمي، تم تضيق نطاق البحث بإضافة محدد موضوعي ضمن استراتيجية البحث يحدد المجال في إدارة المعرفة (Knowledge Management)، وقد أسهم هذا الإجراء المنهجي في تحسين دقة نتائج البحث وتقليل إدراج الدراسات غير ذات الصلة، مما أدى إلى تقليص النتائج إلى 23,759 دراسة أكثر ارتباطاً بمجال الدراسة.

وفي المرحلة الثانية تم قصر النتائج على الدراسات التي تناولت مفاهيم نقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات، وذلك اتساقاً مع الحدود الموضوعية لمراجعة الأدب في الدراسة الحالية، مما أدى إلى تقليص عدد النتائج إلى نحو 548 دراسة.

وبعد الوصول إلى هذا النطاق، بدأت مرحلة الفرز اليدوي المرحلي، حيث تمت مراجعة العناوين أولاً، ثم مراجعة الملخصات بشكل منهجي، بهدف التأكد من مدى اتساق الدراسات المختارة مع أهداف البحث الحالي، وتم الوصول إلى 20 دراسة اعتبرت الأكثر ارتباطاً بموضوع نقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

كما تم تنفيذ البحث الخاص بمحور نقل المعرفة في قاعدة بيانات Web of Science Core Collection باستخدام معادلة البحث التالية:

("Knowledge Transfer" OR "Knowledge Sharing" OR "Knowledge Flow")

أسفر البحث الأولي عن استرجاع 41,860 دراسة بعد تحديد اللغة بالإنجليزية والإطار الزمني بين عامي 2000 و2025. ونظراً لالتساع الكبير في النتائج، تم تضيق نطاق البحث تدريجياً من خلال إضافة بعد سياقي مرتبط بالشركات متعددة الجنسيات باستخدام المصطلحات التالية:

("Multinational Corporations" OR "Multinational Companies" OR "Global Organizations")

أدى ذلك إلى تقليص عدد النتائج إلى 646 دراسة. وبعد الوصول إلى هذا العدد، بدأت مرحلة الفرز اليدوي المرحلي، حيث تمت مراجعة العناوين أولاً لاستبعاد الدراسات غير المرتبطة بالسياق التطبيقي للشركات متعددة الجنسيات، ثم تمت مراجعة الملخصات للدراسات المتبقية بهدف تحديد الدراسات التي تتناول فعلياً موضوع نقل المعرفة داخل هذه الشركات بما يخدم أهداف الدراسة الحالية. وأسفر هذا الفرز المنهجي عن الوصول إلى 30 دراسة. ويوضح الجدول رقم (12) نتائج التتبع في قواعد البيانات:

| عدد النتائج ذات الصلة بعد الفرز اليدوي في المرحلة الثانية | عدد النتائج ذات الصلة بعد الفرز الآلي في المرحلة الأولى | عدد الدراسات المسترجعة | مصدر البحث |
|---|---|------------------------|--------------------------------|
| 30 | 646 | 41,860 | Web of Science Core Collection |
| 20 | 548 | 23,759 | ProQuest |
| 50، المكرر=8 بعد إزالة التكرار 42 دراسة | 1,194 | 65,619 | الإجمالي |

جدول رقم (12) نتائج التتبع الرقمي لمصطلح نقل المعرفة في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات الإنجليزية إعداد الباحثين

• أبرز الدراسات المستخلصة لمصطلح نقل المعرفة (Web of Science Core Collection)

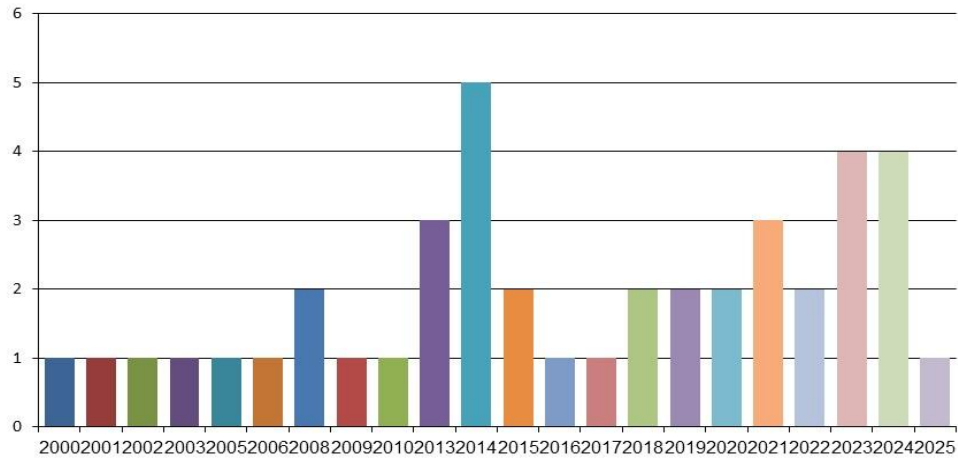
1. Knowledge flows within multinational corporations. (Gupta & Govindarajan, 2000)
 2. The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. (Foss & Pedersen, 2002)
 3. HRM practices and MNC knowledge transfer. (Brewster et al., 2005)
 4. Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. (Monteiro et al., 2008)
 5. Headquarters' influence on knowledge transfer performance. (Ciabuschi et al., 2010).
 6. Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC. (Lupton & Beamish, 2014)
 7. Reverse knowledge transfer and subsidiary power. (Najafi-Tavani et al., 2015)
 8. The knowledge transfer from the headquarters to local subsidiaries through expatriates: Local employees' perspective. (2018)
 9. MNC strategy, knowledge transfer context, and knowledge flow in MNEs. (Gaur et al., 2019).
 10. Mapping internal knowledge transfers in multinational corporations. (Castro & Moreira, 2023)
 11. Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries. (Ferraris et al., 2020)
 12. Human resource management, absorptive capacity and reverse knowledge transfer (Barba-Aragón et al., 2024)
 13. Unfolding and developing disseminative capacity of subsidiaries via structural integration in MNCs. (Yildiz et al., 2025)
- ProQuest الدراسات المستخلصة لمصطلح نقل المعرفة)
- 1- Knowledge transfer performance of multinational companies. (Pedersen et al., 2003)
 - 2- Managing reverse knowledge flow in multinational corporations. (Kumar, 2013)
 - 3- The distinctiveness of knowledge sharing processes in multinational companies: Evidence from Italy. (Cavaliere & Lombardi, 2013)
 - 4- Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: The mediating roles of motivation and opportunity. (Huang et al., 2013)
 - 5- Knowledge management practices for innovation: A multinational corporation's perspective. (Del Giudice et al., 2014)
 - 6- Multilateral knowledge transfer and multiple embeddedness. (Ho, 2014)
 - 7- Cultural distance and inter-organizational knowledge transfer: A case study of a multinational company. (Sapuarachchi, 2021)
 - 8- Knowledge transfer and innovation in multinationals: A review of the literature using SCM-TBFO framework. (Singh & Dhir, 2023)
 - 9- Implications for multinational enterprises from emerging market subsidiaries' reverse knowledge transfer. (Fjellström et al., 2023)
 - 10- Knowledge transfer across borders in multinational companies. (Liu et al., 2024)
 - 11- Impact of dimensions of absorptive capacity on multinationals' reverse knowledge transfer: From an Indian context. (Singh et al., 2024)

التوزيع الزمني لمصطلح نقل المعرفة في الدراسات الإنجليزية

يوضح الشكل رقم (5) التوزيع الزمني لمصطلح نقل المعرفة في الدراسات الإنجليزية، حيثُ طرح غالبًا في سياقات الشركات متعددة الجنسيات والمنظمات ذات الطابع الدولي، ويلاحظ ظهور المصطلح مبكرًا منذ عام 2000 واستمر حضوره عبر السنوات بصورة منتظمة نسبيًا، وهو ما يعكس استمرار اهتمام المنظمات بموضوع نقل المعرفة. ويلاحظ أن حجم الإنتاج العلمي تميز بالاستقرار خلال السنوات الأولى، قبل أن يشهد ارتفاعًا أكثر وضوحًا في الفترة ما بين 2012 و2014، حيث بلغ الاهتمام ذروته في عام 2014. كما يظهر تجدد نسبي للاهتمام بالمفهوم خلال الفترة من 2018 إلى 2020، ثم تزايد ملحوظ خلال الأعوام من 2022 إلى 2024، مع استمرار حضور المصطلح حتى عام 2025. ويعكس هذا المسار الزمني أن مفهوم نقل المعرفة يمثل مجالًا بحثيًا مستقرًا نسبيًا في الأدبيات الإنجليزية، يتميز بالتراكم التدريجي واستمرارية الاهتمام عبر الزمن، بخلاف النمط المتقطع والمحدود في الأدبيات العربية.

التوزيع الزمني لمصطلح نقل المعرفة في الدراسات الإنجليزية

عدد الدراسات 42



شكل رقم (5) التوزيع الزمني لمصطلح نقل المعرفة في الدراسات الإنجليزية

إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التتبع الرقمي بعد الفرز النهائي للدراسات

ثالثًا: تتبع مصطلحي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة معًا في قواعد البيانات ومحركات البحث للدراسات الإنجليزية

تم إجراء البحث باللغة الإنجليزية في قاعدة Web of Science Core Collection باستخدام استعلام مركب يجمع بين متغيري الدراسة، هما:

- نضج إدارة المعرفة (Knowledge Management Maturity)
- ونقل المعرفة وما يرتبط به من مفاهيم. (Knowledge Transfer / Knowledge Sharing / Knowledge Flow)

أسفرت عملية البحث الأولي عن استرجاع 117 دراسة. وبعد تطبيق معيار اللغة واستبعاد الدراسات غير المنشورة باللغة الإنجليزية، انخفض العدد إلى 112 دراسة.

تم بعد ذلك إجراء الفرز الأولي اعتمادًا على عناوين الدراسات، بهدف استبعاد الدراسات التي لا تعكس ارتباطًا مباشرًا بالعلاقة بين نضج إدارة المعرفة وممارسات نقل المعرفة، مما أدى إلى تقليص العدد إلى 12 دراسة.

وفي المرحلة التالية، أُجري فرز أكثر دقة استنادًا إلى محتوى المستخلصات (Abstracts) ووفق معايير التضمين والاستبعاد المعتمدة، فتم استبعاد الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة بصورة عامة دون معالجة تحليلية للعلاقة بين النضج ونقل المعرفة، أو التي ركزت على متغيرات بعيدة عن إطار الدراسة. وبناءً على ذلك، تم الإبقاء على 9 دراسات علمية بوصفها الدراسات الأساسية (Core Studies)

التي تمثل مجموعة الأدبيات المرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة. ويشير ذلك إلى وجود عدد محدود من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة، أبرزها ماركيز وآخرون (Marques et al. (2019) ودراسة لين وآخرون (Lin et al., (2012)، حيث اختبرت الأولى العلاقة إحصائياً بين المتغيرين، بينما قدمت الثانية نموذجاً تطبيقياً يربط بين نضج إدارة المعرفة وتحسين تدفقات المعرفة داخل المنظمة، وتناولت الأخيرة معوقات تدفق المعرفة في المستويات المختلفة لنضج إدارة المعرفة. في المقابل، قدمت بقية الدراسات دعماً غير مباشر للعلاقة من خلال التركيز على مفاهيم قريبة مثل مشاركة المعرفة وتدفق المعرفة، وأظهرت أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المعرفة يرتبط بتحسين سلوكيات المشاركة وتقليل عوائق التدفق المعرفي.

كما تم تنفيذ عملية بحث منظم في قاعدة بيانات ProQuest بهدف تحديد الدراسات المرتبطة بموضوع البحث الذي يركز على العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة. اعتمدت عملية البحث على مجموعة من الكلمات المفتاحية المرتبطة بالمفهومين، من بينها: Knowledge Flow، Knowledge Sharing، Knowledge Transfer، Knowledge Management Maturity.

أسفرت عملية البحث الأولية عن 35 دراسة. وبعد ذلك تم إجراء مرحلة الفرز الأولي بناء على عناوين الدراسات فقط بهدف استبعاد الدراسات التي لا يظهر من عنوانها أي ارتباط بموضوع نقل المعرفة أو العلاقة بين المتغيرين. ونتج عن هذه المرحلة تقليص العدد إلى 24 دراسة اعتبرت مبدئياً ذات صلة محتملة بموضوع البحث.

في المرحلة التالية، تم فحص الملخصات العلمية (Abstracts) لهذه الدراسات الأربع والعشرين بشكل دقيق لتحديد مدى تناولها الفعلي للعلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة كمحور أساسي للدراسة. وأظهرت هذه المرحلة أن عدد الدراسات التي تناقش العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر وصريح لا يتجاوز ثلاث دراسات فقط.

وبمقارنة هذه الدراسات الثلاث مع نتائج البحث التي تم الحصول عليها سابقاً من قاعدة بيانات Web of Science، تبين أن دراستين من هذه الدراسات مكررتان وموجودتان مسبقاً ضمن نتائج قاعدة Web of Science، مما يعني أن الدراسة الوحيدة الجديدة التي أضافتها قاعدة ProQuest بشكل فعلي إلى مجموعة الأدبيات للبحث الحالي، مما جعل المجموع النهائي 10 دراسات بعد إزالة التكرار كما يوضح جدول رقم (13):

| عدد النتائج ذات الصلة بعد الفرز | عدد الدراسات المسترجعة | مصدر البحث |
|---------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| 9 | 117 | Web of Science Core Collection |
| 3 | 35 | ProQuest |
| 12 وبعد إزالة التكرار 10 دراسات | 152 | الإجمالي |

جدول رقم (13) التتبع الرقمي للمصطلحات المركبة للدراسات الإنجليزية في قواعد البيانات ومحركات البحث.

• أبرز الدراسات المستخلصة لمصطلحي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة معًا (Web of Science Core Collection)

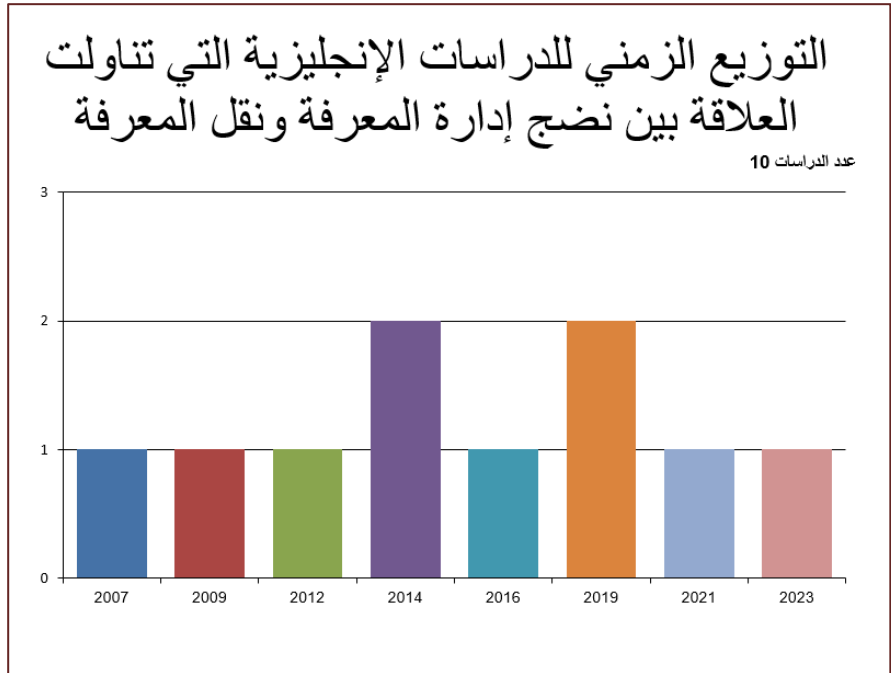
1. Infosys Technologies: Improving organizational knowledge flows. (Mehta et al., 2007)
2. A Game Theory Based Analysis of the Tacit Knowledge Sharing in Consulting Enterprises. (Zhao et al., 2009)
3. Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. (Lin et al., 2012)
4. Knowledge management in small and micro enterprises: Applying a maturity model. (Nodari et al., 2014)
5. The Relationship between Organizational Commitment, Knowledge Transfer and Knowledge Management Maturity. (Marques et al., 2019)
6. The relationship between organisational culture, knowledge sharing, work satisfaction and knowledge management maturity. (La Falce et al., 2023)

• أبرز الدراسات المستخلصة لمصطلحي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة (ProQuest)

1. Knowledge Management Implementation in U.S. Army Headquarters: A Case Study (Van Laar, 2023)

التوزيع الزمني للدراسات الإنجليزية التي تناولت العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة

يوضح الشكل رقم (6) التوزيع الزمني للدراسات الإنجليزية التي تناولت العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة، حيث بلغ عدد هذه الدراسات 10 دراسات موزعة على الفترة الممتدة من عام 2007 حتى عام 2023. ويُلاحظ أن التناول البحثي للعلاقة بين المتغيرين جاء بصورة متقطعة وغير منتظمة زمنيًا، إذ ظهرت دراسة واحدة في كل من أعوام 2007 و2009 و2012، ثم ارتفع العدد نسبيًا في عام 2014 بدراستين. كما سُجل حضور منفرد للدراسة في كل من أعوام 2016 و2021 و2023، في حين شهد عام 2019 دراسة واحدة ضمن هذا المسار. ويعكس هذا التوزيع أن الدراسات التي جمعت بين المفهومين في إطار تحليلي مباشر ما تزال محدودة العدد ومتباعدة زمنيًا، مقارنة بالدراسات التي تناولت كل مفهوم على حدة، الأمر الذي يؤكد استمرار وجود فجوة بحثية في الأدبيات الإنجليزية فيما يتعلق بتحليل العلاقة التكاملية بين مستوى نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة.

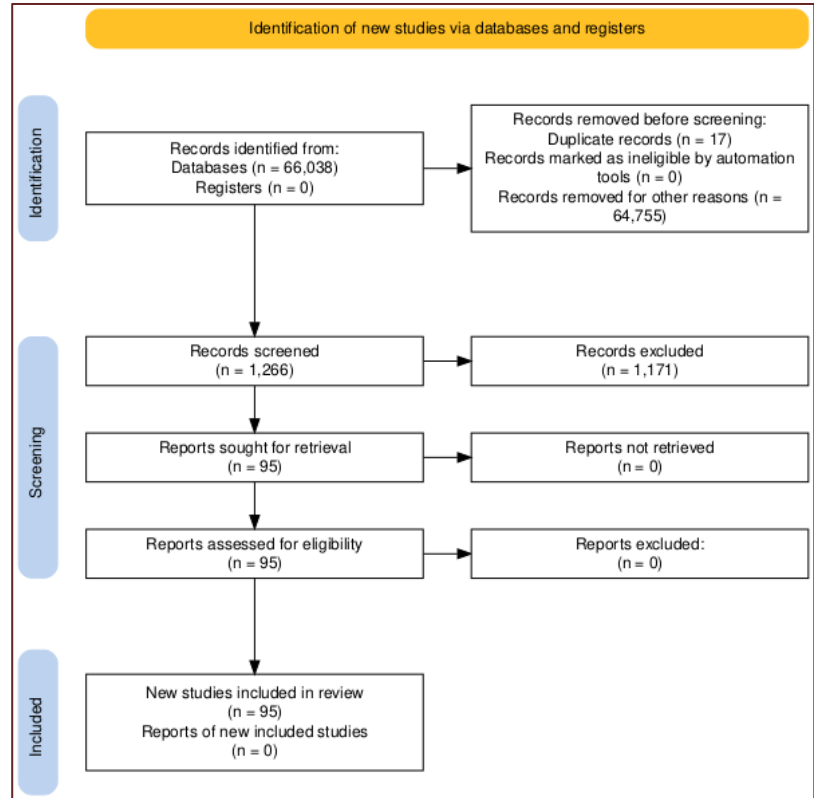


شكل رقم (6) التوزيع الزمني للدراسات الإنجليزية التي تناولت العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة

إعداد الباحثين استنادًا إلى نتائج التتبع الرقمي بعد الفرز النهائي للدراسات

رابعاً: مخطط تدفق نتائج التتبع الرقمي والفرز المنهجي للدراسات الإنجليزية وفق نموذج PRISMA

يوضح الشكل رقم (7) نتائج مخطط التدفق المعتمد وفق نموذج PRISMA، والذي استُخدم بوصفه أداة تنظيمية لعرض مراحل الاسترجاع والفرز للدراسات الإنجليزية ذات الصلة بموضوع الدراسة:



شكل رقم (7) نتائج مخطط التدفق وفق نموذج PRISMA لخطوات التتبع الرقمي والفرز المنهجي للدراسات الإنجليزية
إعداد الباحثين باستخدام PRISMA

وقد تم تنفيذ ثلاث مراحل بحث مستقلة شملت: تتبع مصطلح نضج إدارة المعرفة، وتتبع مصطلح نقل المعرفة، وتتبع المصطلحين معاً. ثم جرى دمج نتائج هذه المراحل في مخطط PRISMA واحد لعرض المسار الكلي لعمليات الاسترجاع والفرز والاستبعاد. أسفرت عمليات البحث في قواعد البيانات العلمية عن استرجاع إجمالي قدره 66,038 سجلاً في المرحلة الأولية، وهو ناتج جمع النتائج الأولية للمراحل الثلاث قبل إزالة التكرار. وبعد إجراء عملية إزالة التكرار بين قواعد البيانات المختلفة، تم استبعاد 17 سجلاً مكرراً، ليصبح العدد 66,021 سجلاً. بعد ذلك، طُبِّقت معايير التضمين والاستبعاد المحددة في منهجية الدراسة، مما أدى إلى استبعاد 64,755 سجلاً لعدم ارتباطها المباشر بموضوع البحث. وبذلك بلغ عدد السجلات التي خضعت لمرحلة فحص العناوين والملخصات 1,266 سجلاً، وأسفرت هذه المرحلة عن استبعاد 1,171 سجلاً لعدم توافقها مع أهداف الدراسة ومعايير الإدراج المعتمدة. ونتيجة لذلك، تم الوصول إلى 95 دراسة تم الحصول على نصوصها الكاملة وتقييمها من حيث الملاءمة العلمية، ولم يُستبعد أي سجل إضافي في مرحلة تقييم النص الكامل. وعليه، تم اعتماد 95 دراسة ضمن مجموعة الأدبيات الإنجليزية النهائية. ويمثل هذا الرقم عدد الدراسات الفريدة الناتجة بعد إزالة

التكرار بين المراحل الثلاث. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات العشر التي تناولت العلاقة المباشرة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة تُعد جزءاً من إجمالي الدراسات المعتمدة، وقد تم إبرازها بصورة مستقلة لأغراض التحليل المقارن دون احتسابها بوصفها عينة إضافية.

المحور الرابع: أبرز الاستنتاجات في ضوء نتائج مراجعة الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة

1.4 نتائج التتبع الرقمي للأدبيات العربية والإنجليزية

بناء على تحليل مجموعة الأدبيات المعتمد في الدراسة، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1.1.4 نتائج مرتبطة بحجم الأدبيات وتوزيعها

- بلغ حجم الأدبيات الإنجليزية المعتمدة 95 دراسة، مقابل 24 دراسة عربية فقط وفق ما أظهره مخطط PRISMA.
- يشير هذا التفاوت الكمي الواضح إلى ضعف التراكم البحثي العربي مقارنة بالأدبيات الإنجليزية في موضوعي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة.
- يعكس التتبع الرقمي أن الاهتمام البحثي العربي بالمجال لا يزال محدوداً من حيث الكم والتخصص.

2.1.4 نتائج مرتبطة بالعلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة

- في الأدبيات الإنجليزية، تبين أن عدد الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة لا يتجاوز عدداً محدوداً جداً مقارنة بعدد الدراسات التي تناولت كل متغير على حدة.
- معظم الدراسات الإنجليزية تناولت العلاقة بصورة غير مباشرة من خلال مفاهيم وسيطة مثل مشاركة المعرفة، تدفق المعرفة، القدرة الاستيعابية، أو العلاقات الشبكية.
- في الأدبيات العربية، لم تُعتمد أي دراسة عربية تناولت العلاقة المباشرة بين نقل المعرفة ونضج إدارة المعرفة.

3.1.4 نتائج مرتبطة بسياق الدراسات

- الغالبية العظمى من الدراسات الإنجليزية أُجريت في سياقات دول غير عربية مثل إيطاليا، الهند، البرتغال، الصين، ودول أوروبا الغربية.
- لم تُظهر نتائج التتبع الرقمي وجود دراسات أجنبية تناولت العلاقة بين المتغيرين داخل سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الدول العربية.
- أما الدراسات العربية، فقد تركز معظمها في سياقات تعليمية أو إدارية عامة، مع محدودية واضحة في عدد الدراسات التي تناولت بيئة الشركات متعددة الجنسيات.

4.1.4 نتائج مرتبطة بالمنظور النظري المستخدم

- ركزت الأدبيات الإنجليزية الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات على تفسير مشكلات نقل المعرفة من خلال مفاهيم مثل العزلة التنظيمية، لزوجة المعرفة، ضعف تدفق المعرفة، وضعف الروابط الشبكية بين الفروع.

- في المقابل، لم يتم توظيف مفهوم نضج إدارة المعرفة بشكل صريح بوصفه إطارًا تفسيريًا لهذه المشكلات داخل سياق الشركات متعددة الجنسيات.
- معظم الدراسات تعاملت مع نقل المعرفة كمشكلة علاقات أو تفاعل بين الوحدات، وليس كنتيجة مباشرة لمدى نضج النظام المعرفي داخل المنظمة.

2.4 الفجوة البحثية المستخلصة من نتائج التتبع ومجموعة الأدبيات

بناء على النتائج السابقة، تتحدد الفجوة البحثية في هذه الدراسة بوضوح في النقاط الآتية:

- محدودية الدراسات في الأدبيات الإنجليزية التي اختبرت العلاقة المباشرة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة مقارنة بحجم الدراسات التي تناولت كل متغير بصورة منفصلة.
- عدم رصد أي دراسة عربية تناولت العلاقة المباشرة بين المتغيرين بصورة تحليلية منظمة.
- غياب دراسات عربية تناولت هذه العلاقة داخل سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الدول العربية، رغم ما يتسم به هذا السياق من تعقيد معرفي وتنظيمي.
- ضعف التوظيف التفسيري لمفهوم نضج إدارة المعرفة في الأدبيات عمومًا، حيث ركزت معظم الدراسات على تفسير مشكلات نقل المعرفة من منظور العلاقات أو التفاعلات التنظيمية، دون إدراج مستوى النضج كمتغير تحليلي مباشر.

3.4 بناءً على مراجعة جداول المؤتمرات وورش العمل الخاصة بنضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة وكذلك توافر الجمعيات والمنظمات العلمية، يمكن استخلاص عدة فجوات بحثية واضحة في هذا المجال، خصوصًا في السياق العربي:

1. ندرة الدراسات التطبيقية في البيئة العربية

- معظم المؤتمرات وورش العمل كانت في أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا، بينما تظهر الدراسات العربية متأخرة وبعد عام 2018 فقط.

- هذا يشير إلى قلة التجارب التطبيقية المحلية في الشركات والمؤسسات العربية، خصوصًا متعددة الجنسيات.

2. قلة الربط بين نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة

- جداول المؤتمرات أظهرت أن أدبيات نضج إدارة المعرفة غنية بالنماذج المرحلية والتحليلية، بينما أدبيات نقل المعرفة غالبًا ما تركز على تفسير العوامل المؤثرة دون اختبار العلاقة بين النضج والفاعلية.

- لم يتم اختبار هذه العلاقة بشكل منهجي في السياق العربي.

3. ضعف التنوع القطاعي في الدراسات العربية

- الدراسات العربية تركزت على قطاعات محدودة مثل:

- الصحة والطب البديل (السعودية)

- التعليم (E-learning)

- الاستثمار الأجنبي المباشر (الجزائر)

- في المقابل، الدراسات الغربية شملت متنوع القطاعات والصناعات، مما يشير إلى فجوة في التطبيق القطاعي المحلي.

4. قلة الدراسات التفاعلية متعددة الأطراف

- معظم الدراسات العربية تركز على دراسة حالات محددة، بينما الدراسات الدولية تناولت نماذج تفاعلية تشمل المؤسسات متعددة الجنسيات، المنظمات غير الحكومية، والشركات الصغيرة والمتوسطة.
- هناك حاجة إلى تصميم دراسات شاملة متعددة الأطراف تعكس التعقيدات الفعلية لنقل المعرفة.

5. الاعتماد المحدود على الجمعيات والمنظمات العلمية

- بالرغم من وجود جمعيات عربية مثل AKMS وAIKM، إلا أن عدد الأبحاث المنشورة في المؤتمرات العربية ما زال محدودًا مقارنة بالدعم المتاح دوليًا من جمعيات مثل IAKM، SIG-KM، ASTP.
- هذا يوضح فجوة في استغلال المنصات العلمية العربية لتعزيز البحث التطبيقي ونقل المعرفة.

6. نقص الدراسات الحديثة المبتكرة

- الدراسات الأخيرة (2020-2025) بدأت تظهر بعض الاتجاهات الحديثة مثل:
 - المنظمات الهجينة والطاقة الذكية
 - الاستفادة من خبرات المتقاعدين
- إلا أن البيئة العربية لم تشهد سوى عدد قليل من هذه التطبيقات الحديثة، مما يعكس فجوة في البحوث المبتكرة والتكنولوجية المرتبطة بنقل المعرفة

4.4 خلاصة الفجوات البحثية

1. نقص الدراسات التطبيقية في المؤسسات العربية.
2. ضعف الربط المنهجي بين نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة.
3. محدودية التنوع القطاعي في الدراسات العربية.
4. عدم الاستفادة الكاملة من الجمعيات والمنظمات العلمية العربية.
5. نقص الدراسات المبتكرة والتكنولوجية الحديثة في السياق العربي.

الخاتمة

قدمت هذه المراجعة معالجة منهجية شاملة للأدبيات العربية والإنجليزية المرتبطة بموضوعي نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة، بالاعتماد على مجموعة متكاملة من الإجراءات العلمية شملت التتبع التاريخي لتطور المفاهيم، وبناء استراتيجية بحث دقيقة، واختيار قواعد بيانات ومحركات بحث مناسبة، وتنفيذ عملية استرجاع علمي منظم، إضافة إلى تطبيق مراحل متابعة من الفرز والتحقق لضمان جودة مجموعة الأدبيات المعتمدة.

وقد أتاحت هذه المنهجية تكوين صورة واضحة عن تطور المفاهيم عبر الزمن، ورصد اتجاهات البحث العلمي في المجال، والكشف عن طبيعة التناول النظري والتطبيقي في الأدبيات العلمية. كما أظهرت نتائج المراجعة أن غالبية الدراسات تناولت كلاً من نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة بصورة منفصلة، في حين ظل التناول المباشر للعلاقة بين المتغيرين محدودًا، وبصورة أكثر وضوحًا في الأدبيات العربية.

وكشفت المراجعة كذلك عن تفاوت ملحوظ بين الأدبيات العربية والإنجليزية من حيث حجم التراكم البحثي وعمق التخصص، إضافة إلى محدودية الدراسات التي تناولت سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الدول العربية، رغم ما يتسم به هذا السياق من تعقيد معرفي

وتنظيمي يستدعي اهتمامًا بحثيًا أعمق. يمكن القول إن الأدبيات الإنجليزية قدمت تراكمًا نظريًا غنيًا لكل من نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة كل على حدة، إلا أن التكامل بين المفهومين ما يزال محدودًا. أما الأدبيات العربية، فما تزال في مرحلة البناء المفاهيمي الأولي، وتعاني من ضعف في الدراسات التطبيقية العميقة، وعدم رصد أي دراسة تناولت العلاقة بين نضج إدارة المعرفة ونقل المعرفة في سياق الشركات متعددة الجنسيات. ويعكس هذا الوضع فجوة علمية واضحة تتمثل في غياب نموذج تفسيري يربط بين مستوى نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة داخل البيئات التنظيمية المعقدة.

ومن خلال نتائج التتبع الرقمي ومراجعة أدب الموضوع، تحددت الفجوة البحثية الجوهرية التي كشفت عنها هذه المراجعة، وهي غياب الدراسات التي اختبرت بصورة منهجية العلاقة بين مستوى نضج إدارة المعرفة وفاعلية نقل المعرفة، وبصورة أكثر تحديدًا داخل سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الدول العربية. ويبرز هذا القصور رغم ما تشير إليه الأدبيات من أن هذه البيئات التنظيمية تواجه تحديات ومعوقات مستمرة ناتجة عن طبيعة هذه المنظمات المعقدة، ولا سيما فيما يتعلق بتدفقات المعرفة والتكامل المعرفي بين وحداتها المختلفة.

وبذلك، تؤكد نتائج المراجعة أن هذه العلاقة لا تزال تمثل مجالًا بحثيًا غير متناول بما يكفي في السياق العربي، وبناء على ذلك، توصي نتائج هذه المراجعة بتوسيع الدراسات العربية التي تتناول هذه العلاقة بصورة تطبيقية، وبأهمية توجيه البحث العلمي نحو دراسة نضج إدارة المعرفة بوصفه مدخلًا تفسيريًا لفهم تحديات نقل المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات في السياق العربي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، أميد محمد، شعبان، فرست علي، وخضر، شهاب أحمد. (2021). العلاقة بين نضج إدارة المعرفة والتفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك التقنية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 9(4)، 917-902. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2021.9.4.762>

بن مير، بشير، وشيريات، علي. (2023). أثر العوامل التنظيمية والشخصية في نقل المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ديرية جيولوجيا. [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الجنابي، حسين علي عبدالرسول. (2009). العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة: (دراسة تحليلية لأراء عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - الكوفة). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع 14، 215 - 230. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/423327>

الجندي، محمود عبدالكريم عبدالعزيز. (2012). مناهج البحث في مقالات دوريات المكتبات والمعلومات العربية: دراسة تحليلية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 18، ع 2، 293 - 350. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/444531>

الحارثي، غازي، والفايدي، ياسر. (2021). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع. المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر، مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية - شبكة المؤتمرات العربية 64.68.7115. <https://doi.org/10.24897/acn.64.68.7115>

الحافظ، علي عبدالستار عبدالجبار. (2011). دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوي. تنمية الرافدين، مج 33، ع 104، 171 - 189. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/426344>

حميدان، سالم سالمين. (2019). نموذج قياس نضج المنظمات في تبني إدارة المعرفة ضمن بيئة الأعمال السعودية. المؤتمر العلمي الدولي العاشر، مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية.

خميس، بارعة فرج سالم، والعسري، ليلي. (2025). التحديات التقنية والتنظيمية في نقل المعرفة الضمنية داخل المؤسسات التعليمية: تحليل في ضوء ثقافة المشاركة والقيادة الدائمة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(10)، 477-497. <https://doi.org/10.53796/hnsj610/30>

الذيابي، مطلق بن سعيد. (2018). مشاركة المعرفة في القطاعات العسكرية: حماية المنشآت دراسة حالة. المؤتمر العلمي الدولي التاسع، مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية.

الراجحي، عذاري محمد، والرابغي، ريم علي محمد. (2025). النظم الخبيرة ونضج إدارة المعرفة: مراجعة لأدب الموضوع. المجلة العربية للنشر العلمي، ع77، 249 - 284. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1568760>

الراجحي، عذاري محمد، والرابغي، ريم علي محمد. (2025). دور النظم الخبيرة في تحسين مستوى نضج إدارة المعرفة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع79، 687 - 714. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1569141>

رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2009). نقل المعرفة الضمنية. إدارة الاعمال، ع 126، 18 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/62642>

شاکر، شذى عبود، ومحمود، آلاء إبراهيم. (2025). تأثير نضج إدارة المعرفة في البيئات الافتراضية ثلاثية الأبعاد: دراسة ميدانية في جامعة ذي قار. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع133، 37 - 64. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640320>

الشطيري، أحمد حماد. (2024). قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة طبقاً لمعايير "APQC": نموذج مقترح. المجلة العربية للنشر العلمي، ع69، 295 - 342. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547640>

الشطيري، أحمد حماد، و حافظ، عبدالرشيد بن عبدالعزيز. (2024). مراجعة أدب الموضوع "نماذج نضج إدارة المعرفة". المجلة العربية للنشر العلمي، ع64، 294 - 318. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547691>

صديقي، أمينة، ورفاع، شريفة. (2021). ديناميكية نقل المعرفة بين أجيال القوى العاملة: دراسة حالة المديرين الجهويين لحوض بركاوي وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سونطراك (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1440718>

الطبطبائي، فراس عدنان عباس & أريج كريم رحمان. (2023). تأثير نضج إدارة المعرفة في قدرات تكنولوجيا المعلومات: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة نفط البصرة. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 15، ع 48، ص ص. 16-36.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1693409>

عارف، محمد جعفر، وبوسطجي، هاني عبد الله. (2019). العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة بين العاملين في القطاعات الصحية: تحليل محتوى لبعض الدراسات العربية والأجنبية. المؤتمر العلمي الدولي العاشر، مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية .
<https://doi.org/10.24897/acn.64.68.483>

عبدالعزیز، عادل، والسريحي، حسن. (2024). نماذج نضج إدارة المعرفة ودورها في نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة. "مجلة اعلم"، 36، 86-57
<https://journal.arab-afli.org/index.php/afli/article/view/183>

عطاري، عارف توفيق، وعواد، هبه محمد نشات فائق. (2015). نموذج مقترح لتجسير الفجوة بين البحث والممارسة في مجال الإدارة التربوية في ضوء بعض نماذج نقل المعرفة. المجلة التربوية، مج30، ع117، 179 - 210. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/762411>

العوادي، ريم أحمد، وبرياش، توفيق. (2021). آليات نقل المعرفة بين الأجيال في مكان العمل: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف. مجلة تنمية الموارد البشرية، مج. 16، ع. 4، ص ص 165-189.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1298157>

غوشة، دعاء محمد وهبه، وناصر، فلسطين عوض. (2024). آليات نقل المعرفة ودورها في تعزيز الكفايات في المؤسسات العامة. مجلة سلوك، مج11، ع2، 9 - 49. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1597436>
لمزري، مفيدة، وسالمي، وردة. (2020). الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج5، ع1، 141 - 164. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1084775>

محافظ، شريفة، ومهالي، مريم. (2020). دور فرق العمل في نقل المعرفة في المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية والمشروبات الغازية "القولية" بالمنية [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
مكي، مصطفى. (2024). نقل المعرفة بين المنظمات: مدخل لتفعيل التعاون بين الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات المناولة لها. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/10152>

نور، حمدي محمد، والسيد، خالد قدري. (2016). دور الابتكار المفتوح في تحسين عمليات نقل المعرفة داخل الجامعات المصرية: بالتطبيق على الجامعات المصرية الحكومية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 231 - 252. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/871066>

الهنزاني، نورة بنت ناصر بن عبدالله. (2020). مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركات الصناعية السعودية. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، ع24، 159 - 190. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1047033>

الوداعي، عبدالله مسفر، برديسي، وسيم سامي، والقباعي، هيثم أحمد. (2018). دراسة أثر مشاركة المعرفة على تقديم وتسويق خدمات الطب البديل (حالة دراسية في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية). في شبكة المؤتمرات العربية، المؤتمر العلمي الدولي التاسع. <https://doi.org/10.24897/acn.64.68.229>

اليامي، سمر علي. (2024). تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة " KMMM " في شركة أرامكو السعودية. مجلة دراسات المعلومات، ع 27، 11 - 52. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583190>

المراجع الأجنبية:

Abinbuhaybeha, M. M. S. (2023). Knowledge transfer: A critical review of research approaches. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 2(1), 41–52. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v2i1.37>

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Almeida, P., Song, J., & Grant, R. M. (2002). Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science*, 13(2), 147–161. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.147.534>

American Productivity & Quality Center (APQC). (2025). APQC's levels of knowledge management maturity. Retrieved January 22, 2026, from <https://www.apqc.org>

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>

Barba-Aragón, M. I., Sanz-Valle, R., & Sanchez-Vidal, M. E. (2024). Human resource management, absorptive capacity and reverse knowledge transfer. *Personnel Review*, 53(6), 1542–1560. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2022-0787>

Bertziss, A. T. (2002). Capability maturity for knowledge management. In *Proceedings of the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications* (pp. 162–166). IEEE Computer Society. <https://doi.org/10.1109/DEXA.2002.1045893>

Boddeyn, J. J. (1988). Political aspects of MNE theory. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 341–363.

Bougoulia, E., & Glykas, M. (2022). An integrated proposal for a knowledge management implementation and maturity assessment model. In *8th International Scientific-Business Conference LIMEN 2022: Leadership, Innovation, Management and Economics* (pp. 179–185). Budapest, Hungary. <https://doi.org/10.31410/LIMEN.2022.179>

Bougoulia, E., & Glykas, M. (2023). Knowledge management maturity assessment frameworks: A proposed holistic approach. *Knowledge and Process Management*, 30(4), 355–386. <https://doi.org/10.1002/kpm.1731>

Brewster, C., Suutari, V., & Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125–144. <https://doi.org/10.1108/00483480510571914>

Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London, England: Macmillan.

Castro, R. M., & Moreira, A. C. (2023). Mapping internal knowledge transfers in multinational corporations. *Administrative Sciences*, 13(1), 16. <https://doi.org/10.3390/admsci13010016>

Caves, R. E. (1971). International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149), 1–27.

Caves, R. E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge University Press.

Chen, L., & Fong, P. S. W. (2012). Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach. *Expert Systems with Applications*, 39(18), 13523–13539. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.07.005>

- Chen, M., & Zhou, J. (2008). On knowledge transfer performance under environmental change. In Proceedings of the IEEE Symposium on Advanced Management of Information for Globalized Enterprises (AMIGE). IEEE. <https://doi.org/10.1109/AMIGE.2008.ECP.19>
- Chua, A.-L., & Pan, S. L. (2006). Knowledge transfer in offshore insourcing. In Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2006), Milwaukee, WI, United States.
- Ciabuschi, F., Martín Martín, O., & Stahl, G. K. (2010). Headquarters' influence on knowledge transfer performance. *Management International Review*, 50(4), 471–491. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0042-3>
- Conwell, C. L., Enright, R., & Stutzman, M. A. (2000). Capability maturity models support of modeling and simulation verification, validation, and accreditation. In Proceedings of the 2000 Winter Simulation Conference (Vol. 1, pp. 819–828). IEEE. <https://doi.org/10.1109/WSC.2000.899880>
- Del Giudice, M., Maggioni, V., Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2014). Knowledge management practices for innovation: A multinational corporation's perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 905–918. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0242>
- Disterer, G. (2001). Individual and social barriers to knowledge transfer. In Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927138>
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Harvard Business School Press.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 48(4), 973–994. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Edwards, J. S. (2020). Are the knowledge management times “A-changin’?” In Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM 2020). Academic Conferences and Publishing International.
- Ehms, K., & Langen, M. (2002). Holistic development of knowledge management with KMMM. Siemens AG. Retrieved from https://www.academia.edu/download/50122632/Holistic_Development_of_KM_with_KMMM.pdf
- Ehsan, N., Malik, O. A., Shabbir, F., Mirza, E., & Bhatti, M. W. (2010). Comparative study for PMBOK and CMMI frameworks and identifying possibilities for integrating ITIL for addressing needs of IT service industry. In Proceedings of the IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (pp. 113–116). <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2010.5492827>
- Fai, F., & Marschan-Piekkari, R. (2003). Language issues in cross-border strategic alliances: An investigation of technological knowledge transfers. In MNC as a knowing organization: Proceedings of the European International Business Academy 29th Annual Conference.
- Feng, J. (2005). Constructing a knowledge management maturity model from perspective of knowledge management. In Proceedings of the IEEE International Engineering Management Conference (pp. 912–917). <https://doi.org/10.1109/IEMC.2005.1559282>

- Ferraris, A., Santoro, G., & Scuotto, V. (2020). Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries. *Journal of Knowledge Management*, 24(2). <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0407>
- Fjellström, D., Chowdhury, E. H., Ahmad, S., & Batkhuu, B. (2023). Implications for multinational enterprises from emerging market subsidiaries' reverse knowledge transfer. *Central European Management Journal*, 31(3), 326–343. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2022-0097>
- Follador, R. D. C., & Trabasso, L. G. (2015). Knowledge management maturity level in a Brazilian Air Force flight test environment. In *Proceedings of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET 2015)*. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2015.7272952>
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49–67. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00054-0](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00054-0)
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2004). Organizing knowledge processes in the multinational corporation: An introduction. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 340–349. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400102>
- Freeze, R., & Kulkarni, U. (2004). Development and validation of a knowledge management capability assessment model. In *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-37)*. IEEE.
- Grant, R. M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79–89.
- Geringer, J. M., Beamish, P. W., & daCosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109–119.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Gaal, Z., Szabó, L., Kovács, Z., Obermayer-Kovács, N., & Csepregi, A. (2008). Knowledge management profile maturity model. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (pp. 209–216)*. ACPI.
- Gaur, A. S., Ma, H., & Ge, B. (2019). MNC strategy, knowledge transfer context, and knowledge flow in MNEs. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1885–1900. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0476>
- Gibson, D. V. (2000). Knowledge/technology transfer and adoption. In *Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2000.926919>
- Goonesekera, T., & Zyngier, S. (2011). Measuring knowledge management maturity levels in organisation's production area using fuzzy linguistic variables. In *Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1–10)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2011.304>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768–792. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279628>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I)
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis Campbell Systematic Reviews, 18, e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>

- Ho, Y. (2014). Multilateral knowledge transfer and multiple embeddedness. *Multinational Business Review*, 22(2), 155–175. <https://doi.org/10.1108/MBR-04-2014-0010>
- Hsieh, P.-J., Lin, B., & Lin, C. (2009). The construction and application of knowledge navigator model (KNM): An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*, 36(2, Part 2), 4087-4100. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.03.005>
- Huang, M., Chiu, Y., & Lu, T. (2013). Knowledge governance mechanisms and repatriate's knowledge sharing: The mediating roles of motivation and opportunity. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 677–694. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2013-0048>
- Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT Press.
- Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 508–523. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400107>
- Jiuling, W., Jiankang, W., & Hongjiang, Y. (2012). Study on maturity level transition mechanism of knowledge management. In *Proceedings of the International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (pp. 325–328). IEEE.
- Kassim, N. A., & Azmee, N. N. (2014). Assessing knowledge management maturity in a telecommunication company. In *Proceedings of the International Conference on Innovative Trends in Multidisciplinary Academic Research (ITMAR 2014)*, Istanbul, Turkey, October 20–21.
- Klimko, G. (2001). Knowledge management and maturity models: Building common understanding. In *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management* (pp. 269–278). ACPI.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kruger, N., & Johnson, R. D. (2009). Enablers of South African knowledge management maturity: Issues, principles and policies. In *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2009)*, San Francisco, CA, United States.
- Kulkarni, U. R., & Louis, R. D. (2003). Organizational self-assessment of knowledge management maturity. In *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.
- Kulkarni, U., & Freeze, R. (2004). Development and validation of a knowledge management capability assessment model. In *Proceedings of the 25th International Conference on Information Systems* (pp. 647–670).
- Kumar, N. (2013). Managing reverse knowledge flow in multinational corporations. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 695–708. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2013-0062>
- Kuriakose, K., Raj, B., Satya Murty, S., & Swaminathan, P. (2010). Knowledge Management Maturity Models – A Morphological Analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*. Retrieved from <https://journals.klalliance.org/index.php/JKMP/article/view/228>
- La Falce, J. L., Martins, A. P., De Muylder, C. F., Verwaal, E., & Guimarães, L. V. M. (2023). The relationship between organisational culture, knowledge sharing, work satisfaction and knowledge management maturity. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 13(1), 70–93.

- Lin, C.-H., Wu, J.-C., & Yen, D.-C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1), 10–23. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.11.001>
- Liu, G., Zhao, Y., & Sumbal, M. S. (2024). Knowledge transfer across borders in multinational companies. In *Proceedings of the 25th European Conference on Knowledge Management (Vol. 25, No. 1)*. <https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2542>
- Liu, Q., Wang, J., Wang, J., & Liu, K. (2011). Knowledge management maturity models: A systemic comparison. In *Proceedings of the International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (pp. 606–609)*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2011.420>
- Lupton, N. C., & Beamish, P. W. (2014). Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 710–727. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2013-0448>
- Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489–507. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>
- Mehta, N., Oswald, S., & Mehta, A. (2007). Infosys Technologies: Improving organizational knowledge flows. *Journal of Information Technology*, 22(4), 456–464. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000115>
- Mohammadi, R. (2021). Evaluation of knowledge management maturity in organization. In *Proceedings of the 2nd International Conference on the Horizons of the Science of Accounting, Management and Economy, Tehran, Iran*.
- Monteiro, F., Arvidsson, N., & Birkinshaw, J. (2008). Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, 19(1), 90–107. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0264>
- Najafi-Tavani, Z., Zaefarian, G., Naudé, P., & Giroud, A. (2015). Reverse knowledge transfer and subsidiary power. *Industrial Marketing Management*, 48, 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.021>
- Nodari, F., Pedron, C. D., Ribeiro, R., & Oliveira, M. (2014). Knowledge management in small and micro enterprises: Applying a maturity model. In *Proceedings of the International Conference on Information Management and Evaluation (ICIME 2014)*.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nurutdinova, I. N., & Dimitrova, L. A. (2020). Information system for assessing maturity level of an organization. *Advanced Engineering Research*, 20(3), 317–324. <https://doi.org/10.23947/2687-1653-2020-20-3-317-324>
- OECD. (2008). *OECD guidelines for multinational enterprises*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/>
- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, Article 43, 879–910. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>
- Oliva, F. L. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1053-1074. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2014-0080>

- Oppenlaender, J., Benjamin, J. J., & Müller-Birn, C. (2017). Towards sociotechnical management of intra-organisational knowledge transfer. In Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI 2017), Lüneburg, Germany.
- Paulzen, O., Doumi, M., Perc, P., & Cereijo-Roibas, A. (2002). A maturity model for quality improvement in knowledge management. In Proceedings of the 13th Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2002).
- Pedersen, T., Petersen, B., & Sharma, D. (2003). Knowledge transfer performance of multinational companies. *Management International Review*, 43(3), 69–90. <http://www.jstor.org/stable/40835968>
- Pedron, C. D., & Oliveira, M. (2014). Maturity model for knowledge management and strategic benefits [Conference paper]. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:59269066>
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2009). A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(2), 79–99. <https://doi.org/10.1142/S0219649209002270>
- Pike, W., May, R., & Turner, A. (2007). Supporting knowledge transfer through decomposable reasoning artifacts. In Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) (pp. 204c–204c). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.508>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.
- Przytuła, S., Rozkwitalska, M., Chmielecki, M., Sułkowski, Ł., & Basińska, B. A. (2018). The knowledge transfer from the headquarters to local subsidiaries through expatriates: Local employees' perspective. *International Journal of Contemporary Management*, 17(3), 207–239. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.032.9628>
- Qodarsih, N., Handayani, R., & Sabtiana, R. (2019). Knowledge management maturity model: A case study at Ministry XYZ. In Proceedings of the Sriwijaya International Conference on Information Technology and Its Applications (SICONIAN 2019). <https://doi.org/10.2991/aisr.k.200424.026>
- Riascos Erazo, S. C. (2023). Analysis of models to measure the maturity of knowledge management in small and medium enterprises. In Proceedings of the 18th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI 2023). <https://doi.org/10.23919/CISTI58278.2023.10211430>
- Ruzhnikov, A., & Prasetyo, A. (2024). Enhancing the well engineering management system (WEMS) through a capability maturity model integration (CMMI) based approach. In Proceedings of the ADIPEC Conference. <https://doi.org/10.2118/221827-MS>
- Sani, N. S. B. M. (2015). Towards a framework to measure knowledge transfer in organizations. In Proceedings of the International Symposium on Mathematical Sciences and Computing Research (iSMSC 2015). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ISMSC.2015.7594062>
- Sapuarachchi, D. B. (2021). Cultural distance and inter-organizational knowledge transfer: A case study of a multinational company. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0439>
- Schwartz, D. G. (Ed.). (2006). *Encyclopedia of knowledge management*. Idea Group Reference. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-573-3>
- Sensuse, D., Vinc, R., Ruliputra, R. N., & Prima, P. (2018). Knowledge management maturity assessment in Air Drilling Associates using G-KMMM. In Proceedings of the 5th International Conference on Electrical Engineering, Computer Science and Informatics (EECSI 2018). <https://doi.org/10.1109/EECSI.2018.8752855>

- Seppänen, A., & Väättäjä, H. (2025). Knowledge management maturity analysis in a Finnish NGO's international programme. In Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (Vol. 26). <https://doi.org/10.34190/eckm.26.2.3791>
- Serenko, A., Bontis, N., & Hull, E. (2016). An application of the knowledge management maturity model: The case of credit unions. *Knowledge Management Research & Practice*, 14, 338-352. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.37>
- Shariati, Z. (2022). Presenting the mediating role model of Iranian women's electronic social businesses on the maturity levels of knowledge management (Case study: Mahak support organization of children with cancer). In Proceedings of the Fifth National Conference on Entrepreneurship, Sharif University of Technology, Tehran, Iran.
- Siegfanz, C. (2013). Maturity and customer centricity of “knowledge management maturity models” (KMMM). In Proceedings of the 7th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems (IDAACS 2013). <https://doi.org/10.1109/IDAACS.2013.6663026>
- Singh, N., Salwan, P., Mangla, S. K., & Vrontis, D. (2024). Impact of dimensions of absorptive capacity on multinationals' reverse knowledge transfer: From an Indian context. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2023-1001>
- Singh, S., & Dhir, S. (2023). Knowledge transfer and innovation in multinationals: A review of the literature using SCM-TBFO framework. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0485>
- Smirnova, Y. V. (2014). Knowledge, knowledge transfer, technology transfer: A conceptualization. Paper presented at the 6th International Conference on Building Cultural Bridges: Integrating Languages, Linguistics, Literature, Translation and Journalism into Education, Almaty, Kazakhstan.
- Software Engineering Institute. (n.d.). SEI 40th anniversary. Carnegie Mellon University. Retrieved January 8, 2026, from <https://www.sei.cmu.edu/sei40/>
- Spanellis, A., Dörfler, V., & Macbryde, J. (2017). Maturity models as an appropriate approach for knowledge management? In Proceedings of the EURAM 2017: 17th Annual Conference of the European Academy of Management, Glasgow, United Kingdom.
- Szulanski, G. (1995). Appropriating rents from existing knowledge: Intra-firm transfer of best practices (Doctoral dissertation). INSEAD, Fontainebleau, France.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Teah, H. Y., Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2006). Development and application of a general knowledge management maturity model. In Proceedings of the 10th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) (pp. 401–416). Association for Information Systems.
- Thomas, T. T., & Zhu, H. (2024). Knowledge transfer in the digital age: Investigating the mechanisms and challenges. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 8(4), 646–654. <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd67181.pdf>
- Toukara, T. (2013). Increasing transferability of tacit knowledge with knowledge engineering methods (Post-print). HAL. <https://hal.science/hal-01272132>

Trauth, E. M. (2012). Barriers to knowledge acquisition, transfer and management in regional knowledge economy development. In Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 3612–3621). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.131>

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. <https://doi.org/10.5465/3069443>

Van Laar, D. M. (2023). Knowledge management implementation in U.S. army headquarters: A case study (Order No. 30570723). Available from ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses Global. (2838122663). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/knowledge-management-implementation-u-s-army/docview/2838122663/se-2>

Vanini, U., & Bochert, S. (2014). Maturity levels in knowledge management: A case study approach. In Proceedings of the 6th European Conference on Intellectual Capital (ECIC 2014) (pp. 293–301). Academic Conferences and Publishing International.

Wang, T., Peng, C., & Cui, N. (2009). The effect of knowledge transfer intention of customer on knowledge transfer behavior: A social exchange perspective. In Proceedings of the Second International Symposium on Information Science and Engineering. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ISISE.2009.117>

Weber, F., & Kemp, J. (Eds.). (2001). Common approaches and standardisation in knowledge management: European KM Forum workshop report. Workshop at the European Commission's IST Key Action II Concertation Meeting, Brussels, Belgium. European Union, DG-13.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00018-3)

Xuan, Z., Liu, N., & Wu, J. (2010). Impact of different individual behavior on knowledge transfer processes within the organization. In Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Computational Intelligence (pp. 356–360). IEEE. <https://doi.org/10.1109/AICI.2010.196>

Yang, Z., Zhu, R., & Zhang, L. (2016). Research on the capability maturity model of digital library knowledge management. In Proceedings of the 2nd Information Technology and Mechatronics Engineering Conference (ITOEC 2016). <https://doi.org/10.2991/itoec-16.2016.63>

Yildiz, H. E., Zhou, A. J., & Fey, C. F. (2025). Unfolding and developing disseminative capacity of subsidiaries via structural integration in MNCs. *Journal of International Management*, 31(3), Article 101238. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2025.101238>

Zhao, X., Xu, Y., & Liu, X. (2009). A game theory based analysis of the tacit knowledge sharing in consulting enterprises. In Proceedings of the 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering (ICIII 2009) (pp. 601–604). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIII.2009.303>

Kochikar, V. (2000, November). The Knowledge Management Maturity Model: A Staged Framework for Leveraging Knowledge. KM World conference 2000, online.

Mitchell, C. (2002, April). Knowledge transfer and globalism. Paper presented at the BUGS Globalism and Pluralism International Conference, University of Quebec at Montreal, Montréal, Québec, Canada.

Bisalyaputra, K. (2004, November). Knowledge transfer as sustainable competitive advantage. In Proceedings of the IEEE International Engineering Management Conference (Vol. 2, pp. 536–540). <https://doi.org/10.1109/IEMC.2004.1407192>

Jasimuddin, S. M. (2005, February). Storage of transferred knowledge or transfer of stored knowledge: Which direction? If both, then how? In Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 27a–27a). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.557>

Chennamaneni, A., & Teng, J. T. C. (2011, August). An integrated framework for effective tacit knowledge transfer. Paper presented at the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2011), Detroit, MI, United States.

Touburg, G., Sarkies, C. I., & Lee, G. (2013, March). Tacit knowledge transfer through global narratives. Paper presented at the 5th International Conference on Rhetoric and Narratives in Management Research, Barcelona, Spain.

Cavaliere, V., & Lombardi, S. (2013, April). The distinctiveness of knowledge sharing processes in multinational companies: Evidence from Italy. Paper presented at the 5th European Conference on Intellectual Capital, University of the Basque Country, Bilbao, Spain.

Gürçan, Ö. F., & Gumussoy, C. A. (2016, July). The factors affecting knowledge transfer between individuals in organizations. Paper presented at the Global Joint Conference on Industrial Engineering and Its Application Areas.

Mokhtari, B., & Sahnoun, R. (2019, June). Knowledge transfer through foreign direct investment. Paper presented at the Seventh International Scientific Conference on Technology Transfer at the International Level, University of Djilali Bounaama Khemis Miliana, Algeria, June 26–27.

Zhang, Y., Cheshmehzangi, A., Dawodu, A., & Heath, T. (2022, July). Promoting urban sustainability governance: A knowledge transfer perspective. Paper presented at the BEMAS International Conference, Cairns, Australia.

Cifolelli, S., Ziruolo, A., & Berardi, M. (2023, September). Knowledge transfer in hybrid organizations: A case study of smart energy community (SEC). Paper presented at the 24th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2023), Lisbon, Portugal.

Li, S. (2024, October). Differences in urban knowledge transfer practices: Exploring the transfer of Singapore's urban expertise in various regions and its transnational actors. Paper presented at AESOP Congress 2024, Paris, France.

Gourine, H. K., & Benghalia, K. (2025, February). Knowledge management in business organizations: A strategic approach to building a knowledge economy (Proposed model). Paper presented at the International Forum on Knowledge Economy for Comprehensive and Sustainable Development in the South, University of Oran 2, Oran, Algeria.

Al Hosani, M. A. A. (2025, November). Knowledge transfer initiatives (utilizing retirees' expertise and knowledge). Paper presented at ADIPEC, Abu Dhabi, United Arab Emirates. <https://doi.org/10.2118/229235-MS>

حقوق الطبع والنشر © 2026 محفوظة لـ: المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)