تأثير إعادة صياغة الوظيفة كمتغير معدّل بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية: دراسة تطبيقية

د. روابي حسن الشهري

أستاذ الموارد البشرية المساعد، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد

(أرسل بتاريخ 16 /6/ 2026م، وقبل للنشر بتاريخ 20/9/ 2026م)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير شيخوخة القوى العاملة في مشاركة المعرفة الضمنية لدى الموظفين الأكبر سنًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، واختبار الدور المعدّل لإعادة صياغة الوظيفة في هذه العلاقة، في ضوء مجموعة من النظريات المفسرة: نظرية رأس المال البشري، نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية توافق الفرد مع الوظيفة. اعتمدت المنهج الوصفي الكمي، وجُمعت البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (377) موظفًا في مستويات إدارية مختلفة، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (PLS SEM). توصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها وجود تأثير مباشر ومعنوي لإعادة صياغة الوظيفة في مشاركة المعرفة الضمنية لدى الموظفين الأكبر سنًا، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لشيخوخة القوى العاملة في مشاركة المعرفة الضمنية بأبعادها (مشاركة المهارات، مشاركة الخبرات، مشاركة الحكمة)، ويتحسن هذا التأثير بشكل بارز بوجود إعادة صياغة الوظيفة، الذي يأخذ دورًا معدلًا إحصائيًا في العلاقة بينهما. وتوصي الدراسة بتبني برامج تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة الضمنية لدى الموظفين الأكبر سنًا مثل اشراكهم في برامج التهيئة المبدئية للموظفين الجدد من خلال تقديم دورات تدريبية أو جلسات حوارية وجعلها مؤشرات لتقييم الإداء، وربطها بمكافآت معنوية أو مادية، وتعزيز التفاعل العملي بين الأجيال الوظيفية كتصميم برامج تبادل مهني حيث يعمل الموظف الأكبر سنًا مع موظف أصغر سنًا في فرق مشتركة، وتفعيل آليات متنوعة لنقل المعرفة الضمنية للاستثمار في شيخوخة القوى العاملة والاستفادة القصوى منهم قبل تقاعدهم.

الكلمات المفتاحية: الموظفون الأكبر سنًا، مشاركة المهارات، مشاركة الخبرات، المنظمات الحكومية.

The Effect of Job Crafting as a Moderating Variable between Workforce Aging and Tacit Knowledge Sharing: An Applied Study

Dr. Rawabi Hassan Al Shehri

Assistant Professor of Human Resource, Human Resource Management Department, College of Business, King Khalid University,

Abstract:

The study aimed to examine the impact of workforce aging on tacit knowledge sharing in the Ministry of Human Resources and Social Development in Saudi Arabia, while testing the moderating role of job crafting in this relationship, in light of several theoretical perspectives, including human capital theory, social exchange theory, and person–job fit theory. The study adopted a descriptive-analytical methodology. Data were collected via a questionnaire distributed to a simple random sample of (377) employees. Data analysis was conducted via structural equation modeling (SEM), finding a significant positive impact of job crafting on tacit knowledge sharing among older employees. In addition, a statistically significant impact of workforce aging on tacit knowledge sharing across its dimensions (skill sharing, experience sharing, and wisdom sharing). This effect was strengthened by job crafting as a moderator. The importance of this study lies in supporting government organizations to effectively leverage the expertise of older employees and preserve tacit knowledge as an intellectual resource that can be invested in and sustained for future workforce generations. The study recommends adopting programs that promote tacit knowledge sharing among older employees, such as involving them in onboarding programs for new employees through training sessions, incorporating these activities into performance evaluation, and linking them to rewards. Additionally, it recommends enhancing practical interaction between working generations by designing job rotation programs where older employees work with younger employees in teams, and activating various mechanisms for transferring tacit knowledge to invest in the aging workforce and maximize benefits from them before their retirement.

Keywords: Older employees, Skills sharing, Experience sharing, Government organizations.

المقدمة:

تشهد المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كغيرها من دول العالم، تحولًا ديموغرافيًا هيكليًا يتمثل في ظاهرة شيخوخة القوى العاملة، ويُعد هذا التحول تحديًا عالميًا يجب مواجهته وحل مشكلاته (الحربي، 2025)، تُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية نموذجًا حيًا للمنظمات الحكومية التي تسعى لخلق بيئة محفزة تسهم في رفع كفاءة رأس المال البشري وتحقيق استدامة معرفية وتنظيمية ، كما أنها تشجع السلوكيات التطوعية لرفع مستوى الارتباط المهني للموظفين لاسيما شيخوخة القوى العاملة. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025).

حظيت شيخوخة القوى العاملة باهتمام متزايد من المهتمين بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والسعي الحثيث لتقديم حلول تطبيقية في كيفية المحافظة على رأس المال البشري القيّم الذي تمتلكه الفئة العمرية المسنّة من الموظفين (Bashir et al., 2021). يُنظر إلى شيخوخة القوى العاملة كمصدر هام للمشاركة المعرفية ونقل الخبرات المتراكمة والمعارف المتنوعة بين الأجيال الوظيفية. وفي نفس السياق، يأتي دور مشاركة المعرفة الضمنية التي تعني قيام الأفراد بتبادل المعلومات والخبرات الشخصية، الحكمة المهنية، الحدس والمهارات العملية التي يصعب توثيقها، وتتم عبر التفاعل المباشر والتوجيه الفردي. فتبرز أهمية دراسة كيفية المحافظة على المعرفة المتأصلة لدى القوى العاملة المسنة وحثهم على مشاركتها. غير أن الأبحاث السابقة أشارت إلى أن مشاركة المعرفة الضمنية لدى الموظفين كبار السن تُعد تحديات استراتيجيًا؛ إذ قد يشعر هؤلاء الموظفون بالصورة النمطية والتمييز العُمري الذي يدفعهم إلى إخفاء المعرفة حفاظًا على أمنهم الوظيفي (Gao et al., 2025)، أو قد يفتقرون إلى الحوافز والدعم الكافي لمشاركة خبراتهم المتراكمة مع الأجيال الأصغر (Lu & Zhou, 2024).

استنادًا إلى ما سبق، نجد أن العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية لم تُعد علاقة مباشرة فقط، بل أصبحت تتأثر ببعض المتغيرات السلوكية، فتُعد إعادة صياغة الوظيفة من العوامل الهامة التي تسهم في تعزيز هذه العلاقة أو تُضعفها، فهي آلية إدارية تحفز الموظفين المسنين على إعادة تصميم مهام عملهم وعلاقاتهم داخل العمل بما يتلاءم مع أهدافهم الشخصية واحتياجاتهم النفسية ويعزز دافعيتهم للسلوكيات الابتكارية. فيُعرّف إعادة صياغة الوظيفة بأنها التعديلات الاستباقية التطوعية وغير الرسمية التي يقوم بها الموظفون على مهام وظائفهم وعلاقاتهم الاجتماعية في العمل (Baird et al., 2024). لذا كان من الضروري تحليل المتغيرات الثلاثة ضمن إطار متكامل يبين التأثير المتبادل بينها، ويدعم تفسير سلوكيات المنظمات الحكومية التي تتسم بالتنافسية العالية. انطلاقًا من هذا السياق، تسعى هذه الدراسة لاكتشاف الدور المعدّل الذي تمارسه إعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

تسير هذه الدراسة وفق ترتيب منهجي منظم، يبدأ بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، ثم يليها تحديد أهميتها نظريًا وتطبيقيًا، بعد ذلك، تعرض الدراسة الإطار النظري الذي يوضح المتغيرات الثلاثة وعلاقاتها المتوقعة، ثم تستعرض الدراسات السابقة المرتبطة بها بصورة نقدية منظمة لتحديد الفجوة البحثية التي تتناولها الدراسة الحالية. ويعتمد الجانب المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار التأثير بين المتغيرات، وفي النهاية، تُعرض النتائج الإحصائية الوصفية واختبار الفرضيات ونتائجها، ثم تُصاغ التوصيات العملية والعلمية في ضوء ما تنتهي إليه الدراسة من نتائج.

مشكلة الدراسة

بالرغم من تزايد نسبة شيخوخة القوى العاملة في المنظمات الحكومية، إلا أن هذا التحول قد يُنظر إليه بوصفه موردًا تنظيميًا مهمًا، متى ما تم استثماره بشكل فعّال. وتبرز إشكالية جوهرية تتمثل في أن تقدم العمر وزيادة الخبرة لا تضمن بالضرورة مشاركة المعرفة الضمنية بشكل مستمر ومنتظم، إذ تشير دراسات حديثة مثل:(Hans et al., 2023؛ Gao et al., 2026) إلى

أن الموظفين الأكبر سنًا قد يُقلِّلون من مشاركتهم المعرفية لأسباب متنوعة، منها ضعف الدافع، أو قلة الدعم التنظيمي، أو عدم التوافق بين مهامهم وخبراتهم. لذا فإن شيخوخة القوى العاملة، رغم امتلاكها خبرة تراكمية ومعارف متنوعة، لا تترجم تلقائيًا إلى مشاركة فعّالة للمعرفة الضمنية داخل المنظمة، ما قد يؤدي إلى خسارة رأس المال البشري وتناقص القدرة التنظيمية على الاحتفاظ بالخبرات المتراكمة. وفي الوقت ذاته، قد تُعد إعادة صياغة الوظيفة، بوصفها سلوكًا استباقيًا يسعى فيه الموظف الأكبر سنًا إلى إعادة تشكيل مهامه وعلاقاته بما ينسجم مع قدراته وخبراته، كوسيلة لتعزيز مشاركة معارفه الضمنية، كما أشارت إليها بعض الدراسات مثل (Kooij et al., 2020 ;Kuyken & Costanza, 2024).

وجدير بالذكر أن شيخوخة القوى العاملة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية هي مؤشرًا حاسمًا على حجم التحدي الذي تواجهه المنظمات الحكومية فيما يتعلق بالاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، فقد كرّمت الوزارة ما يقارب (300) متقاعد من منسوبيها لعام 2025م (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2025)، وهذا يعني أن كل متقاعد يغادر الوزارة يحمل معه خبرات عميقة، ويشكل خروجه من الوزارة تهديدًا مباشرًا لاستدامة المعرفة الضمنية، وبالتالي فإن شيخوخة القوى العاملة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لا تُمثّل مجرد تحول ديموغرافي، بل تشكل خطرًا حقيقيًا يستدعي تدخلات تنظيمية لحفظ رأس المال البشري من خلال نقل المعرفة قبل التقاعد، وإعادة تصميم الوظائف بما ينسجم مع قدراتهم وخبراتهم.

بناءً على ما سبق، تتضح الفجوة البحثية في الدراسة الحالية في بعدين رئيسين هما: الفجوة المعرفية، فعلى الرغم من أهمية موضوع شيخوخة القوى العاملة والاستثمار في رأس المال البشري في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إلا أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت متغيرات الدراسة الحالية بشكل منفصل كما جاء في دراسة (Kooij et al., 2020; Bashir et al., 2021; Hans et al., 2023; Gao et al., 2026) ، فلوحظ قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بين شيخوخة القوى العاملة ومتغيرات تنظيمية وسلوكية لها دور محوري في دعم التطور الوظيفي مثل مشاركة المعرفة الضمنية، وصياغة الوظيفة، في سياق المنظمات الحكومية السعودية. والفجوة التطبيقية، والتي تستدعي البحث المعمق في آليات فعالة وسياسات إدارية تسهم في استثمار رأس المال البشري في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية كقطاع حكومي، و وجهة تنظيمية وإدارية مؤثرة.

وتأسيسًا لما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما الدور المعدل لإعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى إعادة صياغة الوظيفة لدى الموظفين الأكبر سنًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
2. ما مستوى مشاركة المعرفة الضمنية لدى الموظفين الأكبر سنًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
3. ما مدى التأثير المباشر لشيخوخة القوى العاملة في مشاركة المعرفة الضمنية في الوزارة محل الدراسة؟
4. ما مدى التأثير المباشر شيخوخة القوى العاملة في إعادة صياغة الوظيفة في الوزارة محل الدراسة؟
5. ما مدى التأثير المباشر لإعادة صياغة الوظيفة في مشاركة المعرفة الضمنية لدى الموظفين الأكبر سنًا في الوزارة؟
6. ما مدى التأثير التفاعلي – المعدّل– لإعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية في الوزارة محل الدراسة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة بشكل عام إلى اختبار الدور المعدل لإعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة

الضمنية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وبالتالي تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة مستوى كلٌ من (إعادة صياغة الوظيفة، مشاركة المعرفة الضمنية) لدى الموظفين الأكبر سنًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- قياس التأثير المباشر لشيخوخة القوى العاملة في مشاركة المعرفة الضمنية في الوزارة محل الدراسة
- قياس التأثير المباشر لشيخوخة القوى العاملة على إعادة صياغة الوظيفة في الوزارة محل الدراسة
- قياس التأثير المباشر لإعادة صياغة الوظيفة في مشاركة المعرفة الضمنية لدى الموظفين الأكبر سنًا في الوزارة.
- التعرف على التأثير المعدل لإعادة صياغة الوظيفة في العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية في الوزارة محل الدراسة

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال اعتبارات علمية وعملية ترتبط بشيخوخة القوى العاملة بوصفها ظاهرة إدارية واستراتيجية في آن واحد، وتأثيرها على مشاركة المعارف والخبرات والمهارات ونقلها بين الأجيال الوظيفية. فمن ناحية الأهمية العلمية، تسعى الدراسة لسد فجوة معرفية من الناحية النظرية تتعلق بندرة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، لاسيما في اضافة بُعد جديد من خلال اختبار إعادة صياغة الوظيفة على شيخوخة القوى العاملة لرفع مستوى مشاركة المعرفة الضمنية تحديدًا، وهو لم يتم تناوله في الأدبيات السابقة في بيئة الأعمال الحكومية. مما زاد أهمية الدراسة العلمية هو استنادها على نظرية رأس المال البشري التي تؤكد القيمة الاستراتيجية لخبرات الموظفين المسنين كأصول معرفية فريدة يجب الحفاظ عليها وتنميتها، ونظرية التبادل الاجتماعي التي ترى في مشاركة المعرفة عملية تبادل قائمة على توقع العوائد الإيجابية، ونظرية توافق الفرد مع الوظيفة التي تشير إلى درجة التطابق والتناسب بين خصائص الفرد ومتطلبات وظيفته. ويُعد هذا التكامل النظري الأول من نوعه – على حد علم الباحثة – في دراسة العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة، إعادة صياغة الوظيفة، ومشاركة المعرفة الضمنية في سياق حكومي عربي.

أما من ناحية الأهمية العملية فتنبع من أهمية القطاع الذي تبحث فيه، وهو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ كونه الجهة المسؤولة عن رسم وتنفيذ سياسات العمل في المملكة العربية السعودية، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للتطبيق في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بكبار السن من الموظفين. إضافة لذلك، تسهم الدراسة بتقديم دليل تطبيقي لصناع القرار في الوزارة بكيفية تحفيز الموظفين الأكبر سنًا على مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع الموظفين الأصغر سنًا قبل تقاعدهم، مما يمنع هدر المعرفة التنظيمية، كصياغة برامج تدريبية وأنظمة حوافز تشجع على الانخراط في سلوك صياغة الوظيفة، كآلية لزيادة المشاركة المعرفية بين الأجيال الوظيفية. ومما لا شك فيه، أن الدراسة الحالية تتوافق مع مستهدفات الرؤية في صيانة القوى العاملة الوطنية المتميزة، والاستثمار في رأس المال البشري قبل سن التقاعد.

مصطلحات الدراسة:

- شيخوخة القوى العاملة Workforce Aging: تُعرف إجرائيًا بأنها مجموعة الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ممن بلغ عمرهم 50 سنة فأكثر، بغض النظر عن مدة خبرتهم أو مستواهم الوظيفي.
- مشاركة المعرفة الضمنية Tacit Knowledge Sharing: تُعرف إجرائيًا بأنها السلوك الذي يقوم به موظفو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، لتبادل خبراتهم ومهاراتهم وحكمتهم المهنية مع الزملاء داخل بيئة العمل بصورة منظمة أو غير منظمة، وتشمل تبادل الخبرات الشخصية، والحكمة المهنية، والحدس، والمهارات العملية التي يصعب توثيقها، وتتم عبر التفاعل

المباشر، الحوار، والتوجيه الفردي، لتسهيل إنجاز الأعمال.

– صياغة الوظيفة Job Crafting: تُعرف إجرائيًا بأنها التعديلات الاستباقية التطوعية وغير الرسمية التي يقوم بها موظفو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على مهام وظائفهم، أو علاقاتهم الاجتماعية في العمل، وذلك بهدف مواءمة متطلبات الوظيفة مع قدراتهم واحتياجاتهم النفسية.

حدود الدراسة:

– الحدود الموضوعية: تم التركيز في هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة، وإعادة صياغة الوظيفة لذا فإن النتائج محدودة بالمتغيرات المدروسة فقط ولا تشمل متغيرات أخرى.

– الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على كبار السن من القوى العاملة بمختلف المستويات الإدارية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مما قد يؤدي لوجود اختلاف في النتائج إذا تم تطبيقها على فئات عمرية أخرى.

– الحدود المكانية: طُبقت هذه الدراسة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على المنظمات الحكومية في الدول الأخرى؛ حيث تختلف الثقافات التنظيمية والسياسات الإدارية.

– الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية من أكتوبر 2025م وحتى أبريل 2026م.

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

شيخوخة القوى العاملة

أصبحت شيخوخة القوى العاملة من الظواهر البارزة في الأوساط التنظيمية المعاصرة، نتيجة لزيادة العاملين الأكبر سنًا داخل المنظمات.(Zacher & Rudolph,2022) ولم يعد مفهوم شيخوخة القوى العاملة يُفهم فقط بوصفه قضية ديموغرافية، بل بوصفه عنصرًا استراتيجيًا في إدارة الموارد البشرية، يؤثر في الإنتاجية ونقل المعرفة والاستقرار الوظيفي والاستدامة التنظيمية (Burmeister et al., 2020). إن مفهوم شيخوخة القوى العاملة مازال يمثل عقبةً أمام الباحثين كون لا يوجد إجماع عالمي مُحدد حول من هم الموظفين الأكبر سنًا (مكتب العمل الدولي، 2013)، كما أشار Czaja (2020) أن مفهوم شيخوخة القوى العاملة يُحدد بنطاق الأعمار، ويتراوح من 40 إلى 65 عامًا. ونظرًا إلى أن بلوغ سن الستين عامًا هو غالبًا بداية سن التقاعد، مما يعني أن من تجاوز هذا السن يُعد خارج نطاق القوى العاملة؛ لذا فمن الأدق القول بأن سنَّ الخمسين عامًا هو المعيار الذي يمكن القياس عليه في تحديد عُمر القوى العاملة، وهذا يتفق مع كثير من الدراسات السابقة كدراسة (Bashir et al., 2021; Karanika-Murray et al., 2024, Gao et al., 2026)، كما أنه يتفق مع رأي الحربي (2025) الذي أكد أن الدراسات المتخصصة غالبًا ما تستخدم سن الخمسين عامًا كمعيار لتحديد سن الشيخوخة في بيئات العمل. استنادًا إلى ما سبق، يمكن القول بأن شيخوخة القوى العاملة هي مجموعة من الأفراد داخل بيئة العمل لا تقل أعمارهم عن الخمسين عامًا.

تزايد اهتمام إدارة الموارد البشرية في المنظمات بظاهرة شيخوخة القوى العاملة خلال العقود الأخيرة؛ نظرًا لما يصاحبها من تغيرات في متطلبات العمل، وإمكانية ارتفاع التكاليف المرتبطة بغياب كِبار السن من الموظفين الذين قد يعانون من الأمراض، إضافةً لخسارتها الكبيرة بفقدان المعرفة (Kohlbacher et al.,2017)، وقد يفقد كبار السن من الموظفين الكثير من قدراتهم لضعف البنية الجسدية بما يؤثر سلبًا على أدائهم الوظيفي (Luu, 2021). على الجانب الآخر، هناك العديد من الجوانب التي تبرز أهمية دراسة ظاهرة شيخوخة القوى العاملة، فكبار السن من الموظفين هم ركن أساسي من رأس المال البشري في منظمات الأعمال المعاصرة. فعلى

إدارة الموارد البشرية أن تدرك أنه الموظفين الأكبر سنًا قد يعانون من تحديات وظيفية مرتبطة بالعُمر، الا إن وجودهم في المنظمات قد يسهم في إضفاء أبعادًا إيجابية في بيئة العمل (Kooij et al., 2022).لذا، أظهرت الأدبيات الحديثة أن التقدم في العمر لا يعني بالضرورة انخفاض الإنتاجية أو ضعف الإسهام التنظيمي، بل قد يرتبط بمستويات أعلى من الانضباط و الولاء الوظيفي (Lu & Zhou, 2024)، ووفقًا لنظرية رأس المال البشري، فإن هؤلاء العاملين يمثلون مخزونًا متراكمًا من المعرفة والمهارات والخبرات والعلاقات المهنية التي تتكون عبر الزمن، وتُعدّ أصلًا استراتيجيًا يصعب تعويضه بسهولة (Burmeister et al., 2020).

وفي سياق متصل، قد يشعر الموظفون الأكبر سنًا بالتمييز العمري أو عدم الأمان الوظيفي، وهذا يدفعهم لتبني سلوكيات دفاعية، مثل التحفظ في مشاركة المعرفة أو تقليل الانخراط في بعض الممارسات التطوعية داخل المنظمة، بغية حماية مواردهم المتراكمة من الخبرة والمكانة والاستقرار المهني (Kuyken & Costanza, 2024). تشير دراسة Gao et al. (2026) إلى أن خبرات العاملين الأكبر سنًا يمكن أن تتحول إلى رأس مال فكري عندما تتوفر بيئة تنظيمية تشجع على التقدير وتبادل المعرفة بين الأجيال (Czaja, 2020). وتقتضي هذه التحولات تبني سياسات موارد بشرية مرنة تراعي الفروق العمرية، وتوفر بيئة عمل محفزة، تمكن الموظفين من مواصلة العطاء في وظائف ملائمة لقدراتهم وخبراتهم (Kooij et al., 2022). ويسهم هذا التوجه في تقليل خطر فقدان رأس المال البشري، والحفاظ على المعرفة التنظيمية، ودعم الاستقرار والتماسك التنظيمي، فضلًا عن تعزيز القدرة على الابتكار من خلال إشراك فئة تمتلك خبرات تراكمية عميقة (Kohlbacher et al.,2017).

وعليه، فإن التعامل مع شيخوخة القوى العاملة ينبغي ألا يُبنى على اعتبار التقدم في العمر عبئًا تنظيميًا، بل على منطق الاستثمار في رأس المال البشري واستدامة الموارد التنظيمية (Zacher & Rudolph, 2022). وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بمواردها، بما لا يتعارض مع ترقية الموظفين الأصغر سنًا، وتمكين العاملين من مواصلة العطاء في وظائف ملائمة لقدراتهم وخبراتهم (Bashir et al., 2021)، وهو ما يكتسب أهمية خاصة في السياق السعودي في ضوء التوجه نحو تعظيم كفاءة رأس المال البشري وتحقيق مستهدفات رؤية 2030.

مشاركة المعرفة الضمنية

تُعدّ المعرفة ركيزة أساسية في الاقتصاد المعرفي وتطور الأفراد والمجتمعات، وتُعتبر مشاركة المعرفة إحدى الركائز الأساسية في تعزيز التنافس والابتكار وتحسين الأداء التنظيمي، كونها تُسهم في نقل المهارات والخبرات بين القوى العاملة. ويمكن تعريف مشاركة المعرفة بأنها: عملية تمثل العلاقة بين طرفين أحدهما لدية المعرفة وقادر على نقلها، والطرف الأخر متلقي لتلك المعرفة وقادرًا على استيعابها Ellwart et al., (2013), وكما عرفها محمد وإبراهيم (2021) بأنها تبادل المعرفة الصريحة والضمنية بين الموظفين بمختلف المستويات الإدارية، لدعم القرارات الفعّالة، بما يتيح تحويل المعرفة الفردية إلى قيمة تنظيمية مشترك.

وتزداد أهمية هذه السلوكيات في بيئات العمل التي تعتمد على المعرفة بوصفها موردًا استراتيجيًا؛ حيث لم يعد الأداء التنظيمي مرتبطًا فقط بالأصول المادية، بل أصبح قائمًا بدرجة كبيرة على القدرة على إنتاج المعرفة وتبادلها وتوظيفها بفاعلية (Hans et al., 2023) ، وفي هذا السياق، تبرز المعرفة الضمنية باعتبارها أحد أهم أشكال المعرفة وأكثرها ارتباطًا بشيخوخة القوى العاملة، إذ تشير إلى المعرفة المتراكمة التي يصعب صياغتها أو توثيقها بشكل مباشر، لأنها ترتبط بالتجربة العملية، والحدس المهني، والمهارات التطبيقية (محمد وإبراهيم، 2021). فقد عرفها Oliveira et al. (2015) بأنها المعرفة غير المكتوبة، وتُكتسب من خلال التجربة العملية، والتعامل مع المواقف المعقدة، والعلاقات المهنية، وغالبًا ما تُنقل عن طريق التفاعل المباشر، وسرد الحكايات، ونقاش الخبرات داخل فرق العمل. وغالبًا ما تتوافر هذه المعرفة لدى العاملين الأكبر سنًا نتيجة سنوات طويلة من الخبرة والتفاعل وحل المشكلات داخل البيئة التنظيمية (Kooij et al., 2022).

ولا يمكن التقليل من أهمية تبادل المعرفة الضمنية داخل المنظمات؛ حيث تكمن أهميتها في أنها لا تُكتسب بسهولة عبر التدريب الرسمي، بل تنتقل تدريجيًا من خلال الملاحظة والحوار والتفاعل اليومي، وهو ما يجعلها ذات قيمة خاصة في سياق إدارة شيخوخة القوى العاملة (Zacher & Rudolph, 2022). مع ذلك، فإن هذا المورد لا يتحول تلقائيًا إلى منفعة تنظيمية ما لم تتوافر ثقافة تنظيمية تُشجع على مشاركة المعرفة وتقدّر الخبرة المتراكمة. ففي البيئات الداعمة، يصبح الموظفون الأكبر سنًا أكثر استعدادًا لمشاركة خبراتهم الضمنية من خلال الإرشاد، والتدريب، والنقاشات المهنية، بما يساهم في نقل المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي (Zacher & Rudolph, 2022). كما أكدت دراسة Burmeister et al. (2020) أن التنوع بين الأجيال يمكن أن يُسهم في تبادل المعرفة، إذا صاحبه بيئة عمل مُحفزة تعزّز التفاعل والاحترام، وكما تُشير دراسة Lagacé et al.(2023) إلى أن تبادل المعرفة بين الأجيال يُحسن النظرة الإيجابية تجاه الموظفين الأكبر سنًا، ويُعزّز استعدادهم لمشاركة معرفتهم الضمنية.

وجدير بالذكر أن نُفسر مشاركة المعرفة الضمنية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، فنجد أن الموظف الأكبر سنًا يكون أكثر استعدادًا لمشاركة معرفته الضمنية عندما يدرك أن المنظمة تقدّر مساهماته وتمنحه الاحترام. أما إذا شعر بعدم التقدير أو بالتهميش، فقد يمتنع عن المشاركة أو يقللها، باعتبار المعرفة موردًا شخصيًا يمنحه مكانة داخل المنظمة (Kuyken & Costanza,2024)، يمكن النظر إلى المعرفة الضمنية بوصفها موردًا استراتيجيًا يمنح الموظفين الأكبر سنًا الشعور بالقيمة داخل المنظمة. لذلك، فإن التهديدات المدركة مثل التمييز العمري أو عدم الأمان الوظيفي قد تدفعهم لتقليل مشاركة معارفهم، بوصف ذلك سلوكًا دفاعيًا يهدف إلى حماية مواردهم المتراكمة من الخبرة والمكانة والاستقرار المهني (Ellwart et al., 2013).

من هذا المنطلق، تُعد مشاركة المعرفة الضمنية في الدراسة الحالية محورًا معرفيًا، يُظهر كيف تُستثمر الخبرات المتراكمة لدى شيخوخة القوى العاملة، وتحويلها إلى قيمة تنظيمية مستدامة تدعم التعلم التنظيمي بين الأجيال وتقلل من فقدان المعرفة، بما يتوافق مع مستهدفات الرؤية الطموحة 2030 في بناء مجتمع حيوي قائم على المعرفة.

إعادة صياغة الوظيفة

تُعد إعادة صياغة الوظيفة من المفاهيم السلوكية ذات الأهمية البالغة في إدارة الموارد البشرية، فقد تم تناول مصطلح إعادة صياغة الوظيفة لأول مره من قِبل كلٌ من Wrzesniewski & Dutto, (2001)، فتشير إلى أنها عبارة عن سلسلة من السلوكيات لإجراء تغيرات جوهرية على حدود مهام العمل وحدود العلاقات المرتبطة بالعمل لرفع مستوى إدراك الموظفين بمعنى العمل و أهميته، وقد عرفها Tims et al., (2012) بأنها سلوك يقوم به الموظف لإعادة تصميم جوانب عمله بما يتناسب مع احتياجاته وتفضيلاته الشخصية، ويتوافق مع قواعد المنظمة وسياساتها. وهي تشير كذلك لمجموعة من التغيرات التي يحدثها العاملون تجاه عملهم بشكل تطوعي غير رسمي لتحقيق التوافق بين اهتماماتهم وبين وظائفهم (Kooij et al., 2020). استنادًا إلى ما سبق، يمكن القول بأن إعادة صياغة الوظيفة هي سلوك استباقي يقوم به الموظف لتعديل مهام وظيفته وعلاقاته مع الأخرين، بما يسهم في رفع دافعتيه و مستوى التفاعل الإيجابي والتوافق مع خبراته واحتياجاته.

أكدت دراسة Kooij et al., (2022) إلى أن سلوك إعادة صياغة الوظيفة لا يُنظر بوصفه تغييرًا شكليًا في المهام فقط، بل باعتباره أسلوبًا لإعادة تشكيل حدود الدور الوظيفي من خلال زيادة الموارد أو تقليل المتطلبات المرهقة، بما يرفع جودة الأداء والاندماج الوظيفي. ومن هذا المنظور، تصبح إعادة صياغة الوظيفة تعبيرًا عن المبادرة الذاتية والمرونة والتوجه الإيجابي نحو العمل، خاصة في البيئات التنظيمية التي تتطلب التكيف مع التغيرات المستمرة (Tims et al., 2012). وعليه، فإن إعادة صياغة الوظيفة تُفهم بوصفها سلوكًا وقائيًا وتطويريًا في الوقت نفسه؛ إذ تسهم في الحفاظ على الطاقة النفسية، والحد من الضغوط، وخلق بيئة عمل أكثر دعمًا للموارد المتاحة، مثل الاستقلالية، والدعم الاجتماعي، وفرص التعلم (Kooij et al., 2020)، كما يمكن

تفسير إعادة صياغة الوظيفة في ضوء نظرية توافق الفرد مع الوظيفة، التي تؤكد أن الموظف الذي يعيد صياغة وظيفته إنما يسعى لرفع درجة التوافق بين قدراته وخبراته من جهة، ومتطلبات عمله من جهة أخرى، بحيث تصبح الوظيفة أكثر ملاءمة له وأكثر قدرة على استيعاب ما يمتلكه من مهارات وطاقات (Dawis & Lofquist, 1984)، ويعني ذلك أن إعادة صياغة الوظيفة ليست مجرد تفضيل شخصي، بل وسيلة عملية لتحسين ملاءمة الفرد للوظيفة، خصوصًا لدى العاملين ذوي الخبرة الذين يسعون إلى إعادة ترتيب أدوارهم بما ينسجم مع ما تراكم لديهم من معرفة ومهارات (Kooij et al., 2022).

وتزداد أهمية إعادة صياغة الوظيفة في المنظمات التي تضم فئات عمرية وخبرات متنوعة، لأن هذه الممارسة تمكّن الموظف الأكبر سنًا من إعادة تنظيم مهامه وعلاقاته بما يحافظ على طاقته ويعزز مساهمته في العمل، كما تمنحه فرصة للاستمرار في الإنتاج دون أن يشعر بانفصال بين ذاته المهنية ومتطلبات الوظيفة (Bakker & Demerouti, 2017). ومن هنا، فإن إعادة صياغة الوظيفة تُعد أداة مهمة لتعزيز الاستدامة الوظيفية، لأنها تسمح للعاملين بإجراء تعديلات صغيرة لكن مؤثرة على بيئة عملهم (Bakker & Demerouti, 2017). كما أن هذه التعديلات تسهم في دعم التفاعل الإيجابي، وتحسين القدرة على التكيف، وهي نتائج لها قيمة خاصة في البيئات الحكومية والخدمية التي تعتمد على الخبرة والاستقرار والمرونة التنظيمية (Lu & Zhou, 2024). من هذا المنطلق، تُعد إعادة صياغة الوظيفة أداة استراتيجية في الدراسات التنظيمية الحديثة، لأنها تجمع بين المبادرة الفردية والمرونة الوظيفية وإدارة الموارد وتحقيق الملاءمة بين الشخص والوظيفة، وهو ما يجعلها ذات قيمة تفسيرية كبيرة في فهم سلوك العاملين.

ثانيًا: الدراسات السابقة

تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة وعدد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، إلا أنها تتباين في زاوية المعالجة؛ فبعضها ركّز على إعادة صياغة الوظيفة بوصفها استجابة استباقية لدى العمال الأكبر سنًا لتحسين الأداء والارتباط الوظيفي، في حين اتجهت دراسات أخرى إلى مشاركة المعرفة بوصفها ناتجًا تنظيميًا يتأثر بالتنوع العمري، ومناخ العمل، وممارسات الموارد البشرية المراعية للعمر. تُعد دراسة Kooij et al.(2020) من الدراسات الرائدة التي هدفت إلى فهم الطرق الفعّالة التي يتبعها كبار السن من العاملين لإعادة صياغة وظائفهم بما يساعدهم على التقدم بنجاح في أدائهم، واعتمدت على عينة مكوّنة من 161 موظفًا من كبار السن في منظمات هولندية، وتوصلت إلى أن الضغط الوظيفي قد يدفع هؤلاء الموظفين على المشاركة في سلوكيات إعادة تصميم وظائفهم بما يعزز ارتباطهم في العمل ويحسن من مستوى أدائهم. أظهرت دراسة Burmeister et al.(2020) وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية المراعية للعمر ومشاركة المعرفة؛ حيث استندت لعينة بلغت 173 عاملًا من مختلف الأعمار في بوسطن، فعندما يشعر الموظفون بأن المنظمة تُقدّر التنوع العمري، فإنهم يُسرّعون في تبادل المعرفة، ما ينعكس على بقائهم في المنظمة. في حين ركّزت دراسة Bashir et al., (2021) على أثر تنوع أعمار القوى العاملة على الأداء التنظيمي، واعتمدت على 288 استبيانًا موزّعًا على موظفي مكتب البريد الباكستاني، وتوصلت إلى أن التنوع العمري يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي.

من جهة أخرى، سعت دراسة Kooij et al.(2022) إلى فهم السلوكيات التي تحفّز إعادة صياغة الوظائف لدى العمال الأكبر سنًا لاستبقائهم من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، واعتمدت على عينة مكوّنة من 125 موظفًا هولنديًا من كبار السن، وتوصلت إلى أن سلوكيات إعادة صياغة الوظيفة قد تكون نابعة من دوافع ذاتية وخبرات تراكمية، لا فقط من ممارسات إدارة الموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، تناولت دراسة Lagacé et al. (2023) الآليات الممكنة لتقليل التمييز بين الموظفين على أساس السن، وتعزيز النظرة الإيجابية تجاههم، ومساعدتهم في الاستبقاء في سوق العمل، واعتمدت على عينة مكوّنة من 500 عامل كندي، وتوصلت إلى أن ممارسات تبادل المعرفة تؤثر إيجابيًا في العلاقة بين تواصل الأجيال الوظيفية وتُقلّل من النظرة التمييزية ضد كبار السن. من جانب آخر، استكشفت دراسة Hans et al. (2023) العلاقة بين التنوع بين الأجيال ومشاركة المعرفة، مع التركيز على

الدور المعدِّل لمناخ بيئة العمل، واعتمدت على 635 موظفًا في القطاع المصرفي بالهند، وتوصلت إلى أن التنوع بين الأجيال يرتبط سلبًا بمشاركة المعرفة، لكن المناخ بين الأجيال يُسهم في تخفيف هذا التأثير السلبي وتسهيل مشاركة المعرفة، ما يُظهر أن بيئة العمل المشجعة على التواصل بين الأجيال تُعد عاملًا مهمًا لتعزيز مشاركة المعرفة. أما دراسة

(Kuyken & Costanza, 2024) فهدفت إلى معرفة تأثير تغيّر طبيعة العمل على تبادل المعرفة بين الأجيال، واعتمدت على عينة مكوّنة من 200 موظف بمختلف الأعمار، وتوصلت إلى أن بيئة العمل تصبح أكثر خصوبة عندما تُدمج الأجيال الوظيفية المختلفة، مما يُفتح المجال لتبادل المعرفة ونقلها بينهم، بينما ركّزت دراسة Karanike-Murray et al. (2024) على العلاقة بين العمر والأداء الوظيفي ودور تعقيد الوظيفة كمتغير معدِّل، واعتمدت على 903 موظفًا في جهة حكومية ببريطانيا، وتوصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عمر الموظفين والأداء، لكن كلما زاد التعقيد قلّت جودة الأداء عند كبار السن، ما يُبرز أن خصائص الوظيفة تؤثر في كيفية تأثير العمر على الأداء. مؤخرًا، ركزت دراسة (Gao et al. 2026) على تأثير التمييز على أساس العمر على تبادل المعرفة، مع دور انعدام الأمان الوظيفي كوسيط، واعتمدت على 455 موظفًا من قطاعات صناعية متنوعة في الصين، وتوصلت إلى أن مستوى مشاركة المعرفة بين القوى العاملة المسنّة جاء منخفضًا؛ حيث يُعد التمييز على أساس العمر عائقًا رئيسيًا أمام سلوكيات تبادل المعرفة، كآلية دفاعية لحماية أنفسهم.

بنادً على ما سبق، نجد أن معظم الدراسات السابقة تُجمع على دراسة عُمر القوى العاملة وعلاقته بالسلوكيات الوظيفية وتبادل المعرفة، لكنها تتباين في التركيز، فبعضها يركّز على الاستبقاء الوظيفي ورفع مستوى الارتباط وتحسين الأداء التنظيمي، مثل دراسة (Karanike-Murray et al., 2024 ؛Kooij et al., 2022 ؛Kooij et al., 2020)، ودراسات آخرى تركّز على تبادل المعرفة ومشاركتها بين الأجيال (Burmeister et al., 2020 ؛Lagacé et al., 2023 ؛Hans et al., 2023 ؛Kuyken & Costanza, 2024 ؛Gao et al., 2026)، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Karanike-Murray et al. (2024) من ناحية مجتمع الدراسة الحيوي والهام والمتمثل في الجهات الحكومية. واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، من حيث استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، كما وأن هناك دراسات تتناول هذه المتغيرات بشكل منفصل، ولم تختبر بصورة كافية دور إعادة صياغة الوظيفة كمتغير وسيط في العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية، وهذا ما تفردت به الدراسة الحالية، كما تميزت الدراسة الحالية باستنادها على عدد من النظريات العلمية ذات صلة هي: نظرية رأس المال البشري ، ونظرية التبادل الاجتماعي، و نظرية توافق الفرد مع الوظيفة؛ حيث إن الدراسات السابقة لم تُدمج هذه النظريات معًا لتفسير السلوك المعرفي لدى شيخوخة القوى العاملة ضمن نموذج واحد، مما يُعد تطويرًا نظريًا وتطبيقيًا.

وفي سياق متصل، لوحظ عدم وجود دراسات باللغة العربية تناولت متغيرات الدارسة الحالية، في حين زخرت المراجع الأجنبية بكثيرٍ من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة دون ربطهما في علاقة واحدة، وتفردت الدراسة الحالية بمجتمعها الحيوي والهام الذي يتميز بمستويات عالية من الخبرات المتراكمة لدى موظفيه. لذا تسعى الدراسة الحالية في إثراء الفكر الإداري العربي، والإسهام في بناء قاعدة علمية تطبيقية سعودية تُسهم في تطوير آليات وسياسات إدارية خاصة بالعمر والخبرة ومشاركة المعرفة في المنظمات الحكومية السعودية بمختلف قطاعاتها.

التأثير بين المتغيرات وتطوير الفرضيات:

1 – تأثير شيخوخة القوى العاملة على مشاركة المعرفة الضمنية:

أكدت نتيجة دراسة Hans et al. (2023) بأن هناك علاقة سلبية بين التنوع العُمري بين الموظفين ومشاركتهم للمعرفة، وتوصلت دراسة Gao et al. (2026) لذات النتيجة، واستنادًا على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory – SET) التي تنص على أن الأفراد يتبادلون الموارد بناءً على توقع عوائد إيجابية محفزة (Homans,1958)، فإن الموظفين كبار السن سيشاركون معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم إذا توقعوا تقديرًا أو احترامًا أو دعمًا بالمقابل، وفي حالة غياب هذه التوقعات، قد تنخفض مشاركتهم. انطلاقًا من نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرًا لتباين مستويات الدعم والتقدير في بيئة العمل الحكومية، نتوقع الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشيخوخة القوى العاملة على مشاركة المعرفة الضمنية لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. وينبق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H1.1: : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشيخوخة القوى العاملة على مشاركة الخبرات لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية H1.2: : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشيخوخة القوى العاملة على مشاركة المهارات لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة H1.3: : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشيخوخة القوى العاملة على مشاركة الحكمة لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

2 – تأثير شيخوخة القوى العاملة على إعادة صياغة الوظيفة:

تؤكد دراسة. (Kooij et al 2022) أن إعادة تصميم الوظائف من قِبل شيخوخة القوى العاملة سيؤدي إلى ارتفاع مستوى ارتباطهم بالعمل، واستنادًا إلى نظرية توافق الفرد مع الوظيفة التي يُفترض أن العلاقة بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة تتأثر بدرجة التوافق بين قدرات الفرد وخبراته واحتياجاته من جهة، ومتطلبات العمل وخصائصه من جهة أخرى (Dawis & Lofquist, 1984). وفي هذا الإطار، ومع تقدم العمر واكتساب الخبرة، يميل الموظفون الأكبر سنًا إلى إدراك جوانب التوافق أو عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم بصورة أوضح، الأمر الذي قد يدفعهم إلى ممارسة سلوكيات صياغة الوظيفة بوصفها استجابة استباقية تهدف إلى تحسين هذا التوافق. فعندما يشعر الموظف بأن بعض جوانب عمله لم تعد تتناسب مع قدراته أو اهتماماته أو خبراته المتراكمة، فإنه يسعى إلى إعادة تشكيل مهامه أو طريقة أدائه للعمل بما يعزز الانسجام بين خصائصه الشخصية ومتطلبات الوظيفة. كما تدعم نظرية التبادل الاجتماعي هذا التصور، إذ يُتوقع أن الموظفين الأكبر سنًا قد يلجؤون إلى صياغة وظائفهم بصورة أكثر فاعلية عندما يدركون أن المنظمة تمنحهم التقدير والاحترام والأمان الوظيفي، بما يعزز شعورهم بالالتزام المتبادل ويحفزهم على إعادة تعريف أدوارهم بطريقة تحقق منافع متبادلة للطرفين. انطلاقًا من التكامل بين النظريتين نتوقع الفرضية الرئيسية الثانية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الثانية H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشيخوخة القوى العاملة على إعادة صياغة الوظيفة لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

3 – تأثير إعادة صياغة الوظيفة على مشاركة المعرفة الضمنية:

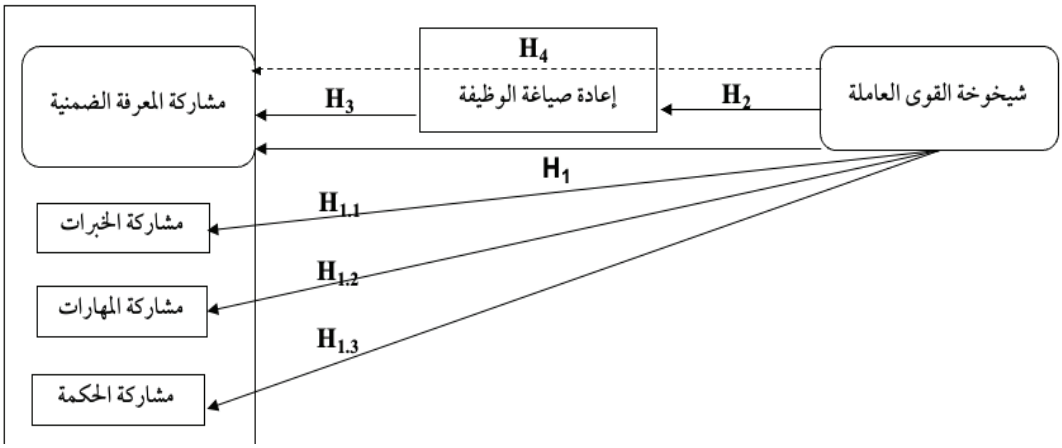
توصلت دراسة Kuyken & Costanza,(2024) إلى أن تغيير طبيعة الوظيفة ومهامها قد يُسهم في تبادل المعرفة بين الأجيال داخل بيئة العمل، استنادًا إلى نظرية التبادل الاجتماعي، يُفترض أن الموظف الأكبر سنًا عندما يقوم بممارسة سلوك إعادة صياغة الوظيفة، فإنه يعزز موقعه داخل الوظيفة ويعيد تشكيل مهامه وعلاقاته بما ينسجم مع قدراته وخبراته واحتياجاته، مما يساعد في بناء الثقة والتفاعل الإيجابي مع الزملاء والرؤساء. وينجم عن هذا توقعات متبادلة بأن المساهمة المعرفية ستُقابل باحترام وتقدير واعتراف، ما يشجع الموظف الأكبر سنًا على مشاركة معارفه وخبراته غير الموثقة على نحو أعمق. واستنادًا إلى نظرية توافق الفرد مع المنظمة، يُفترض أن رضا الفرد وسلوكياته الإيجابية داخل المنظمة تعتمد على مدى تناسب قيمه واحتياجاته ومهاراته مع قيم وسياسات وثقافة المنظمة. وعندما يعيد الموظف الأكبر سنًا صياغة وظيفته، فإن ذلك يُعد محاولة واعية لتعزيز توافقه مع بيئة العمل، وتطوير دوره بما ينسجم مع خبراته وسياساته المهنية، فيشعر بدرجة أعلى من الانتماء، ويصبح أكثر استعدادًا لمشاركة موارده المعرفية، بما فيها المعرفة الضمنية، لأن هذا السلوك يُنظر إليه بوصفه امتدادًا طبيعيًا لانتمائه ودوره التنظيمي، وتعبيرًا عن مواءمته مع القيم التي تُشجع على التعاون ونقل الخبرة. انطلاقًا من التكامل بين النظريتين نتوقع الفرضية الرئيسية الثالثة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الثالثة H3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإعادة صياغة الوظيفة على مشاركة المعرفة الضمنية لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

4 – الدور المعدل لإعادة صياغة الوظيفة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية:

استنادًا لنظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي تنص على أن المعارف والمهارات والخبرات تمثل أصولًا اقتصادية تزداد قيمتها مع التراكم من خلال الخبرة والعمر (Schultz,1961)، لذا فإن الموظفين المسنين لا يُنظر إليهم كعبء تنظيمي، بل يحملون رصيدًا متراكمًا من الخبرة والمعرفة المتخصصة التي يمكن أن تدعم المنظمة إذا تم توظيفها و تحويلها إلى ممارسات نافعة داخل المنظمة، وتُعد مشاركة المعرفة الضمنية إحدى الممارسات الأساسية لتحويل خبرات ومعارف ومهارات القوى العاملة المسنة إلى قيمة تنظيمية، بينما تأتي إعادة صياغة الوظيفة كمدخل يساعد على تمكينهم من استثمار هذا الرصيد المعرفي بصورة أفضل. وبناءً على هذه النظرية، نفترض أن صياغة الوظيفة لا تؤثر فقط على مستوى مشاركة المعرفة الضمنية بشكل مباشر، بل تُحسن قوة واتجاه العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية. وعليه، نتوقع الفرضية الرئيسية الرابعة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الرابعة H_4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لشيخوخة القوى العاملة على مشاركة المعرفة الضمنية لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إعادة صياغة الوظيفة كمتغير معدل.



شكل (1): نموذج الدراسة

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجَ الوصفي التحليلي من حيث الطريقة والإجراءات؛ كونه المنهجَ المناسب لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، إذ قام هذا المنهج بوصف المتغيرات الثلاثة للدراسة، التي تتضمن: المتغير المستقل (شيخوخة القوى العاملة)، والمتغير التابع (مشاركة المعرفة الضمنية)، والمتغير المعدل (صياغة الوظيفة)، كما أنه يقوم بالتحليل الدقيق لمعرفة عناصر الظاهرة عن طريق جمع البيانات اللازمة من خلال استبانة موزعة إلكترونيًا على موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية ضمن المستويات الإدارية المختلفة.

مجتمع وعينة الدراسة: تكوَّن مجتمع الدراسة من القوى العاملة الأكبر سنًا من الموظفين والموظفات بمختلف المستويات الإدارية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (19114) موظفًا على رأس العمل، وذلك حسب الإحصائيات الرسمية الصادرة عن منصة البيانات المفتوحة التابعة للوزارة محل الدراسة، وقد بلغ حجم العينة الفعلية (377) موظفًا، استنادًا على جدول Krejcie and Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب، كما اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة لتمثيل الموظفين ضمن مجتمع الدراسة.

وصف خصائص عينة الدراسة:

ظهرت البيانات الشخصية للموظفين الأكبر سنًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، على النحو الآتي:

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية للموظفين في الوزارة محل الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع	ذكور	263	%69.8
	إناث	114	%30.2
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	83	%22.1
	إدارة وسطى	105	%27.8
	إدارة تنفيذية	189	%50.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	%.1.32
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	27	%7.81
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنه	128	%33.9
	سنه فأكثر15	217	%57.6
العمر	أكثر من 50 سنه	377	%100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

يُلاحظ من توزيع خصائص عينة الدراسة أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر بنسبة (69.8%)، وهو ما يُعد انسجامًا مع هيكل القوى العاملة في طبيعة الجهة محل الدراسة، التي ما زالت تشهد تباينًا في التوزيع بين الجنسين، رغم التوسع المتزايد في مشاركة المرأة في سوق العمل السعودي. كذلك، فإن أغلب المشاركين من الإدارة التنفيذية بنسبة (50.1%) هذا يعكس أن العينة تمتلك دورًا مباشرًا في تنفيذ العمل، وتملك رصيدًا مهنيًا وخبرةً وظيفية ممتدة. أما من حيث سنوات الخبرة، فإن نسبة من تتجاوز خبرتهم 15 سنة (57.6%) تشير إلى أن عينة الدراسة تتكون في معظمها من موظفين ناضجين مهنيًا، وذوي خبرة مكتسبة طوال مسيرة عملهم، وفيما يخص العمر، فإن اقتصار العينة على المشاركين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة يؤكد أن الاستجابات جاءت من أفراد ينتمون

فعليًا إلى الفئة العمرية المستهدفة، وهذا يسهم بشكل جلي في الكشف عن العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة وإعادة صياغة الوظيفة ومشاركة المعرفة الضمنية.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المغلقة الإلكترونية كأداة رئيسة لجميع البيانات؛ لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها. تم قياس متغيرات الدراسة من خلال الاعتماد على مقاييس علمية منشورة وتم تعديل بعض العبارات لتتكيف مع السياق الحكومي السعودي. تكونت الاستبانة من أربع محاور رئيسة، تناول المحور الأول البيانات الديموغرافية (النوع، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، العُمر). أما المحور الثاني فقد تناول قياس المتغير المستقل (شيخوخة القوى العاملة)، اعتمدت الدراسة على العمر الزمني، وذلك استنادًا إلى المنهجية المتبعة في عدد من الدراسات مثل: (Gao et al. 2026, Kooij et al. 2022, Hans et al. 2023, Bashir et al., 2021) وقد أظهرت هذه الدراسات أن تقدم العمر من المؤشرات المعيارية المستخدمة لقياس شيخوخة القوى العاملة في بيئة العمل، فلم يصمموا مقياسًا علميًا لقياسه، وهذا ما تم اعتماده في الدراسة الحالية. أما المحور الثالث فقد تناول المتغير المعدل (إعادة صياغة الوظيفة)، وتم تطوير فقرات المحور بالاستناد على المقياس الذي قدَّمته دراسة Tims et al. (2012)، أما فيما يخص المحور الرابع فكان لقياس المتغير التابع (مشاركة المعرفة الضمنية)، وتم تطوير هذا المحور بالاعتماد على مقياس قدَّمته دراسة Oliveira et al. (2015)، وكذلك مقياس قدَّمته دراسة Chuymanee & Sorod (2018)، لتقييم هذه المحاور، استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (1 لا أوافق بشدة إلى 5 أوافق بشدة).

أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

- **الصدق الظاهري**

تم عرض الاستبانة على عددٍ من المختصِّين في مجال إدارة الموارد البشرية، لإبداء آرائهم حول وضوح العبارات وملاءمتها للسياق الحكومي، وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم التي تم أخذها بعين الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهاية. وجديرٌ بالذكر أن متغير شيخوخة القوى العاملة تم قياسه بناءً على مؤشر ديموغرافي وليس مقياسًا متعدد العبارات، لذا يكتفى بالصدق الظاهري لهذا النوع من المتغيرات.

- **صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد العينة الاستطلاعية المكونة من على (30) موظفًا من خارج العينة الأساسية، تم استخدام بياناتهم لاختبار صدق وثبات الأداة. كما هو موضح في جدول (2) التالي:

جدول (2)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والمحور التابع له

إعادة صياغة الوظيفة					
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.861**	5	0.548**	9	0.913**
2	0.765**	6	0.697**	10	0.805**
3	0.818**	7	0**784 ،	11	0.922**
4	0.732**	8	0.848**	12	0.766**

مشاركة المعرفة الضمنية					
بُعد مشاركة المهارات		بُعد مشاركة الخبرات		بُعد مشاركة الحكمة	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
13	0.6.9**	17	0.730**	21	0.849**
14	0.594**	18	0.753**	22	0.901**
15	0.686**	19	0.833**	23	0.875**
16	0.713**	20	0.689**	24	0.791**

دال عند مستوى معنوية (0.01) المصدر: من إعداد الباحثتين اعتمادًا على نتائج SPSS 26

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبه، ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01). وتشير هذه النتائج إلى تحقق الصدق البنائي الداخلي لأداة الدراسة، وهذا يعزز مصداقية الأداة العالية لتمثيل متغيرات الدراسة وقياسها.

ثانيًا: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا. الجدول أدناه يبيّن نتائج الاختبار.

جدول (3)

قيم معامل كرونباخ – ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الدراسة		عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: شيخوخة القوى العاملة		1	سؤال ديموغرافي
المتغير المعدّل: إعادة صياغة الوظيفة		12	0.861
المتغير التابع: مشاركة المعرفة الضمنية	البعد الأول: مشاركة الخبرات	4	0.789
	البعد الثاني: مشاركة المهارات	4	0.762
	البعد الثالث: مشاركة الحكمة	4	0.727
الدرجة الكلية للمتغير التابع		12	0.906
الدرجة الكلية للأداة		25	0.896

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج ببرنامج (SPSS-v26)

تظهر نتائج الجدول أعلاه قيم ثبات أبعاد محور مشاركة المعرفة الضمنية فنجد أنها تراوحت ما بين (0.726 – 0.789) وبالنسبة للدرجة الكلية للمحور فقد بلغ (0.906). في حين تبين أن الدرجة الكلية إعادة صياغة الوظيفة كله بلغ (0.861). وبالنسبة لقيمة معاملات ألفا كرونباخ للأداة كلها بلغت (0.896)، وتُعد هذه القيم مؤشرات جيدة من الثبات ضمن النطاق المقبول إحصائيًا، وهذا ما يؤكد تمتُّع أداة الدراسة بدرجةٍ عاليةٍ من الثبات ويُمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الاحصائي.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى المتغيرات، والتي تنص على:

السؤال الأول– ما مستوى إعادة صياغة الوظيفة لدى الموظفين الأكبر سنًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟، للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة. وهي كما يلي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أحاول تطوير قدراتي باستمرار في العمل	3.499	0.742	مرتفع	10
2	أبحث عن طرق جديدة لتنفيذ المهام لتجعل العمل أكثر متعة وتحديًا.	3.941	0.881	مرتفع	1
3	أطلب من مديري إضافة مهام جديدة تُثير اهتمامي وتنمي مهاراتي	3.871	0.966	مرتفع	2
4	أقوم بتعديل طريقة أدائي لمهامي لتناسب مهاراتي وخبراتي	3.792	0.855	مرتفع	4
5	أقدّم اقتراحات لتحسين بعض الإجراءات الوظيفية لخدمة أهداف العمل	3.620	0.754	مرتفع	6
6	أطلب من زملائي تقييم أدائي في العمل	3.558	1.021	مرتفع	8
7	أسعى للحصول على الدعم المعنوي من الأخرين في العمل	3.287	0.672	متوسط	12
8	أطلب المشاركة في مهام تتطلب مهارات إضافية لتعزيز شعوري بالإنجاز	3.412	0.918	متوسط	11
9	أعدّل في ترتيب مهامي اليومية بحيث أبدأ بما أجيده وأفضّله	3.526	0.811	مرتفع	9
10	في وقت فراغي أتطوع لأداء مهام جديدة	3.603	0.732	مرتفع	7
11	أُعدّل ترتيب المهام اليومية بما يناسب طاقتي وتركيزي	3.865	0.719	مرتفع	3
12	أُغيّر طريقة تعاملي مع الزملاء لتسهيل مهامي	3.683	0.838	مرتفع	5
	المتوسط الحسابي الكلي	3.698	0.743	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج ببرنامج (SPSS-v26)

أظهر الجدول أعلاه أن مستوى إعادة صياغة الوظيفة لدى الموظفين الأكبر سنًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية جاء مرتفعًا بشكل عام؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.698)، وهو ما يُشير إلى أن هذه الفئة لا تتعامل مع العمل بوصفه نشاطًا روتينيًا، بل تسعى إلى تطوير أساليب أدائها وتكيف مهامها بما يناسب خبراتها واحتياجاتها المهنية، كما سبقت الإشارة إليه في دراسات مثل (Tims et al.,2012) و (Kooij et al., 2022). وجاءت العبارة رقم (2)، في المرتبة الأولى بمتوسط (3.941)، وهذا يدل على أن الموظفين الأكبر سنًا يمتلكون دافعية داخلية عالية نحو التجديد وتحسين أدائهم، وهو ما ينسجم مع نتائج (Bashir et al., 2021) و (Burmeister et al., 2020). ونجد أن أدنى عبارة هي رقم (7)، وتعزو الباحثة انخفاض هذه العبارة بأن الموظفين الأكبر سنًا يميلون إلى الاعتماد على الذات وإظهار نضج مهني يحدّ من الحاجة إلى طلب الدعم المعنوي المباشر، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات حول ارتفاع مستوى الاعتماد الشخصي لدى الموظفين الأكبر سنًا في مواجهة ضغوط العمل، مثل ما جاءت به دراسة (Luu,2021) و (Kooij et al., 2022).

السؤال الثاني- ما مستوى مشاركة المعرفة الضمنية لدى الموظفين الأكبر سنًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟، للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة. وهي كما يلي:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
بُعد مشاركة الخبرات					
13	الموظفون يتشاركون تجاربهم العملية مع بعضهم البعض بشكل متكرر	3.831	0.657	مرتفع	2
14	أسعى لمنح زملائي المعرفة بناءً على تجاربي المتراكمة.	3.640	0.714	مرتفع	3
15	أتبادل القصص المهنية والحكايات من خبراتي السابقة مع زملائي	4.012	0.864	مرتفع	1
16	أتحدث لزملائي عن الأخطاء والتحديات التي واجهتها في العمل كفرصة للتعلم	3.489	0.787	مرتفع	4
المتوسط العام للبُعد الأول		3.954		**مرتفع**	
بُعد مشاركة المهارات					
17	أستخدم التوجيه المباشر والشرح العملي لنقل مهاراتي إلى الزملاء	3.422	0.833	مرتفع	4
18	أساعد الزملاء في أداء المهام الصعبة عن طريق إظهار الطريقة الصحيحة خطوة بخطوة.	3.587	0.774	مرتفع	2
19	أشارك الحيل والحلول السريعة لتسهيل العمل على الزملاء	3.431	0.865	مرتفع	3
20	أنقل للزملاء المهارات والمعارف التي لا توجد ضمن الأدلة أو الإجراءات الرسمية.	4.102	0.912	مرتفع	1
المتوسط العام للبُعد الثاني		3.823		مرتفع	
بُعد مشاركة الحكمة					
21	.أقدّم نصائح وتوجيهات مبنية على حكمتي المهنية الطويلة للموظفين الجدد	4.186	0.598	مرتفع	1
22	أنقل قيم وعادات العمل الأصيلة في المنظمة إلى الأجيال الجديدة	3.923	0.761	مرتفع	3
23	أشارك رؤى وأفكارًا استراتيجية مستمدة من عقود من الخبرة مع فريق العمل	3.174	0.675	متوسط	4
224	أوجّه الزملاء نحو اتخاذ قرارات سليمة في المواقف الغامضة التي لا تحددها اللوائح بوضوح.	3.952	0.784	مرتفع	2
المتوسط العام للبُعد الثالث		3.796		مرتفع	
المتوسط الحسابي الكلي لمشاركة المعرفة الضمنية		3.914	0.658	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج ببرنامج (SPSS-v26)

تُظهر النتائج في الجدول أعلاه أن شيخوخة القوى العاملة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية يتمتعون بمستوى مرتفع من مشاركة المعرفة الضمنية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.914)، مما يعكس ازدهار ممارسات نقل المعرفة في بيئة العمل. وهذا ينسجم مع ما أشارت إليه دراسة Oliveira et al. (2015) و Chuymanee & Sorod (2018) حول أن تراكم الخبرة لدى الأفراد يؤدي إلى زيادة ميلهم لمشاركة المعرفة الضمنية مع زملائهم. وعند النظر في النتائج بصورة أكثر تفصيلًا، تبين أن بُعد «مشاركة الخبرات» قد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.954)، مما يدل على أن الموظفين الأكبر سنًا يميلون لمشاركة خبراتهم العملية غير المكتوبة مع زملائهم، وتدعم هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة Burmeister et al., (2020) حول دور الخبرات المكتسبة في تبادل المعرفة داخل الأجيال، ودراسة Hans et al.,(2023). وجاء بعد "مشاركة المهارات" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.823)، مما يشير إلى وجود مشاركة واضحة للمهارات المهنية والتقنيات التي اكتسبها الموظفون خلال سنوات خبرتهم، ويعكس ميلهم لتدريب زملائهم الأصغر سنًا ونقل مهاراتهم في بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل

إليه (Luu, 2021) و(Kuyken & Costanza, 2024) في مجال تبادل المعرفة المهنية بين الأجيال. أما بُعد "مشاركة الحكمة"، فقد جاء بالمرتبة الثالثة رغم تحقيقه متوسطًا مرتفعًا بلغ (3.796)، ويشير ذلك لوجود تفاعل معرفي قائم على خبرة مهنية وحكمة مكتسبة في بيئات العمل، ويرجع ذلك إلى قدرة الموظفين الأكبر سنًا على تقديم نصائح استراتيجية ورؤى شاملة.

ومع ذلك، كشفت النتائج عن انخفاض نسبي في عبارة رقم (23)، وتعزو الباحثة هذا الانخفاض إلى أن الموظفين الأكبر سنًا قد يُفضّلون الحفاظ على خبراتهم الاستراتيجية لاستخدامها في اللحظات المناسبة أو عند الحاجة الملحة، وعدم التدخل في اتخاذ القرارات التنفيذية، خاصة إذا كانت بيئة العمل تُعطي دورًا قياديًا أكبر للدماء الشابة. كما أن التقاليد المهنية لدى الأجيال الأكبر سنًا قد تجعلهم أكثر حذرًا في إظهار مبادرات الرأي المباشر، ما يُفسّر عدم مشاركتهم لرؤاهم الاستراتيجية مع الفريق، وفقًا لدراسة (Gao et al., 2026) و(Baird et al., 2024) حول تأثير السياسات التنظيمية على مشاركة المعرفة.

النموذج البنائي لمتغيرات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة من الثالث وحتى السادس، تم تطوير نموذج متكامل يعكس العلاقات بين متغيرات الدراسة؛ حيث تم اختبار مدى جودة مطابقة النموذج النظري والبيانات الفعلية لعينة الدراسة من خلال مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit indices)، ويظهر الجدول التالي القيم الإحصائية الرئيسة لتلك المؤشرات والتي تم تفسيرها استنادًا على المعايير المعتمدة لنموذج (Hair et al., 2014).

جدول (6)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة

اسم المؤشر	الرمز	المدى المثالي للمؤشر	قيمة المؤشر	القرار
مربع كاي المعياري	CMINDF	CMINDF<5	0.08	مقبول
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	CFI >=0.90	1.00	مقبول
مؤشر المطابقة المعياري	NFI	NFI>=0.90	1.00	مقبول
مؤشر حسن المطابقة	GFI	GFI >= 0.90	1.00	مقبول
مؤشر توكر – لويس	TLI	TLI>= 0.90	1.02	مقبول
مؤشر رمسي	RMSEA	RNSEA<0.08	0.00	مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج ببرنامج (AMOS-v23)

يشير الجدول أعلاه إلى أن النموذج البنائي المفترض، الذي يربط شيخوخة القوى العاملة كمتغير مستقل، ومشاركة المعرفة الضمنية كمتغير تابع، وإعادة صياغة الوظيفة كمتغير معدل، قد حقق مؤشرات المطابقة نتائج مقبولة تعكس جودة المطابقة بين النموذج والبيانات الفعلية وفق نموذج (Hair et al., 2014) لحسن المطابقة، مما يدل على قوة النموذج البنائي مما يعزز من صلاحيته لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويدعم اعتماده في اختبار الفرضيات.

ثانيًا: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة باختبار فرضيات علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة من الثالث وحتى السادس، تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وإجراء اختبار مباشر للمسارات، بالإضافة إلى اختبار الأثر التعديلي عبر مقياس تفاعلي بين شيخوخة القوى العاملة وإعادة صياغة الوظيفة تجاه مشاركة المعرفة الضمنية، تظهر النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (7)

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	العلاقات التأثير	المسار	معامل المسار ß	حجم التأثير F^2	T statistics	القيمة المعنوية
H1	علاقة تأثير مباشرة	شيخوخة القوى العاملة-> مشاركة المعرفة الضمنية	0.418	0.162	19.342	0.000
H1.1	علاقة تأثير مباشرة	شيخوخة القوى العاملة-> مشاركة الخبرات	0.382	0.157	15.102	0.000
H1.2	علاقة تأثير مباشرة	شيخوخة القوى العاملة-> مشاركة المهارات	0.392	0.144	14.877	0.003
H1.3	علاقة تأثير مباشرة	شيخوخة القوى العاملة-> مشاركة الحكمة	0.377	0.139	14.462	0.000
H2	علاقة تأثير مباشرة	شيخوخة القوى العاملة -> إعادة صياغة الوظيفة	0.460	0.271	13.941	0.000
H3	علاقة تأثير مباشرة	إعادة صياغة الوظيفة -> مشاركة المعرفة الضمنة	0.390	0.242	13.135	0.002
H4	علاقة تأثير غير مباشرة	شيخوخة القوى العاملة ->xإعادة صياغة الوظيفة مشاركة المعرفة الضمنية	0.463	0.198	10.127	0.004

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج ببرنامج (AMOS-v23)

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن العلاقات المباشرة بين المتغيرات المدروسة كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). فقد بلغ معامل المسار لأثر شيخوخة القوى العاملة على مشاركة المعرفة الضمنية (0.418)، مع قيمة T statistics بلغت (19.342) وقيمة احتمالية (0.000)، وهو ما يدل على وجود أثر إيجابي ومعنوي وقوي نسبيًا، كما بلغ حجم الأثر (0.162) بما يشير إلى أثر متوسط من حيث الأهمية العملية. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لشيخوخة القوى العاملة على مشاركة المعرفة الضمنية لدى موظفي الوزارة. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لشيخوخة القوى العاملة في مشاركة الخبرات ومشاركة المهارات ومشاركة الحكمة؛ إذ بلغت قيم T statistics على التوالي (15.102، 14.877، 14.462)، وجميعها عند مستويات دلالة أقل من (0.05)، مما يدعم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى. كما بيّنت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لشيخوخة القوى العاملة في إعادة صياغة الوظيفة؛ حيث بلغ معامل المسار (0.460)، وبلغت قيمةT statistics (13.941)، وقيمة معنوية (0.000)، مع حجم أثر (0.271)، وهو ما يعكس أثرًا متوسطًا إلى مرتفع نسبيًا من الناحية العملية، ومن ثم تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لشيخوخة القوى العاملة على إعادة صياغة الوظيفة. كذلك، أوضحت النتائج أن إعادة صياغة الوظيفة تؤثر إيجابيًا ومعنويًا على مشاركة المعرفة الضمنية، إذ بلغ معامل المسار (0.390)، وبلغت قيمة T statistics (13.135)، وقيمة معنوية (0.002)، مع حجم أثر (0.242)، وهو ما يشير إلى أثر معنوي ذي أهمية تطبيقية واضحة، وبالتالي تُقبل الفرضية الرئيسة الثالثة القائلة بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإعادة صياغة الوظيفة على مشاركة المعرفة الضمنية لدى موظفي الوزارة. كذلك، تشير النتائج إلى أن التأثير التفاعلي بين شيخوخة القوى العاملة وإعادة صياغة الوظيفة على مشاركة المعرفة الضمنية بلغ (0.463)، وبلغت قيمة T statistics (10.127)، وقيمة معنوية (0.004)، وهو ما يشير إلى أن إعادة صياغة المهام الوظيفية ساهم في تعزيز تأثير شيخوخة القوى العاملة على مشاركة المعرفة الضمنية، وكان التأثير المباشر لشيخوخة القوى العاملة على مشاركة المعرفة الضمنية (0.418)، ومع دخول المتغير المعدل (إعادة صياغة الوظيفة) أرتفع التأثير ليبلغ (0.463)، وهذا الارتفاع يشير إلى أن إعادة صياغة الوظيفة حسنت وعززت العلاقة الإيجابية بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية، مما يؤكد قبول الفرضية الرابعة القائلة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لشيخوخة القوى العاملة على مشاركة المعرفة الضمنية لدى موظفي الوزارة

بالمملكة العربية السعودية في ضوء إعادة صياغة الوظيفة كمتغير معدل.

مناقشة نتائج الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي، تُشير النتائج إلى أن التأثير الإيجابي لشيخوخة القوى العاملة على مشاركة المعرفة الضمنية يتحسن بشكل بارز بوجود إعادة صياغة الوظيفة، الذي يُأخذ دورًا معدلًا إحصائيًا في العلاقة بين شيخوخة القوى العاملة ومشاركة المعرفة الضمنية، إذ أسهمت في تقوية هذه العلاقة استنادًا لدرجة توافرها المرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعارف التي يمتلكها الموظف الأكبر سنًا قد تكون حبيسة الخبرة الفردية إذا كان الموظف يؤدي مهامه بطريقة روتينية، أما عندما يمارس الموظف إعادة صياغة الوظيفة، فإنه يعيد تشكيل مهامه وعلاقاته وطرق أداء عمله بما يسمح بتحويل خبرته إلى مساهمة معرفية أكثر وضوحًا.

تكتسب نتائج الدراسة أهمية خاصة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؛ فالوزارة مسؤولة عن رسم السياسة العامة لأنظمة العمل في القطاعين العام والخاص، لذلك فإن خبرات الموظفين الأكبر سنًا تشمل معرفة تطبيقية متراكمة تتعلق بتفسير السياسات، وفهم الإجراءات، والتعامل مع الحالات الاستثنائية. كما تزداد أهمية نتيجة الدراسة في ظل توجه الوزارة نحو التحول الرقمي وتحسين الخدمات والإجراءات الإدارية والتنظيمية، فالتحول الرقمي لا يلغي دور الموظفين الأكبر سنًا، بل يعيد تشكيل طبيعة مساهمتهم. لذلك، فإن إعادة صياغة الموظف الأكبر سنًا لوظيفته قد تتمثل في انتقاله من دور تنفيذي تقليدي إلى دور يجمع بين الخبرة التنظيمية والمعرفة الرقمية. ويمكن أن يشارك في تصميم الخدمات الإلكترونية، أو مراجعة رحلة المستفيد، أو تدريب الموظفين على التغييرات النظامية، أو تقديم الرأي المهني في الحالات التي لا تعالجها الأنظمة آليًا. وبذلك يصبح الموظف الأكبر سنًا حلقة وصل استراتيجية بين الذاكرة التنظيمية داخل الوزارة ومتطلبات المستقبل الرقمي.

وفي جانب الاتساق مع الأدبيات السابقة، تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما أظهرته دراسة Burmeister et al. (2020) من أن تراكم الخبرة لدى الموظفين الأكبر سنًا يؤدي لارتفاع مستوى مشاركتهم للمعرفة، كما أشارت دراسة (Lagacé et al., 2023) أن المنظمات التي تدعم ممارسات تبادل المعرفة تحقق تأثير إيجابي في العلاقة بين تواصل الأجيال الوظيفية وتُقلّل من النظرة التمييزية ضد كبار السن. وأكدت دراسة Hans et al., (2023) أن بيئة العمل المشجعة على التواصل بين الأجيال الوظيفية تُعد عاملًا مهمًا لتعزيز مشاركة المعرفة والمحافظة عليها. في حين أظهرت دراسة Karanike-Murray et al., (2024) على إن الموظفين الأكبر سنًا يميلون نحو إعادة صياغة وظائفهم وتحويلها إلى ممارسات عمل أكثر فاعلية، وهو ما ينسجم مع النتائج الحالية التي تُظهر مستوى مرتفعًا من إعادة صياغة الوظيفة. كما أظهرت دراسة (Kooij et al. 2022) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحفّز إعادة صياغة الوظائف لدى العمال الأكبر سنًا وتسهم في استبقائهم، وأكدت دراسة (Kooij et al. 2020) إلى أن الضغط الوظيفي قد يدفع الموظفين الأكبر سنًا على المشاركة في سلوكيات إعادة تصميم وظائفهم بما يعزز ارتباطهم في العمل يساعدهم على التقدم بنجاح في أدائهم.

وعلى صعيد الإسهامات النظرية، تتماشى هذه النتائج مع نظرية رأس المال البشري، التي تُبرز أن شيخوخة القوى العاملة يمثلون مخزونًا من المعرفة والخبرة، في حين يبادرون في إعادة صياغة مهامهم فإن هذا يعُد توظيف فّعال لهذا المخزون. كما تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نظرية التبادل الاجتماعي التي تُفسّر أن الموظف الأكبر سنًا يرى في إعادة صياغة وظيفته مساهمة في تحسين بيئة العمل، فيقابلها بمساهمته في نقل معرفته. كما تُعزّز النتائج من نظرية المواءمة بين الفرد والوظيفة، التي تُركّز على أن الموظفين الأكبر سنًا يسعون تلقائيًا لتعديل مهام عملهم وعلاقاتهم بالعمل لتتوافق مع مهاراتهم وخبرتهم، ما يفسّر ارتفاع مستوى إعادة صياغة الوظيفة في الدراسة الحالية.

توصيات ومقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج فإنها توصي بالآتي:

1. الاستمرار في تشجيع شيخوخة القوى العاملة لنقل المعرفة الضمنية، كإنشاء برنامج باسم «خبير المعرفة / أمين الخبرة « يُناط بموظفين مختارين من شيخوخة القوى العاملة مهمتهم توثيق ونقل المعرفة الضمنية إلى الموظفين الجدد، وهذا سيسهم بشكل جلي في تقليل الفجوة المعرفية عند التقاعد، والحفاظ على الخبرة الاستراتيجية داخل المنظمة.
2. ترسيخ ثقافة إعادة صياغة وظائف شيخوخة القوى العاملة من خلال منحهم المرونة في توزيع مهامهم، كأن يُسمح للموظف الأكبر سنًا بإعادة ترتيب المهام، وإضافة مهام تدريبية وإشرافية تسهم في مشاركة خبرته، هذا سيؤدي لزيادة الانخراط الوظيفي، وتحويل الخبرة إلى ممارسات تدريبية داخل الإدارات.
3. تطوير بيئة داعمة للتبادل المعرفي كتأسيس منصة رقمية إلكترونية داخلية لمشاركة المعرفة الضمنية (فيديو، نصائح، خبرات، قصص نجاح) يُشجع الموظفون الأكبر سنًا على التسجيل والمشاركة، ذلك سيعكس توثيق المعرفة الضمنية، وتمكين الأجيال الجديدة من الوصول إلى التجارب الميدانية دون الاعتماد على الذاكرة الفردية.
4. اشراك الموظفين الأكبر سنًا في برامج التهيئة المبدئية لمشاركة معارفهم وخبراتهم المتراكمة وشعورهم بالثقة والأهمية.
5. إضافة مؤشرات أداء تحفيزية مرتبطة بمكافآت معنوية أو مادية، كتقديم عدد الدورات التدريبية والجلسات الحوارية مع الموظفين الجدد، سيؤدي لتحفيز الموظفين الأكبر سنًا في مشاركة المعرفة وترسيخ ثقافة المشاركة في المنظمة.
6. تعزيز التفاعل العملي بين الأجيال الوظيفية كتصميم برامج تبادل مهني حيث يُعمل الموظف الأكبر سنًا مع موظف أصغر سنًا في فرق مشتركة، مع توزيع الأدوار لتشجيع مشاركة المهارات والخبرة، ذلك سيعزز مهارات القيادة المعرفية لدى الموظفين الأكبر سنًا، بما يدعم نقل المعرفة الضمنية عبر الفرق وفق مبدأ التبادل الاجتماعي.
7. تصميم نموذج تدريبي يدمج ممارسات إعادة صياغة الوظيفة مع مهارات إدارة ومشاركة المعرفة، لرفع مستوى الوعي الوظيفي لدى جميع الموظفين بكيفية إعادة صياغة وظائفهم بطريقة تدعم نقل المعرفة، بما يدعم تطبيق مبادئ نظرية توافق الفرد مع الوظيفة.

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية وحدودها، يُقترح أن تتناول الدراسات المستقبلية المحاور التالية:

- إجراء دراسات على فترات زمنية متباعدة لمتابعة تطور سلوك الموظفين الأكبر سنًا ومدى انخراطهم في سلوكيات إعادة صياغة الوظيفة، وقياس تأثير ذلك على الأداء التنظيمي.
- إجراء دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص لاكتشاف مدى مساهمة شيخوخة القوى العاملة في مشاركة المعرفة.
- دراسة واقع شيخوخة القوى العاملة داخل بيئات العمل، والتحديات التي تواجههم.
- تحليل دور القيادة التحويلية أو الخادمة في تعزيز مشاركة المعرفة لدى الموظفين الأكبر سنًا.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الحربي، عبدالله بن مداري عبدالله. (2025). شيخوخة القوى العاملة: التحديات والنظريات ودور إدارة الموارد البشرية: دراسة مراجعة. *مجلة الإدارة العامة، 56*(3)، 661-698

محمد، خميس ناصر، وإبراهيم، طارق دخيل. (2021). علاقة التشارك المعرفي في دعم الأداء الإبداعي: بحث استطلاعية في عينة من مؤسسات التعليم العالي. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17*(55)، 408-423

مكتب العمل الدولي (2013). العمالة والحماية الاجتماعية في السياق الديموغرافي الجديد: التقرير الرابع لمؤتمر العمل الدولي، الدورة 102، مكتب العمل الدولي: جنيف.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2025). DLyFmc/pw.2u//:https

Arabic References:

Al-Ḥarbī, Allāh ibn mdāry Allāh. (2025). Shaykhūkhat al-quwá al-‘āmilah : al-taḥaddiyāt wa-al-naẓarīyāt wa-dawr Idārat al-mawārid al-basharīyah : dirāsah murāja‘at. Majallat al-Idārah al-‘Āmmah, 56 (3), 661-698.

Muḥammad, Khamīs Nāṣir, wa-Ibrāhīm, Ṭāriq Dakhīl. (2021). ‘alāqat altshārk al-ma‘rifī fī Da‘m al-adā’ al-ibdā‘ī : baḥth istiṭlā‘īyah fī ‘ayyinah min Mu’assasāt al-Ta‘līm al-‘Ālī. Majallat Tikrīt lil-‘Ulūm al-Idārīyah wa-al-iqtiṣādīyah, 17 (55), 408-423.

Maktab al-‘amal al-dawlī (2013). al-‘Amālah wa-al-ḥimāyah al-ijtimā‘īyah fī al-siyāq al-dīmūghrāfī al-jadīd : al-taqrīr al-rābi‘ li-Mu’tamar al-‘amal al-dawlī, al-dawrah 102, ṭ1, Maktab al-‘amal al-dawlī : Jinīf.

Wizārat al-mawārid al-basharīyah wa-al-tanmiyah al-ijtimā‘īyah. (2025). https://2u.pw/DLyFmc

ثانيً: المراجع الأجنبية:

Baird, M., Williams, A., & Hamilton, M. (2024). The policy ladder: Understanding organisational policies for multigenerational workplaces. In The multigenerational workforce: Managing age and gender at work. *Springer Nature Singapore*.

Bakker, A.B., Demerouti, E (2017) Job demands-resources theory: taking stockand looking forward. *Journal of occupational health psychology*, *22*(3), 273.

Bashir, A., Hameed, M., Ammar, A., Bari, M., & Ullah, W. (2021). The impact of age-diverse workforce on organization performance: Mediating role of job crafting. *SAGE Open*, 11(1).

Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the dynamics of knowledge sharing and knowledge transfer in age-diverse organizations: A multi-level perspective. *Journal of Applied Psychology,* 105(4), 321–338.

Chuymanee, K., & Sorod, B. (2018). The development of a knowledge sharing behavior scale in the Thai context. *Journal of Community Development Research*, 11(3), 27–38.

Czaja, S. J. (2020). Setting the stage: Workplace and demographic trends. In S. J. Czaja, J. Sharit, & J. B. James (Eds.), Current and emerging trends in aging and work. Routledge.

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications. University of Minnesota Press.

Ellwart, T., Bündgens, M., & Rack, O. (2013). Age diversity and knowledge sharing in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1970–1989.

Gao, J., Chang, P., & Guo, Y. (2026). The influence of workplace age discrimination on knowledge sharing: A moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*, 30(1), 90–110.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson.

Hans, S., Nayeem, A. M., Mikkilineni, S., & Gupta, R. (2023). Exploring the relationship between generational diversity and knowledge sharing: The moderating role of workplace intergenerational climate,

boundary-spanning leadership and respect. Employee Relations: *The International Journal*, 45(6), 1437–1454.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.

Karanika-Murray, M., Van Veldhoven, M., Michaelides, G., Baguley, T., Gkiontsi, D., & Harrison, N. (2024). Curvilinear relationship between age and job performance and the role of job complexity. *Work, Aging and Retirement*, 10(2), 156–173.

Kohlbacher, F., Warwas, I., & Mollenhauer, H. (2017). Productive ageing society in Japan and Poland and its impacts on productivity and prosperity. In M. Flynn, Y. Li, & A. Chiva (Eds.), Managing the ageing workforce in the East and the West. *Emerald Publishing*.

Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van De Voorde, K. (2022). Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 22–34.

Kooij, D. T. A. M., Nijssen, H., Bal, M., & Kruijssen, D. T. F. van. (2020). Crafting an interesting job: Stimulating an active role of older workers in enhancing their daily work engagement and job performance. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 165–174.

Kuyken, K., & Costanza, D. P. (2024). Because work is changing: A new paradigm for intergenerational workplace knowledge sharing. *Journal of Intergenerational Relationships*, 23, 91–107.

Lagacé, M., Van De Beeck, L., Bergeron, C. D., & Rodrigues-Rouleau, P. (2023). Fostering positive views about older workers and reducing age discrimination: A retest of the workplace intergenerational contact and knowledge sharing model. *Journal of Applied Gerontology*, 42(6), 1223–1233.

Lu, Y., & Zhou, H. (2024). Perceived dissimilarity and knowledge sharing with younger workers: The role of generativity striving and knowledge receiving from younger workers. *Work, Aging and Retirement*, 11(3), 249–265.

Luu, T. T. (2021). Knowledge sharing in the hospitality context: The roles of leader humility, job crafting, and promotion focus. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102848.

Oliveira, M., Curado, C., Maçada, A., & Nodari, F. (2015). Using alternative scales to measure knowledge sharing behavior: Are there any differences? Computers in Human Behavior, 44, 132–140.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior, 80(1), 173–186.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26(2), 179–201.

Zacher, H., & Rudolph, C. W. (Eds.). (2022). Age and work: Advances in theory, methods, and practice (1st ed.). Routledge.

Biographical Statement

Dr. Rawabi Hasan Al-shehri, is an Assistant Professor of Human Resource Management in the Department of Human Resource Management, College of Business, King Khalid University. Dr. Rawabi Hasan Al-shehri received her PhD degree in Philosophy in Business Administration (2024) from King Khalid University. Her research interests include focus on issues related to human capital and organizational behavior.

معلومات عن الباحث

د. روابي حسن الشهري، أستاذ إدارة الموارد البشرية المساعد في قسم إدارة الموارد البشرية، بكلية الأعمال، في جامعة الملك خالد، (المملكة العربية السعودية). حاصل على درجة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال من جامعة الملك خالد عام 2024. تدور اهتماماتها البحثية حول قضايا رأس المال البشري، والسلوك التنظيمي.

Email: Ralshehry@kku.edu.sa