

**Final Project 2**

Code: PMG497

**Prepared BY: Salman Rahim Allah Ahmed**

TO

Faculty of Management

Midocean University

أثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة: دراسة تطبيقية علي  
الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض

**The Impact of Knowledge Management on Enhancing  
Organizational Competitiveness: An Applied Study on  
the Saudi Electricity Company in Riyadh**

اسم الطالب: سلمان رحيم الله احمد

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦١١

مشروع التخرج – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٤م

## قائمة المحتويات

|    |                                                                                   |            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ٣  | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>                                          | <b>١</b>   |
| ٤  | المقدمة:                                                                          | ١,١        |
| ٥  | مشكلة البحث:                                                                      | ١,٢        |
| ٦  | الفجوات النظرية:                                                                  | ١,٢,١      |
| ٦  | الفجوات العملية:                                                                  | ١,٢,٢      |
| ٦  | أهمية البحث:                                                                      | ١,٣        |
| ٧  | الأهمية النظرية:                                                                  | ١,٣,١      |
| ٧  | الأهمية العلمية:                                                                  | ١,٣,٢      |
| ٧  | أسئلة البحث:                                                                      | ١,٤        |
| ٨  | أهداف البحث:                                                                      | ١,٥        |
| ٩  | فرضيات البحث:                                                                     | ١,٦        |
| ١٠ | منهجية البحث:                                                                     | ١,٧        |
| ١١ | نطاق الدراسة:                                                                     | ١,٨        |
| ١٢ | هيكل المشروع:                                                                     | ١,٩        |
| ١٤ | <b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>                                             | <b>٢</b>   |
| ١٥ | المقدمة:                                                                          | ٢,١        |
| ١٧ | <b>2.2 المتغير الأول: ادارة المعرفة</b>                                           | <b>2.2</b> |
| ١٧ | التعريف:                                                                          | ٢,٢,١      |
| ١٧ | التطور:                                                                           | ٢,٢,٢      |
| ١٧ | الابعاد:                                                                          | ٢,٢,٣      |
| ٢٠ | النظريات:                                                                         | ٢,٢,٤      |
| ٢٠ | رسم توضيحي:                                                                       | ٢,٢,٥      |
| ٢١ | <b>2.3 المتغير الثاني: تنافسية المنظمة</b>                                        | <b>2.3</b> |
| ٢١ | التعريف:                                                                          | ٢,٣,١      |
| ٢١ | التطور:                                                                           | ٢,٣,٢      |
| ٢١ | الابعاد:                                                                          | ٢,٣,٣      |
| ٢٢ | النظريات:                                                                         | ٢,٣,٤      |
| ٢٣ | رسم توضيحي:                                                                       | ٢,٣,٥      |
| ٢٤ | <b>٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة</b> | <b>٢,٤</b> |
| ٢٤ | الأنماط:                                                                          | ٢,٤,١      |
| ٢٤ | الصراعات:                                                                         | ٢,٤,٢      |
| ٢٥ | الفجوات:                                                                          | ٢,٤,٣      |
| ٢٥ | رسم توضيحي:                                                                       | ٢,٤,٤      |
| ٢٦ | <b>2.5 الخلاصة:</b>                                                               | <b>2.5</b> |
| ٢٦ | ملخص نتائج الإطار النظري:                                                         | ٢,٥,١      |
| ٢٦ | اثار البحث المستقبلية:                                                            | ٢,٥,٢      |
| ٢٧ | المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                                          | ٢,٥,٣      |
| ٢٨ | <b>المراجع</b>                                                                    | <b>3</b>   |
| ٣١ | <b>الملاحق</b>                                                                    | <b>٤</b>   |
| ٣١ | الاستبيان:                                                                        | ٤,١        |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات وفرصًا غير مسبوقة نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة، والعولمة، وتغيرات السوق المستمرة في هذا السياق الديناميكي، تحتاج المنظمات إلى التحلي بمرونة عالية وقدرة على التكيف من أجل البقاء والتفوق في بيئة تنافسية شديدة، كما تعتمد المنظمات الحديثة على الابتكار كعنصر أساسي لتحقيق التميز، حيث تسعى إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة. (طبيي، ٢٠٢٠)

تعد تنافسية المنظمة من المفاهيم الأساسية التي تحكم نجاحها واستدامتها في بيئة الأعمال الحديثة والمتغيرة بسرعة. تعني التنافسية قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى للعملاء، مما يعزز مكانتها في السوق ويزيد حصتها السوقية، تعتمد التنافسية على مجموعة من العوامل المتكاملة، بما في ذلك الابتكار، وجودة المنتجات والخدمات، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، لتحقيق مستوى عالٍ من التنافسية، تحتاج المنظمات إلى تطوير استراتيجيات فعالة تستند إلى فهم عميق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة إلى تحليل دقيق للسوق ومراقبة تحركات المنافسين، يلعب الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير الموارد البشرية دورًا حيويًا في تعزيز التنافسية (أبو خوصة، ٢٠١٥)، من خلال تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية وتحفيز الابتكار، كما أن بناء ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والإبداع والاستجابة السريعة للتغيرات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة، كما تعتبر التنافسية عنصرًا محوريًا لتحقيق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل، مما يتطلب من المنظمات تبني نهج شامل ومتجدد باستمرار لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق. (القوطجي، ٢٠٢١)

وعليه تعد إدارة المعرفة بُعد واحدة من الأدوات الاستراتيجية الهامة التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة حيث تشير الأدبيات الإدارية والتنظيمية إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بفعالية يمكن أن يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة من خلال تحسين الابتكار، الكفاءة، والمرونة (علوان، ٢٠٢٠)، كما تظهر الأبحاث أن إدارة المعرفة تسهم في تعزيز الابتكار والتنافسية من خلال توفير الأساس اللازم لاتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة داخل المنظمة، حيث يتم الاعتبار أن تحول المعرفة التكتيكية إلى معرفة صريحة داخل المنظمات يعزز من قدراتها التنافسية بشكل كبير. (موسى، ٢٠٢٠)

من ناحية أخرى، تحديد تأثير إدارة المعرفة على التنافسية ليس دائماً إيجابياً بشكل مطلق. حيث أن الاستثمار في إدارة المعرفة قد يؤدي إلى تحديات مثل الإفراط في المعلومات وصعوبات في الحفاظ على السرية، مما يمكن أن يعوق الأداء التنافسي للمنظمة في بعض الأحيان هذا التعارض يسلط الضوء على أهمية تنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة بطريقة متوازنة ومدروسة (بلفايد، ٢٠٢١)، وعليه فإن توافق الآراء حول فوائد إدارة المعرفة يظل موضوعاً مهماً في الأدبيات، لكن التناقض في التأثيرات يُبرز الحاجة إلى دراسات أكثر تفصيلاً تقيم الظروف والعوامل التي تعظم من إيجابيات وتقلل من سلبيات إدارة المعرفة. (عبد المالك، ٢٠١٢)

كما وتعتبر إدارة المعرفة من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز تنافسية المنظمات في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في جمع وتوزيع المعلومات والخبرات والمعرفة داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، في الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض، تعد إدارة المعرفة أداة محورية لدعم الابتكار وتطوير الحلول الفعالة لمواجهة التحديات التشغيلية والفنية، من خلال تطبيق ممارسات إدارة المعرفة، يمكن للشركة تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدراتها التنافسية عبر الاستفادة من المعرفة المتاحة وتحويلها إلى قيمة مضافة، تتيح إدارة المعرفة للشركة التعلم من التجارب السابقة، وتبادل الخبرات بين الموظفين، وتطوير مهاراتهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل متكاملة تدعم التحسين المستمر والابتكار بالإضافة إلى ذلك، تسهم إدارة المعرفة في تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام والوحدات داخل الشركة، مما يؤدي إلى تحقيق تكامل أكبر في العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية في النهاية، يعد تأثير إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة محورياً رئيسياً لدراسة كيفية تحقيق التميز في الأداء وضمان الاستدامة في السوق الديناميكي والمتغير باستمرار. (بيصار، ٢٠١٨)

## ١,٢ مشكلة البحث:

في ظل التطورات المتسارعة في العالم اليوم والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، تبرز إدارة المعرفة كأحد الأسس الرئيسية لتعزيز التنافسية في المنظمات. الشركة السعودية للكهرباء، كأحدى الشركات الرائدة في مدينة الرياض، تواجه تحديات متعددة في محاولة لتحسين أدائها التنافسي من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة، المشكلة تكمن في كيفية تصميم وتنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل يساهم فعلياً في تحسين الكفاءة والابتكار داخل الشركة.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

الفجوات النظرية في موضوع إدارة المعرفة وتأثيرها على التنافسية تبرز بشكل خاص في نقص الدراسات التي تربط بين النظريات الإدارية والتطبيقات العملية في سياق الشركات الكبيرة في الشرق الأوسط. حيث إن الأدبيات الحالية تميل إلى التركيز على نماذج غربية ولا تأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية والتنظيمية للمنطقة.

كما أن هناك نقص في الدراسات التي تقيم بشكل دقيق كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تعزز من الابتكارات التكنولوجية داخل الشركات الخدمية مثل الشركة السعودية للكهرباء، وايضا التجارب والأطروحات النظرية حول تأثيرات إدارة المعرفة على مستويات مختلفة داخل المنظمة - مثل التأثير على الأفراد، الفرق، والمنظمة ككل - لا تزال محدودة الفهم والتطبيق.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

فيما يتعلق بالفجوات العملية، هناك عدة قضايا رئيسية تواجه الشركة السعودية للكهرباء حيث التحدي في اعتماد وتنفيذ أنظمة إدارة المعرفة التي تتلاءم مع البيئة الديناميكية للأعمال وتحديات السوق المحلية. وايضا الصعوبات المرتبطة بقياس العائد الفعلي من الاستثمار في إدارة المعرفة، حيث تفتقر الشركة إلى المؤشرات الدقيقة والموثوقة التي تظهر تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء التنافسي، والتغلب على المقاومة الداخلية للتغيير، خاصة فيما يتعلق بتبني أنظمة جديدة ومبتكرة لإدارة المعرفة، يعتبر تحديًا كبيرًا يحتاج إلى إدارة فعالة وتواصل استراتيجي.

### سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة؟

### ١,٣ أهمية البحث:

تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة كأداة استراتيجية لتحسين التنافسية في المنظمات الكبرى، خاصة في القطاعات التي تواجه تحديات كبيرة مثل قطاع الطاقة، في ظل السوق المتغير والحاجة الماسة للابتكار المستمر، تبرز الحاجة لفهم دقيق لكيفية تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للشركات. الشركة السعودية

للكهرباء، كونها رائدة في مجال الطاقة في الرياض، تقدم نموذجاً قيماً للدراسة، البحث في هذا المجال يوفر رؤى عميقة ليس فقط للشركة نفسها ولكن أيضاً للصناعة بأكملها على مستوى المملكة والمنطقة.

### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

الأهمية النظرية لهذه الدراسة تكمن في محاولتها سد الفجوات القائمة في الأدبيات حول إدارة المعرفة في سياق خاص مثل الشركات العاملة في الشرق الأوسط.

الدراسات السابقة غالباً ما تركز على الأسواق الغربية، وبالتالي، فإن تطبيق نتائج هذه الدراسات على الشركات في السعودية قد يكون غير مكتمل أو غير مناسب.

من خلال تحليل كيفية إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء، يمكن لهذه الدراسة أن تعزز النظريات الإدارية ببيانات ورؤى جديدة تعكس الخصوصيات الثقافية والإدارية للمنطقة، كما أنها تساهم في تطوير نماذج نظرية يمكن أن تستخدم لتحسين الأداء التنافسي في مختلف الأسواق الناشئة.

### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

من الناحية العلمية، تقدم هذه الدراسة مساهمات قيمة من خلال تقديم بيانات تجريبية حول تأثير إدارة المعرفة على التنافسية في الشركات الكبرى في السعودية.

يمكن للنتائج أن تساعد في تقويم وتعديل النظريات الحالية والمقاربات الإدارية، مما يعزز من قاعدة المعرفة حول كيفية تفاعل العوامل الثقافية والبيئية المحلية مع إدارة المعرفة.

كما أن الدراسة تسلط الضوء على التحديات العملية التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في البيئات غير الغربية، مما ينتج عنه توجيهات عملية يمكن أن تفيد القادة والمدراء في صياغة وتنفيذ سياسات فعالة ومناسبة للسياقات المحلية.

### ١,٤ أسئلة البحث:

#### سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة؟

### أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض؟
- ما أثر البعد الاستراتيجي لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض؟
- ما أثر البعد التنظيمي لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض؟
- ما أثر البعد البشري لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض؟

### ١,٥ أهداف البحث:

#### الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة.

#### اهداف البحث الفرعية:

- تحديد أثر البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.
- تحديد أثر البعد الاستراتيجي لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.
- تحديد أثر البعد التنظيمي لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.
- تحديد أثر البعد البشري لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.

## **١,٦ فرضيات البحث:**

### **الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة.

### **الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الثانية Hb**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الرابعة Hd**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للبعد البشري لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض.

١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

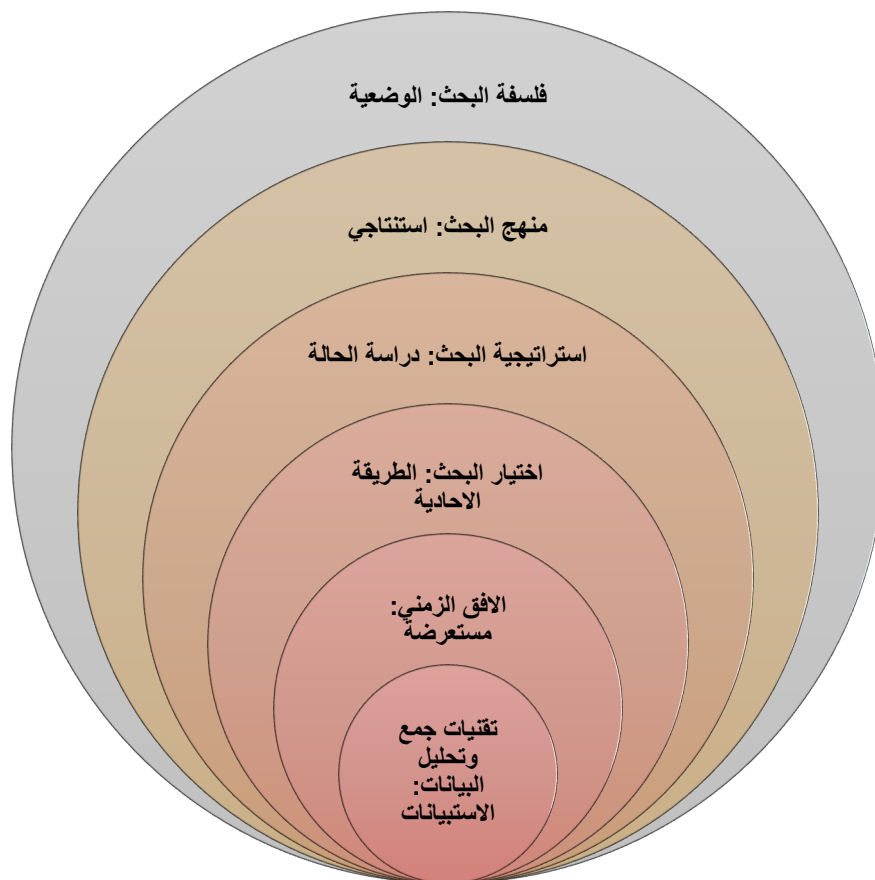
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

## ٨,١ نطاق الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع أثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة: دراسة تطبيقية علي الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض

**الحدود المكانية:** يتم اجراء في الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض

الشركة السعودية للكهرباء، المعروفة بدورها الريادي في قطاع الطاقة، تعتبر أكبر مزود للطاقة الكهربائية في الشرق الأوسط. تأسست بموجب قرار ملكي بهدف توليد ونقل وتوزيع الكهرباء في المملكة العربية السعودية. تمتلك الشركة محطات توليد وشبكات نقل واسعة تغطي الحاجيات المتزايدة للاقتصاد الوطني والسكان المحليين. بفضل استثماراتها المكثفة في التقنيات الحديثة والابتكار، تسعى الشركة لتحقيق الاستدامة وزيادة الكفاءة الطاقية. (الشركة السعودية للكهرباء، ٢٠٢٤)

تعد الشركة السعودية للكهرباء إحدى أكبر شركات توليد الكهرباء في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة في عام ٢٠٠٠م كشركة مساهمة سعودية، ومقرها الرئيسي في مدينة الرياض، وتعمل الشركة في مجال إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها على المنشآت والمستهلكين. وتمتلك الشركة عدد من محطات توليد الكهرباء في جميع أنحاء المملكة بطاقة إنتاجية إجمالية تبلغ حوالي ٧٠ ألف ميغاوات، وتحرص الشركة على الاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، إلى جانب الوقود التقليدي. كما تطبق معايير السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة في جميع مرافقها وعملياتها، وتوفر الشركة السعودية للكهرباء خدماتها لقطاعات مختلفة مثل الصناعة والتجارة والمنشآت الحكومية والمنازل، مما يجعلها إحدى الركائز الأساسية للبنية التحتية في المملكة. (الشركة السعودية للكهرباء، ٢٠٢٤)

كما تعتبر إدارة المعرفة في الشركة السعودية للكهرباء تشكل أساساً لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار والتنافسية في سوق متطورة ومتغيرة بسرعة. تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على قدرات الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة واستغلال الفرص التكنولوجية.

البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة: يشير إلى كيفية استخدام الشركة للتكنولوجيا لجمع، تخزين، وتحليل المعرفة. تشمل هذه التقنيات أنظمة إدارة قواعد البيانات، منصات التعلم الإلكتروني، وأدوات التعاون عبر الإنترنت. تعتمد الشركة على هذه التقنيات لتسريع عملية الابتكار وتحسين القدرات التشغيلية. (علوان، ٢٠٢٠)

البعد الاستراتيجي لإدارة المعرفة: يركز على الطرق التي تدمج بها الشركة إدارة المعرفة ضمن استراتيجياتها العامة. تهدف الشركة من خلال هذا البعد إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تعزيز الابتكار وتطوير قدراتها الأساسية.

البعد التنظيمي لإدارة المعرفة: يتعلق بالسياسات والإجراءات المتبعة لتسهيل تدفق المعرفة داخل الشركة. يشمل هذا البعد تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتعلم المستمر والتواصل الفعال بين الأقسام والفرق.

البعد البشري لإدارة المعرفة: يشمل التركيز على الموارد البشرية كعناصر فعالة في إنشاء وتبادل واستخدام المعرفة. يتضمن هذا البعد تطوير مهارات العاملين، تحفيزهم، وتعزيز قدرتهم على الابتكار والتعاون. (علوان، ٢٠٢٠)

ترتكز الدراسة على تحليل هذه المتغيرات لتقييم كيف تساهم إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية الشركة السعودية للكهرباء، مع التركيز بشكل خاص على كيفية تفاعل هذه الأبعاد مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

## ١,٩ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



## ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ المقدمة

في العالم المعاصر، الذي يتسم بتسارع التغيرات التكنولوجية واشتداد المنافسة العالمية، أصبحت إدارة المعرفة أداة استراتيجية حاسمة لتعزيز تنافسية المنظمة. إدارة المعرفة تُعنى بالقدرة على جمع المعرفة، وتصنيفها، وتحليلها، واستثمارها بشكل يضيف قيمة للمؤسسة. هذه العملية لا تتعلق فقط بتخزين المعلومات، بل تتجاوز ذلك إلى كيفية استخدام المعرفة المكتسبة لتحسين الأداء التنظيمي، وتطوير المنتجات والخدمات، والابتكار في العمليات، واستجابة أسرع لتغيرات السوق. تنافسية المنظمة، من ناحية أخرى، تتحدد بقدرتها على التفوق على منافسيها من خلال تقديم ميزة فريدة أو قيمة استثنائية للعملاء. في هذا السياق، يُعد البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة أمرًا بالغ الأهمية لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تحافظ على تفوقها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. (نديم، ٢٠١١)

الإطار النظري يُشكل العمود الفقري لأي بحث علمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي والتحليلي الذي يُساعد في فهم العلاقة بين إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والنظريات المتعلقة بإدارة المعرفة والتنافسية، يُمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تُساهم في تعزيز القدرة التنافسية عبر إدارة المعرفة بفعالية. الإطار النظري لا يكتفي بتوضيح الأسس النظرية فقط، بل يُساعد أيضًا في صياغة الفرضيات البحثية وتوجيه البحث نحو استكشاف النقاط الأكثر أهمية. بالإضافة إلى ذلك، يُساهم الإطار النظري في توفير أدوات تحليلية ومنهجيات علمية يمكن استخدامها لقياس تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المنظمة، مما يُضفي مصداقية علمية على النتائج التي سيتم التوصل إليها. بفضل هذا الإطار، يمكن للباحثين فهم كيف يمكن للمؤسسات استخدام المعرفة كأصل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (موسى، ٢٠٢٠)

يتناول هذا البحث مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تؤثر على العلاقة بين إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة. أول هذه المتغيرات هو عمليات إدارة المعرفة، والتي تشمل اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها. هذه العمليات تُشكل جوهر إدارة المعرفة وتمثل كيفية تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة داخل المنظمة. المتغير الثاني هو الثقافة التنظيمية، حيث تلعب الثقافة التي تُشجع على التعلم والتعاون دورًا محوريًا في تعزيز إدارة المعرفة. ثقافة الابتكار والانفتاح على تبادل المعرفة بين الموظفين تُساهم في تعزيز التنافسية من خلال تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. المتغير الثالث هو البنية التحتية التكنولوجية، حيث أن الأدوات التكنولوجية المتقدمة تُسهل من عمليات إدارة المعرفة وتمكن المنظمة من الاستفادة من البيانات والمعلومات بشكل أكثر فعالية. أخيرًا، يُركز البحث على القدرة التنافسية كمتغير تابع، والذي يُقاس من خلال الأداء المالي، حصة السوق، والقدرة على الابتكار. من خلال تحليل هذه المتغيرات، يسعى البحث إلى تقديم

فهم شامل لكيفية تأثير إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة، وبالتالي تقديم رؤى استراتيجية يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتحقيق التفوق في السوق. (القوطجي، ٢٠٢١)

## ٢,٢ المتغير الاول: ادارة المعرفة

### ٢,٢,١ التعريف:

إدارة المعرفة تُشير إلى العمليات المنظمة التي تقوم من خلالها المؤسسات بجمع المعرفة، وتحليلها، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تُعد المعرفة أحد أهم الأصول غير الملموسة للمؤسسة، حيث تُسهم في تحسين الأداء، وتعزيز الابتكار، وتمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على المعرفة الصريحة المتاحة في الوثائق والبيانات، بل تشمل أيضًا المعرفة الضمنية التي يتمتع بها الأفراد من خلال خبراتهم وتفاعلاتهم اليومية. الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تحويل المعرفة المتاحة إلى قيمة مضافة، تُعزز من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مستنيرة، وحل المشكلات بفعالية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بعبارة أخرى، إدارة المعرفة هي العملية التي تجعل من المعرفة أداة استراتيجية تُحسن من كفاءة وفعالية المنظمة عبر جميع مستوياتها. (علوان، ٢٠٢٠)

### ٢,٢,٢ التطور:

تطور مفهوم إدارة المعرفة عبر العقود الماضية، لينتقل من كونه مجرد تجميع للمعلومات إلى عملية استراتيجية متكاملة تُساهم في تعزيز الأداء المؤسسي. بدأ التركيز على إدارة المعرفة في الثمانينات والتسعينات مع ظهور الاقتصاد المعرفي، حيث أدركت المؤسسات أن المعرفة هي أحد الأصول الحيوية التي يجب إدارتها بفعالية. في البداية، كانت الجهود مركزة بشكل رئيسي على إدارة البيانات والمعلومات من خلال نظم المعلومات الحاسوبية. ومع تقدم التكنولوجيا وظهور الإنترنت، توسعت إدارة المعرفة لتشمل جمع البيانات من مصادر متعددة، وتحليلها باستخدام أدوات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. في الألفية الجديدة، أصبح التركيز أكثر على المعرفة الضمنية، وكيفية تحويلها إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها واستخدامها على نطاق أوسع داخل المنظمة. اليوم، تُعتبر إدارة المعرفة عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا في تحقيق الابتكار وزيادة القدرة التنافسية، حيث تُمكن المؤسسات من الاستفادة الكاملة من أصولها المعرفية. (نديم، ٢٠١١)

### ٢,٢,٣ الأبعاد:

إدارة المعرفة تتألف من عدة أبعاد رئيسية تُشكل الأساس لنجاحها في أي مؤسسة. أول هذه الأبعاد هو البعد التكنولوجي، الذي يُعنى بالبنية التحتية الرقمية والأدوات التكنولوجية التي تُسهل من جمع وتخزين وتحليل المعرفة. يشمل هذا البعد استخدام قواعد البيانات، أنظمة إدارة المحتوى، أدوات التحليل، ومنصات التعاون الرقمي التي تُتيح للموظفين الوصول إلى المعرفة وتبادلها بفعالية. البعد الثاني هو البعد الاستراتيجي، والذي

يُركز على كيفية دمج إدارة المعرفة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد. يتطلب هذا البعد وجود رؤية واضحة حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى سياسات وإجراءات تدعم إدارة المعرفة على جميع المستويات. البعد الثالث هو البعد التنظيمي، الذي يتعلق بالهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية التي تُشجع على تبادل المعرفة والتعاون بين الموظفين. يتطلب هذا البعد وجود هياكل تنظيمية مرنة تُسهل من تدفق المعرفة عبر الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية تُشجع على الابتكار والتعلم المستمر. أخيرًا، هناك البعد البشري، وهو البعد الأكثر أهمية، حيث يُركز على دور الأفراد في إدارة المعرفة. يشمل هذا البعد تطوير مهارات الموظفين في جمع وتحليل واستخدام المعرفة، بالإضافة إلى تحفيزهم على المشاركة في عمليات إدارة المعرفة من خلال برامج تدريبية وحوافز ملائمة. (العجايب، ٢٠٢١)

البعد التكنولوجي:

البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة يُشير إلى استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية التي تُسهل من عمليات جمع، تخزين، توزيع، وتحليل المعرفة داخل المؤسسة. مع التقدم السريع في التكنولوجيا، أصبحت المؤسسات قادرة على الوصول إلى كميات هائلة من البيانات والمعلومات من مصادر متعددة، وتحليلها بشكل أسرع وأكثر دقة. يتضمن هذا البعد استخدام قواعد البيانات المركزية، أنظمة إدارة المحتوى، منصات التعاون الرقمي، وأنظمة ذكاء الأعمال التي تُساعد في تحويل البيانات الخام إلى معرفة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. التكنولوجيا تُعتبر العامل المحوري الذي يُمكن المؤسسات من تخزين المعرفة بشكل آمن، واسترجاعها عند الحاجة، وتوزيعها بشكل فعال عبر المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يسمح البعد التكنولوجي بتطبيق تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات الضخمة واستخراج الأنماط التي قد لا تكون واضحة من خلال التحليل التقليدي. على هذا النحو، يُعد البعد التكنولوجي أساسًا لبناء نظام إدارة معرفة فعال يُساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. (العجايب، ٢٠٢١)

البعد الاستراتيجي:

البعد الاستراتيجي لإدارة المعرفة يتعلق بكيفية دمج إدارة المعرفة في الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد. هذا البعد يُركز على تطوير استراتيجيات وسياسات تُحدد كيفية استخدام المعرفة كأصل استراتيجي يُساهم في تحقيق الميزة التنافسية. يتطلب البعد الاستراتيجي وجود رؤية واضحة حول دور المعرفة في تعزيز الابتكار، تحسين العمليات، وزيادة الكفاءة. كما يشمل هذا البعد تحديد الأولويات في جمع المعرفة وتحليلها، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وضمان أن المعرفة المكتسبة تُستخدم لدعم القرارات

الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يُعنى البعد الاستراتيجي بتطوير مؤشرات أداء تُقاس مدى فعالية إدارة المعرفة في تحقيق النتائج المرجوة، مثل تحسين رضا العملاء، زيادة حصة السوق، أو تحقيق نمو مستدام. من خلال التركيز على هذا البعد، تستطيع المؤسسات تحويل المعرفة من مجرد مورد داخلي إلى أداة محورية تُوجه استراتيجياتها وتدعم قدرتها على المنافسة في السوق. (العجايب، ٢٠٢١)

#### البعد التنظيمي:

البعد التنظيمي في إدارة المعرفة يُشير إلى الهياكل والعمليات التنظيمية التي تُسهل من تدفق المعرفة داخل المؤسسة. هذا البعد يُعنى بكيفية تنظيم المؤسسة نفسها لتشجيع تبادل المعرفة بين الموظفين والأقسام المختلفة، وكذلك كيفية تصميم العمليات لضمان أن المعرفة تُستخدم بفعالية في تحسين الأداء واتخاذ القرارات. الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مرناً بما يكفي لتسهيل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، مما يُسهل من تبادل المعرفة الضمنية والصريحة. كما يشمل هذا البعد تطوير ثقافة تنظيمية تُشجع على التعلم المستمر، التعاون، والابتكار. المنظمات التي تضع أهمية كبيرة على التعلم التنظيمي وتمكين الموظفين من الوصول إلى المعرفة والمشاركة فيها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق النجاح المستدام. البعد التنظيمي أيضاً يتضمن إنشاء وحدات أو فرق متخصصة في إدارة المعرفة، وتحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لضمان تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة بفعالية. (العجايب، ٢٠٢١)

#### البعد البشري:

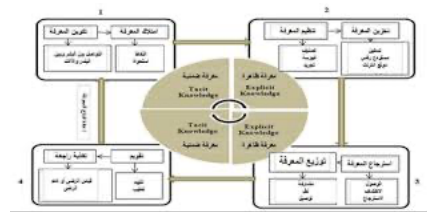
البعد البشري هو لبنة أساسية في إدارة المعرفة، حيث يُركز على دور الأفراد في خلق المعرفة، مشاركتها، وتطبيقها داخل المؤسسة. هذا البعد يتضمن تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع المعرفة، مثل البحث، التحليل، والتفسير، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم على الابتكار والتفكير النقدي. يُعتبر تحفيز الموظفين على المشاركة في عمليات إدارة المعرفة أمراً حيوياً، حيث أن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد من خلال خبراتهم وتفاعلاتهم تُعد من أثمن أنواع المعرفة التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها. يشمل البعد البشري أيضاً تحفيز الموظفين من خلال الحوافز والمكافآت، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعاون وتبادل الأفكار. بالإضافة إلى ذلك، يُعنى هذا البعد بتوفير برامج تدريبية مستمرة تُساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم المعرفية وتبني أفضل الممارسات في إدارة المعرفة. من خلال التركيز على البعد البشري، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (عبد المالك، ٢٠١٢)

#### ٢,٢,٤ النظريات:

عدة نظريات تُساعد في فهم كيفية تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. من أهم هذه النظريات نظرية المعرفة الضمنية والصريحة التي طرحها نوناكا وتاكيوشي، والتي تُميز بين المعرفة الصريحة التي يمكن توثيقها ونقلها بسهولة، والمعرفة الضمنية التي تتواجد في عقول الأفراد وتُكتسب من خلال التجربة والتفاعل. هذه النظرية تُبرز أهمية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة لضمان نشرها واستخدامها على نطاق أوسع. نظرية التعلم التنظيمي تُشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة كجزء من استراتيجيتها تتمكن من التعلم المستمر من تجاربها، مما يُعزز من قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات. نظرية رأس المال الفكري تُركز على أن المعرفة والمواهب البشرية تُعتبر من أهم أصول المؤسسة، والتي يجب إدارتها بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر نظرية الشبكات المعرفية مهمة لفهم كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من الشبكات الداخلية والخارجية لتبادل المعرفة وتعزيز الابتكار. هذه النظريات مجتمعة تُوفر إطارًا شاملاً لفهم كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تُساهم في تعزيز تنافسية المنظمة وتحقيق النجاح المستدام. (العبادي، ٢٠١٧)

#### ٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: إدارة المعرفة



(العبادي، ٢٠١٧)

## ٢,٣ المتغير الثاني: تنافسية المنظمة

### ٢,٣,١ التعريف:

تنافسية المنظمة تُشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق مقارنة بمنافسيها، من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مميزة للعملاء، مما يمنحها ميزة مستدامة في السوق. هذه القدرة تعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تُساهم في تعزيز مركز المؤسسة التنافسي، مثل الكفاءة التشغيلية، القدرة على الابتكار، جودة المنتجات، سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، وتكاليف الإنتاج المنخفضة. تنافسية المنظمة تتجلى في قدرتها على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، زيادة حصتها السوقية، تحقيق أرباح مستدامة، وتطوير مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين. بعبارة أخرى، التنافسية هي المقياس الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة في التفوق على منافسيها في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار. (طبيي، ٢٠٢٠)

### ٢,٣,٢ التطور:

تطور مفهوم تنافسية المنظمة بشكل كبير على مر العقود، متأثراً بالتحولات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية التي شهدتها العالم. في البداية، كان التركيز على التنافسية يتمحور حول تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف كتوجه رئيسي للتميز في السوق. ومع تطور الاقتصادات وازدياد تعقيد الأسواق، ظهر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، الذي قدمه مايكل بورتر في الثمانينات، والذي يُركز على خلق قيمة فريدة يصعب على المنافسين تقليدها. مع دخول العالم عصر العولمة والتكنولوجيا الرقمية، أصبحت التنافسية تعتمد بشكل متزايد على الابتكار، سرعة التكيف مع التغيرات السوقية، والقدرة على إدارة المعرفة بفعالية. اليوم، التنافسية تشمل مجموعة واسعة من الأبعاد التي تتضمن ليس فقط الكفاءة والابتكار، ولكن أيضاً القدرة على بناء علاقات قوية مع العملاء، تبني ممارسات مستدامة، والاستفادة من التكنولوجيا بشكل استراتيجي. هذا التطور يعكس تحول التنافسية من كونها مجرد ميزة تشغيلية إلى كونها استراتيجية شاملة تغطي جميع جوانب عمل المؤسسة. (الطائي، ٢٠٢١)

### ٢,٣,٣ الأبعاد:

تنافسية المنظمة تُقاس من خلال عدة أبعاد رئيسية تُحدد مدى قدرتها على التفوق في السوق. أول هذه الأبعاد هو الابتكار، الذي يُشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة وتحسين العمليات الداخلية بما يتماشى مع احتياجات السوق المتغيرة. الابتكار يُعد محركاً رئيسياً للتنافسية، حيث يُمكن أن يُوفر ميزة يصعب تقليدها. البعد الثاني هو الكفاءة التشغيلية، التي تُعنى باستخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أكبر قيمة

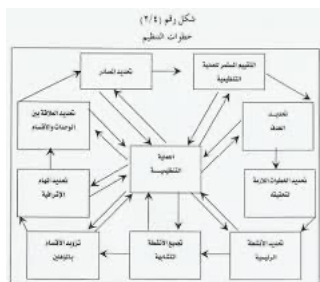
ممكنة بأقل تكلفة، مما يسهم في تعزيز الربحية. البعد الثالث هو القدرة على الاستجابة للسوق، والتي تشير إلى سرعة المؤسسة في التكيف مع التغيرات في طلب العملاء والظروف السوقية. المؤسسات التي تتمتع بمرونة عالية في تغيير استراتيجياتها ومنتجاتها تُحقق تنافسية أعلى. البعد الرابع هو التميز في خدمة العملاء، حيث أن تقديم خدمة مميزة يُعزز من ولاء العملاء ويساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة. أخيرًا، هناك البعد الاستراتيجي، الذي يركز على قدرة المؤسسة على إدارة مواردها، بما في ذلك رأس المال البشري والمعرفي، بشكل يُعزز من قدرتها على المنافسة في المدى الطويل. (الشمري، ٢٠١٨)

#### ٢,٣,٤ النظريات:

تُستند دراسة تنافسية المنظمة إلى مجموعة من النظريات التي تُوفر إطارًا لفهم العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة على المنافسة. نظرية الميزة التنافسية لمايكل بورتر تُعد من أبرز النظريات، حيث تُركز على كيفية خلق ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجيات العامة مثل القيادة في التكلفة، التمايز، والتركيز على شريحة معينة من السوق. هذه النظرية تُوضح كيف يمكن للمؤسسات أن تخلق قيمة فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. نظرية الموارد (Resource-Based View) تُركز على الموارد الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، مثل التكنولوجيا المتقدمة، المعرفة المتخصصة، أو العلامات التجارية القوية، وكيفية استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory) تُضيف بُعدًا آخر لفهم التنافسية، من خلال التركيز على العلاقات والشبكات التي تبنيها المؤسسة مع العملاء، الموردين، والشركاء، وكيف يمكن لهذه الشبكات أن تعزز من قدرتها التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، نظرية الابتكار المفتوح (Open Innovation Theory) تشير إلى أن المؤسسات يمكن أن تُعزز من تنافسياتها من خلال التعاون مع أطراف خارجية في عملية الابتكار، مما يُتيح لها الاستفادة من الأفكار والمعرفة التي تتجاوز حدودها التنظيمية. مجمل هذه النظريات تُوفر إطارًا شاملاً لفهم كيف يمكن للمؤسسات أن تبني وتحافظ على تنافسياتها في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة. (الشماسين، ٢٠١٥)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: تنافسية المنظمة



(بيصار، ٢٠١٨)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة

### ٢,٤,١ الأنماط:

العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز تنافسية المنظمة تتجلى من خلال عدة أنماط، يُمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. أحد هذه الأنماط هو نمط الابتكار المدفوع بالمعرفة، حيث تُسهم إدارة المعرفة بشكل مباشر في تعزيز قدرات الابتكار داخل المؤسسة. من خلال جمع وتبادل وتحليل المعرفة بفعالية، تستطيع المؤسسات تطوير منتجات وخدمات جديدة تُلبّي احتياجات السوق المتغيرة بشكل أسرع من منافسيها، مما يُعزز من قدرتها على التكيف ويمنحها ميزة تنافسية. نمط آخر هو نمط الكفاءة التشغيلية، حيث تُساعد إدارة المعرفة المؤسسات على تحسين عملياتها التشغيلية من خلال الاستفادة من أفضل الممارسات والخبرات المكتسبة. هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، خفض التكاليف، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، مما يُمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات بجودة أعلى وتكلفة أقل، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي في السوق. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن أن يظهر نمط التميز في خدمة العملاء، حيث تُسهم إدارة المعرفة في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير المعرفة اللازمة للموظفين ليتفاعلوا بشكل أكثر فعالية مع احتياجات العملاء، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم، ويُعزز من سمعة المؤسسة في السوق. (العجايب، ٢٠٢١)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الفوائد الواضحة التي يُمكن أن تُحققها إدارة المعرفة في تعزيز التنافسية، إلا أن هناك صراعات قد تنشأ وتُعيق هذه العلاقة. أحد أبرز هذه الصراعات هو صراع الموارد، حيث أن إدارة المعرفة تتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية، تدريب الموظفين، وتطوير العمليات. قد تجد بعض المؤسسات صعوبة في تحقيق التوازن بين تخصيص الموارد لإدارة المعرفة وبين الاحتياجات التشغيلية الأخرى، مما قد يؤدي إلى تباطؤ في تحقيق الفوائد المرجوة على مستوى التنافسية. هناك أيضًا صراع الثقافة التنظيمية، حيث أن تبني إدارة المعرفة يتطلب تغييرًا في الثقافة التنظيمية لتكون أكثر انفتاحًا على تبادل المعرفة والتعاون بين الموظفين. في المؤسسات التي تُسيطر عليها ثقافة *silos mentality* أو التي تُفضل الاحتفاظ بالمعلومات ضمن حدود الأقسام أو الأفراد، قد يواجه تنفيذ إدارة المعرفة مقاومة من الموظفين أو الفرق، مما يُعيق قدرتها على تحقيق تأثير إيجابي على التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، قد يظهر صراع الأولويات بين الحاجة إلى الابتكار السريع وبين الحفاظ على الاستقرار التشغيلي، حيث أن التركيز المفرط على الابتكار المدفوع بالمعرفة قد

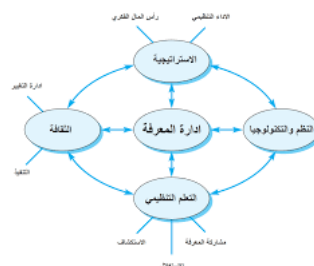
يؤدي إلى إهمال بعض الجوانب التشغيلية الحيوية، مما يُعرض المؤسسة لمخاطر تشغيلية تؤثر على قدرتها التنافسية في المدى الطويل. (بلقايد، ٢٠٢١)

### ٢,٤,٣ الفجوات:

على الرغم من التطور الكبير في فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية، إلا أن هناك فجوات بحثية تستدعي مزيداً من الاستكشاف لتعميق هذا الفهم. واحدة من هذه الفجوات تتعلق بمدى تأثير السياق التنظيمي والثقافي على العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية. تختلف المؤسسات بشكل كبير من حيث ثقافتها التنظيمية، هيكلها الإداري، ونمط قيادتها، مما قد يؤثر على كيفية تطبيق إدارة المعرفة ومدى نجاحها في تعزيز التنافسية. هناك حاجة إلى دراسات تستكشف كيف تؤثر هذه العوامل السياقية على العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية في مختلف البيئات التنظيمية. فجوة أخرى تتعلق بقياس تأثير إدارة المعرفة على التنافسية على المدى الطويل. غالبية الأبحاث تركز على العوائد قصيرة الأمد، مثل تحسين العمليات أو زيادة الابتكار، دون النظر إلى كيفية تأثير إدارة المعرفة على التنافسية المستدامة. هناك حاجة إلى دراسات طويلة تُحلل كيف يُمكن لإدارة المعرفة أن تُسهم في الحفاظ على ميزة تنافسية على مدى فترات زمنية طويلة. بالإضافة إلى ذلك، لا يزال هناك نقص في الأبحاث التي تستكشف دور التكنولوجيا الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، في تعزيز العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية. مع التقدم التكنولوجي السريع، يمكن للتكنولوجيا أن تُعيد تشكيل كيفية إدارة المعرفة واستخدامها لتحقيق التفوق التنافسي، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات التي تركز على هذا الجانب الحديث. (البدراني، ٢٠١٥)

### ٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة



(بجاي، ٢٠٢٠)

## ٢,٥ الخلاصة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال استعراض الإطار النظري، يظهر بوضوح أن إدارة المعرفة تُعد عنصرًا جوهريًا في تعزيز تنافسية المنظمة. لقد بينت الأدبيات السابقة والنظريات المُستعرضة أن إدارة المعرفة تُسهم في تطوير الابتكار، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة على الاستجابة لاحتياجات السوق، مما يُمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إدارة المعرفة لا تقتصر على التكنولوجيا أو الهياكل التنظيمية فقط، بل تشمل أيضًا الأبعاد البشرية والثقافية التي تلعب دورًا حاسمًا في كيفية جمع وتبادل واستخدام المعرفة داخل المؤسسة. الفهم العميق لهذه العلاقة يُوضح أن المؤسسات التي تُدير معارفها بفعالية تُصبح أكثر قدرة على التفوق على منافسيها في بيئات الأعمال الديناميكية والمعقدة. علاوة على ذلك، تُظهر النتائج أن الصراعات المتعلقة بالموارد، والثقافة التنظيمية، والأولويات يمكن أن تُعيق هذا التأثير الإيجابي، مما يستدعي الحاجة إلى استراتيجيات متكاملة تُعزز من فعالية إدارة المعرفة في تعزيز التنافسية.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

نتائج هذا البحث تفتح آفاقًا متعددة لدراسات مستقبلية تهدف إلى تعميق الفهم حول أثر إدارة المعرفة على تنافسية المنظمة في سياقات مختلفة. أحد أهم الآثار المستقبلية هو الحاجة إلى استكشاف تأثير السياقات التنظيمية والثقافية المتنوعة على هذه العلاقة. من المهم دراسة كيفية تفاعل إدارة المعرفة مع الثقافة التنظيمية المختلفة والهياكل الإدارية المتباينة لتحقيق التنافسية في مختلف الصناعات والبيئات الجغرافية. بالإضافة إلى ذلك، هناك ضرورة لاستكشاف التأثير طويل الأمد لإدارة المعرفة على التنافسية، حيث أن معظم الدراسات الحالية تركز على الآثار قصيرة الأمد. البحث في كيفية استمرار تأثير إدارة المعرفة على القدرة التنافسية على مدى فترات زمنية أطول يمكن أن يُسهم في تطوير استراتيجيات مستدامة. كما أن دور التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، في تعزيز العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية يُعد مجالًا واعدًا، حيث يمكن لهذه التقنيات أن تُعيد تشكيل كيفية إدارة المعرفة واستخدامها لتحقيق التفوق التنافسي. هذه الأبحاث المستقبلية يمكن أن توفر رؤى جديدة ومهمة للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال.

### ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يُقدم هذا البحث مساهمات قيمة في فهم دور إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المنظمة، من خلال تقديم إطار نظري شامل يُساعد على تحليل العلاقة المعقدة بين هذه المتغيرات. من خلال تسليط الضوء على الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة، مثل البعد التكنولوجي، الاستراتيجي، التنظيمي، والبشري، يُوفر البحث أداة تحليلية للممارسين والباحثين لتحسين استراتيجيات إدارة المعرفة داخل مؤسساتهم. كما يُساهم البحث في توضيح كيفية مواجهة الصراعات المحتملة، مثل صراع الموارد والثقافة التنظيمية، مما يُساعد المؤسسات على تجاوز العقبات التي قد تُعيق تحقيق التنافسية. بالإضافة إلى ذلك، يُسلط البحث الضوء على الفجوات البحثية التي تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف، مما يُمهد الطريق لدراسات مستقبلية تُعزز من فهمنا لدور إدارة المعرفة في تحقيق النجاح التنافسي. في المجمل، يُعتبر هذا البحث إضافة مهمة للأدبيات الأكاديمية ويُوفر رؤى عملية يمكن أن تُساعد المؤسسات على بناء قدرات تنافسية قوية ومستدامة في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة.

### ٣ المراجع

١. أبو خوصة، إبراهيم (٢٠١٥). أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , ع٤.
٢. بجاي، امتثال (٢٠٢٠). أثر المقدرة الجوهرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مج١٢، ع٣.
٣. البدراني، إيمان (٢٠١٥). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين. مجلة دراسات إدارية , مج٧، ع١٤.
٤. بلقايد، براهيم (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية. مج١٥، ع٢.
٥. بيسار، عبدالمطلب (٢٠١٨). أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية , ع٣.
٦. حجازي، هيثم (٢٠١٥). قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية : دراسة تحليلية. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية.
٧. الشركة السعودية للكهرباء (٢٠٢٤). مسترجع من (<https://www.se.com.sa>)، تاريخ الاسترجاع (٢٠٢٤/٧/١٧).
٨. الشماسين، سالم (٢٠١٥). أثر خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية.
٩. الشمري، فراج (٢٠١٨). إسهام الحوسبة السحابية في تعزيز مسارات استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , مج١٤، ع٤٢.
١٠. الطائي، يوسف (٢٠٢١). أثر القابليات الإبداعية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني: دراسة تحليلية في مصانع ألبنان أبو غريب. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة , ع٥٩.
١١. طيبي، محمد (٢٠٢٠). الحوكمة ومستوى تنافسية المنظمة. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، مج٥، ع١٢.

١٢. العبادي، هاشم (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , مج ١٤ , ع ٢.
١٣. عبد المالك، بوركوة (٢٠١٢). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . رسالة ماجستير. جامعة منتوري.
١٤. العجايب، آمنة (٢٠٢١). أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات. رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
١٥. علوان، محمود (٢٠٢٠). دور إدارة نظم المعرفة في تعزيز القيادة الكاريزمية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية , مج ٤٢ , ع ٥.
١٦. القوطجي، بشار (٢٠٢١). التكامل بين إدارة معرفة الزبون وثقة الزبون وإسهامه في تعزيز التميز التسويقي: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية , مج ١٣ , ع ١.
١٧. موسى، زهراء (٢٠٢٠). أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
١٨. نديم، عدي (٢٠١١). أثر الرصد البيئي و الثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية , مج ٣ , ع ٦.
19. Alamgir, M.. (2007) Corporate Governance: A Risk Perspective, presented Egyptian Banking Institute, Cairo.
20. Beltratti, Andrea. (2005).The Complementarity between Corporate Governance and - Corporate Social Responsibility. The Geneva Papers.
21. Chalabi Mohammed Mustafa, Shukri Mohamed Alaa, 2013, the role of social responsibility in increasing the competitiveness (field study application in Saudi Mobile telecom company ,(the Arab Organization for Administrative Development publications, the Arab League, Egypt.

22. Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks. Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.

## ٤ الملاحق

### ٤,١ الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية الشركة السعودية للكهرباء في مدينة الرياض. حيث تعد إدارة المعرفة من المواضيع المهمة في مجال الإدارة والتي تساهم في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية.

سيتم من خلال هذا الاستبيان استقصاء آراء وتصورات موظفي الشركة حول مدى ممارسة الشركة لعمليات إدارة المعرفة، وكذلك قياس مستوى التنافسية في الشركة، كما سيتم التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركة في تطبيق إدارة المعرفة.

#### إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي عملية تنظيم وتخزين ونشر المعرفة داخل المؤسسة لضمان استفادة الموظفين منها وتوظيفها في تحسين الأداء واتخاذ القرارات. تهدف إدارة المعرفة إلى تحويل المعلومات والخبرات المتراكمة إلى أصول قيمة يمكن استخدامها لتعزيز الابتكار وتطوير القدرات المؤسسية. يتم ذلك من خلال تقنيات مثل نظم إدارة المعرفة، وتوثيق العمليات، والتعلم المستمر.

#### تعزيز التنافسية:

تعزيز التنافسية يشير إلى الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحسين قدرتها على المنافسة في السوق. يشمل ذلك تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، تقليل التكاليف، الابتكار في تقديم الحلول، وتحقيق رضا العملاء بشكل أفضل من المنافسين. تعزيز التنافسية يساهم في تحسين وضع المؤسسة في السوق وزيادة حصتها السوقية، مما يؤدي إلى النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.

نأمل من خلال هذا الاستبيان الحصول على معلومات قيمة تساعد في تقديم توصيات لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة في الشركة، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

نشكركم على تعاونكم وتكرم بتخصيص بعض من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان.

الاستبيان

الجزء الأول: (1<sup>ere</sup> partie)

| المتغير                | العدد nombre | النسبة المئوية |
|------------------------|--------------|----------------|
| العمر                  |              |                |
| من 22 سنة إلى 25 سنة   |              |                |
| من 26 سنة إلى 30 سنة   |              |                |
| من 31 سنة إلى 40 سنة   |              |                |
| من 40 سنة فأكثر        |              |                |
| مدة الخدمة             |              |                |
| أقل من 3 سنوات         |              |                |
| من 3 سنوات إلى 6 سنوات |              |                |
| أكثر من 10 سنوات       |              |                |
| المؤهل العلمي          |              |                |
| ثانوي أو أقل           |              |                |
| دبلوم                  |              |                |
| جامعي                  |              |                |

جدول ١: المتغير المستقل: إدارة المعرفة:

| المتغير        | الابعاد           | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                     |
|----------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| إدارة المعرفة: | البعد التكنولوجي  | ٤<br>عبارات     | عبد المالك، بوركوة (٢٠١٢). إدارة المعرفة<br>كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية. |
|                | البعد الاستراتيجي | ٤<br>عبارات     | عبد المالك، بوركوة (٢٠١٢). إدارة المعرفة<br>كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية. |
|                | البعد التنظيمي    | ٤<br>عبارات     | عبد المالك، بوركوة (٢٠١٢). إدارة المعرفة<br>كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية. |
|                | البعد البشري      | ٤<br>عبارات     | عبد المالك، بوركوة (٢٠١٢). إدارة المعرفة<br>كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية. |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

جدول ٢: المتغير المستقل: تعزيز التنافسية:

| المتغير          | الابعاد          | عدد<br>العبارات | المرجع                                                                     |
|------------------|------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------|
| تعزيز التنافسية: | تعزيز التنافسية: | ١٠<br>عبارات    | عبد المالك، بوركوة (٢٠١٢). إدارة المعرفة<br>كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية. |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

الجزء الثاني: (2<sup>eme</sup> partie) الجدول الخاص بتكرارات إدارة المعرفة:

| الرقم | العبارة                                                   | الاختيار  |           |       |       |            |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|-------|------------|
| الرقم | عبارات تتعلق بإدارة المعرفة                               | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|       | إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتضمن توفير مايلي:      |           |           |       |       |            |
| (1)   | يوجد قسم داخل الشركة لتقلم الدارسات والأبحاث              |           |           |       |       |            |
| (2)   | هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة                |           |           |       |       |            |
| (3)   | تسمح للعمال بالمساعدة في مواصلة المشاكل التي تواجه الشركة |           |           |       |       |            |
| (4)   | تشجع العمال على تطوير المعرفة لديهم                       |           |           |       |       |            |
| (5)   | تضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة       |           |           |       |       |            |
| (6)   | نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين         |           |           |       |       |            |
| (7)   | توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات                      |           |           |       |       |            |
| (8)   | وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة لديها               |           |           |       |       |            |
| (9)   | تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة        |           |           |       |       |            |
| (10)  | هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين الشركة وبين مراكز البحث  |           |           |       |       |            |
| (11)  | تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة           |           |           |       |       |            |
| (12)  | تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها   |           |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                              |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | (13) دعوة خبراء من خارج الشركة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة |
|  |  |  |  |  | (14) تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية                                        |
|  |  |  |  |  | (15) معرفة بالموردين (أنواع السلع المقدمة وأسعارها أو خصائصها)                               |
|  |  |  |  |  | (16) معرفة بالزبائن (أنواع السلع والأسعار والخدمات المطلوبة)                                 |

الجدول: الخاص بتكرارات القدرة التنافسية :

| الرقم | العبارة                                                                                                             | الاختيار  |           |       |       |            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-------|-------|------------|
| الرقم | عبارات تتعلق القدرة التنافسية                                                                                       | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|       | إن إدارة المعرفة تحقق المزايا التالية وذلك من خلال                                                                  | إطلاقاً   | موافق     | موافق | موافق | موافق بشدة |
| (17)  | تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات والعمليات                                               |           |           |       |       |            |
| (18)  | تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين                                                           |           |           |       |       |            |
| (19)  | تعمل إدارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية                                                                          |           |           |       |       |            |
| (20)  | تساهم إدارة المعرفة على تميز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون                        |           |           |       |       |            |
| (21)  | يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على الترويج لمنتجاتها وخدماتها في السوق                                        |           |           |       |       |            |
| (22)  | يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الشركة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتتخدم رغبات المستهلكين الحاليين |           |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                                     |      |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|  |  |  |  |  | والجدد                                                                                              |      |
|  |  |  |  |  | تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين | (23) |
|  |  |  |  |  | تساعد نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكاليف الجودة                                            | (24) |
|  |  |  |  |  | تساعد إدارة المعرفة في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق                                       | (25) |
|  |  |  |  |  | يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل الشركة على تأمين فرصة إبداع والمبادرة.                       | (26) |