

**أثر إدارة المعرفة علي تعزيز تنافسية المنظمة: دراسة تطبيقية علي
مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض**

**"The Impact of Knowledge Management on Enhancing
Organizational Competitiveness: An Applied Study on King Khalid
International Airport in Riyadh"**

إعداد الطالب: سعود حسين اليماني

الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠١٢٠٨

مشروع التخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٥ م

جدول المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١ المقدمة:
٧	١,٢ مشكلة البحث:
٧	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٨	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٨	١,٣ أهمية البحث:
٩	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٩	١,٣,٢ الأهمية العلمية:
١٠	٢ قائمة المراجع
١٣	٣ الملاحق
١٣	٣,١ الاستبيان:

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، والتقدم الهائل في التكنولوجيا والاتصالات، أصبحت المنظمات المعاصرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني استراتيجيات تُمكنها من استثمار مواردها الفكرية والمعرفية لم تعد الأصول المادية وحدها كافية لضمان استمرارية النجاح، بل باتت المعرفة – بوصفها مورداً غير ملموس – تمثل العامل الحاسم في بناء الميزة التنافسية وتحقيق الريادة المؤسسية إذ تُعد المعرفة رأس المال الحقيقي للمنظمات، ومصدراً للإبداع والتجديد، وهي تتجسد في الخبرات المتراكمة، المهارات المتنوعة، والرؤى التي يمتلكها العاملون في مختلف المستويات وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة باعتبارها الإطار الذي يُعنى بتنظيم هذه الخبرات وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم أهداف المؤسسة، ويحقق استدامتها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. (الشريني، ٢٠٢١، ١)

ولعل من أبرز ما يميز إدارة المعرفة أنها تُشكل جسراً استراتيجياً بين رأس المال البشري والتقني، فهي لا تقتصر على جمع المعلومات أو أرشفتها، بل تمتد لتشمل مراحل توليد المعرفة، وتخزينها، وتبادلها، وتطبيقها داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق أكبر قدر من الاستفادة منها في صنع القرار، حل المشكلات، والتطوير المستمر (براهيمي، ٢٠١٨، ٤٣)، كما أن المنظمات التي تعي أهمية إدارة المعرفة وتُسخّر لها البنية التنظيمية والتقنية المناسبة، تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات السوقية، والابتكار في تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة ومن هنا، فإن نجاح أي مؤسسة في عالم اليوم يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على إدارة مواردها المعرفية بكفاءة وفعالية، بما يُعزز من تنافسيتها ومكانتها في بيئة العمل الحديثة. (بدر، ٢٠٢٢، ١١٣)

ومن ناحية أخرى فإنه في بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت المنافسة بين المنظمات أكثر حدة وتعقيداً من أي وقت مضى، نتيجةً للعولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور السريع في التكنولوجيا هذه البيئة الديناميكية فرضت على المؤسسات أن تبحث باستمرار عن مصادر جديدة لتحقيق التميز والتفوق على منافسيها فلم يعد النجاح مرهوناً فقط بتقديم منتجات أو خدمات تقليدية، بل بات يتطلب استثماراً ذكياً في القدرات التنظيمية والموارد البشرية والتقنية، وصياغة استراتيجيات مبتكرة تساعد على تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم في هذا السياق، تُعد التنافسية عنصراً جوهرياً يُحدد قدرة المنظمة على البقاء والنمو في السوق، ويعكس مدى كفاءتها في توظيف مواردها بذكاء، وتفاعلها الإيجابي مع التغيرات المحيطة بها. (براهيمي، ٢٠١٨، ٤٣)

إن تعزيز التنافسية لا يتحقق من خلال تقليد الممارسات الناجحة فقط، بل عبر بناء هوية تنظيمية فريدة، وتبني ثقافة مؤسسية قائمة على الإبداع والتعلم المستمر فالمنظمات التي تسعى للتميز لا تكتفي بملاحقة الفرص بل تخلقها، ولا تنتظر التغيير بل تبادر إلى قيادته ويلاحظ أن المؤسسات التي تدرك أهمية التنافسية تسعى إلى تعزيز قدراتها التكنولوجية، وتطوير مهارات كوادرها، وبناء شبكات علاقات فعالة داخل السوق وخارجه كما تولي اهتمامًا خاصًا بجودة الأداء والخدمة، وتحرص على مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية التي تُظهر مدى قدرتها على تحقيق الأهداف في ظل تحديات متجددة ومن هذا المنطلق، فإن التنافسية لم تعد خيارًا، بل ضرورة وجودية لأي منظمة تطمح إلى الاستمرارية والريادة في العصر الحديث. (موسى، ٢٠٢٠، ٤٢)

وعليه فقد تباينت آراء الباحثين في تناولهم للعلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية المؤسسية، حيث ذهب فريق من الدراسات إلى التأكيد على أن إدارة المعرفة تُعد من العوامل الحاسمة التي تُسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدراتها التنافسية ويرى هذا الاتجاه أن امتلاك المعرفة وحده لا يكفي، بل يجب أن تُدار هذه المعرفة بكفاءة عالية حتى تتحول إلى قرارات استراتيجية وحلول عملية ترفع من قدرة المنظمة على الابتكار والاستجابة للتغيرات السوقية ووفقًا لهذا الطرح، فإن المؤسسات التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على تقديم منتجات وخدمات متطورة، وبالتالي تحظى بموقع تنافسي أقوى في السوق، سواء على مستوى الكفاءة التشغيلية أو القدرة على التكيف. (حقانة، ٢٠١٨، ١٩٤)

في المقابل، رأت دراسات أخرى أن العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية ليست دائمًا مباشرة أو تلقائية، بل تعتمد على عدد من العوامل الوسيطة، مثل ثقافة المنظمة، مستوى البنية التحتية التقنية، دعم القيادة العليا، ونضج العمليات الإدارية ووفقًا لهذا الاتجاه، فإن بعض المنظمات قد تطبق آليات إدارة المعرفة من حيث الشكل، ولكنها تفشل في تحقيق الأثر المطلوب على التنافسية، نتيجة وجود فجوات في التطبيق العملي، أو غياب الحافز المؤسسي لنقل المعرفة وتحويلها إلى قيمة مضافة ويؤكد هذا الرأي على ضرورة وجود بيئة داعمة تسهل مشاركة المعرفة وتكافئ الابتكار، لأن غياب هذه البيئة قد يجعل من إدارة المعرفة مجرد إجراء تنظيمي دون نتائج ملموسة. (خليل، ٢٠١٨، ٤٤٧)

وهناك اتجاه ثالث اتخذ موقفًا أكثر تحفظًا، مشيرًا إلى أن التركيز المبالغ فيه على إدارة المعرفة قد لا يكون ملائمًا في كل السياقات، خاصة في المؤسسات التي تواجه تحديات أولية مثل ضعف الهيكل

التنظيمي أو غياب الرؤية الاستراتيجية هذه الدراسات تشكك في فعالية تطبيق نظم إدارة المعرفة في بيئات لا تزال تُعاني من مشكلات أساسية في الاتصال والتخطيط والتحفيز كما اعتبرت بعض الأبحاث أن التنافسية تعتمد بشكل أكبر على عوامل السوق والعلاقات الخارجية أكثر من اعتمادها على إدارة المعرفة الداخلية، مما يقلل من أهمية الأخيرة كأداة حاسمة للتفوق المؤسسي هذا التضارب في الطرح يعكس تعقيد العلاقة بين المفهومين ويبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تأخذ في الاعتبار خصوصية السياقات التنظيمية والثقافية المختلفة. (خليل، ٢٠١٨، ٤٤٧)

وعليه ومما سبق فقد أصبح العالم اليوم محكومًا بمنطق التغيير السريع والمنافسة الشديدة، مما دفع المنظمات إلى إعادة النظر في أساليب عملها وطرق إدارتها لمواردها الحيوية، وعلى رأسها المعرفة فقد تحولت المعرفة إلى عنصر استراتيجي لا غنى عنه، ورافعة حقيقية نحو التميز والتفوق المؤسسي وفي هذا السياق، لم تعد المؤسسات تعتمد فقط على رؤوس الأموال أو البنى التحتية، بل باتت تعتمد بدرجة أكبر على ما تمتلكه من معارف وخبرات وقدرة على تحويلها إلى تطبيقات عملية تعزز من قدرتها التنافسية في سوق دائم التحول فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تدرك أن إدارة المعرفة بشكل منهجي – من خلال توليدها، وتخزينها، وتبادلها، واستخدامها – يمثل أحد مفاتيح البقاء والابتكار في عالم يعتمد على الذكاء التنظيمي والاستباقية في صنع القرار. (حسن، ٢٠١٨، ١٢٢)

وعند النظر إلى قطاع الطيران، باعتباره أحد أكثر القطاعات ديناميكية وحساسية، نجد أن أهمية إدارة المعرفة تتضاعف، لا سيما في المطارات الدولية التي تواجه تحديات تشغيلية وأمنية وتكنولوجية متزايدة ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز التنافسية في بيئة مثل مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، كونه أحد أكبر وأهم المطارات في المملكة العربية السعودية، ويلعب دورًا محوريًا في دعم الحركة الاقتصادية والسياحية والخدمية إن هذا البحث يسعى إلى الوقوف على مدى فعالية ممارسات إدارة المعرفة داخل المطار، وتحليل أثرها في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، وتحقيق التميز التشغيلي، وبناء ميزة تنافسية مستدامة تعكس قدرة المطار على مواكبة التغيرات العالمية في صناعة الطيران، بما يتماشى مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو التميز المؤسسي والتحول الرقمي. (براهيمي، ٢٠١٨، ٤٣)

١,٢ مشكلة البحث:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بسرعة التغير وتعدد المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، بات من الضروري أن تعتمد المؤسسات على مواردها المعرفية كأداة استراتيجية لتحقيق الاستدامة وتعزيز موقعها التنافسي ومع ذلك، لا تزال العديد من المنظمات، لا سيما في بيئة العمل السعودية، تعاني من ضعف في استثمار المعرفة المؤسسية، وعدم وجود آليات فعالة لتحويلها إلى قرارات أو ابتكارات ترفع من كفاءة الأداء ورغم ما تُظهره الأدبيات من اهتمام متزايد بدور إدارة المعرفة في دعم القدرات التنافسية، إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة بين الممارسات النظرية والتطبيق العملي داخل قطاعات خدمية حساسة، مثل قطاع الطيران.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

تشير مراجعة الأدبيات إلى وجود تباين واضح في النماذج النظرية المستخدمة لقياس العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية المؤسسية، حيث يركز بعض الباحثين على البعد التكنولوجي لنظم إدارة المعرفة، بينما يعطي آخرون أهمية أكبر للعوامل البشرية مثل ثقافة المشاركة والقيادة التحفيزية هذا التباين أدى إلى غياب نموذج نظري موحد يمكن من خلاله قياس أثر إدارة المعرفة بشكل شامل، مما أوجد صعوبة في تعميم نتائج الدراسات السابقة على بيانات عمل مختلفة كما أن بعض الدراسات تعاملت مع "التنافسية" كمفهوم مجرد دون تفصيل كافٍ لأبعاده (مثل جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، أو الابتكار)، مما خلق حالة من الغموض المفاهيمي أثّرت في وضوح العلاقة بين المتغيرين.

ومن ناحية أخرى، فإن العديد من الدراسات ركزت على قطاعات صناعية وتجارية، بينما قلّ التركيز على المؤسسات الخدمية الكبرى ذات البنية التنظيمية المعقدة مثل المطارات، والتي تتطلب نماذج أكثر تعقيداً في إدارة المعرفة وتطبيقها ونتيجة لذلك، تظل هناك فجوة في الأدبيات المتعلقة بتأثير المعرفة على مؤشرات التنافسية في بيئات تنظيمية مثل قطاع الطيران، الذي يجمع بين تحديات تشغيلية وأمنية وتسويقية في آن واحد وهذه الفجوة النظرية تفتح المجال أمام إجراء دراسات تطبيقية تُعيد ربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي ضمن إطار معرفي متكامل.

٢,٢,١ الفجوات العملية:

رغم التوسع الملحوظ في تبني أنظمة إدارة المعرفة داخل بعض المؤسسات السعودية، إلا أن التطبيق الفعلي لهذه النظم في مؤسسات خدمية كبرى مثل المطارات ما زال يواجه تحديات حقيقية، من بينها ضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية، وتردد بعض الموظفين في تبادل المعرفة لأسباب تتعلق بالخصوصية أو انعدام الحوافز ويلاحظ كذلك أن معظم الجهود التي تُبذل في هذا الإطار تفتقر إلى أدوات قياس دقيقة تُمكن من تقييم الأثر الحقيقي لتلك الممارسات على الأداء العام أو على القدرات التنافسية للمؤسسة، مما يحدّ من إمكانية تطوير استراتيجيات مستدامة تُحقق نتائج ملموسة.

كما أن معظم المبادرات المتعلقة بإدارة المعرفة في بيئة العمل السعودية، لا سيما في المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية، تركز على الجوانب التقنية والإجرائية مثل تخزين البيانات أو أرشفة الوثائق، في حين يتم إغفال الجوانب الحيوية الأخرى كتحفيز الابتكار، وتطوير رأس المال البشري، وتقييم الأثر على رضا العملاء أو كفاءة الخدمة وبالتالي، فإن هناك حاجة ملحة إلى دراسات ميدانية تستقصي بعمق الواقع الفعلي لتطبيقات إدارة المعرفة في مطار الملك خالد الدولي، مع التركيز على أثرها العملي في رفع درجة التنافسية، وتشخيص التحديات التي تعيق استثمار المعرفة بشكل فاعل داخل هذا النوع من المؤسسات ذات الطابع المعقد والمتعدد الوظائف.

٣,١ أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى تسليط الضوء على إحدى القضايا المعاصرة ذات التأثير العميق على واقع العمل المؤسسي، وهي العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز التنافسية التنظيمية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في أحد أهم المنافذ الحيوية بالمملكة العربية السعودية وهو مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في ظل الاتجاه الوطني نحو التحول المؤسسي والابتكار، حيث باتت المنظمات مطالبة ليس فقط بتوفير الخدمات بل بتقديمها بأعلى كفاءة وبما يواكب المعايير العالمية من هنا، تأتي أهمية هذا البحث في محاولته ربط المفهومين (المعرفة والتنافسية) في سياق عملي واقعي، يسهم في إنتاج معرفة تطبيقية قابلة للتعميم في مؤسسات خدمية مشابهة.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في إثرائه للأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة، من خلال توسيع دائرة التطبيق نحو قطاعات خدمية بالغة الحساسية والتعقيد مثل قطاع الطيران، الذي لا يزال نادر التداول في الدراسات العربية كما أن البحث يسعى إلى تقويم مدى واقعية النماذج النظرية التي تتناول العلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية، عبر اختبارها في بيئة تنظيمية حقيقية، بما يسهم في تطوير الإطار المفاهيمي لهذا النوع من الدراسات ويتوقع أن يسهم البحث في تحديد أبرز أبعاد المعرفة المؤثرة في التنافسية، الأمر الذي يمكن أن يدفع باتجاه بناء نموذج معرفي أكثر شمولاً وتكاملاً.

إضافة إلى ذلك، فإن هذا البحث يقدم معالجة نظرية مركزة لعوامل متعددة، مثل البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية والتقنية، وكيف تتفاعل جميعها في التأثير على تنافسية المنظمة من خلال إدارة المعرفة وهو بذلك لا يقتصر على استعراض العلاقة بين المتغيرين، بل يطمح إلى كشف الأنساق التفاعلية التي تحرك هذه العلاقة، مما يفتح المجال أمام الباحثين لتطوير دراسات مستقبلية تستند إلى هذا الفهم المتعمق، مع إمكانية تكيف النموذج المقترح ليناسب بيئات عمل متنوعة سواء في القطاع العام أو الخاص.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

من الناحية العلمية، يسهم هذا البحث في تقديم بيانات ميدانية حديثة حول فعالية ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسة خدمية سعودية كبرى، مما يدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة داخل المؤسسات المماثلة كما يعد البحث خطوة عملية نحو ردم الفجوة بين المعرفة الأكاديمية والتطبيق الإداري، من خلال تقديم أدوات تحليل واستنتاج واقعية تستند إلى تجربة فعلية، يمكن الاستفادة منها في رسم سياسات تطوير إداري أكثر استجابة للتحديات المعاصرة ومن شأن النتائج المتوقعة أن تسهم في تحسين أساليب تقييم الأداء المؤسسي من خلال عدسة المعرفة، ما يعزز من كفاءة التوجيه الإداري والقيادي.

كذلك، فإن هذا البحث يقدم قيمة علمية مضافة للباحثين والدارسين في مجالات الإدارة العامة، وإدارة المعرفة، والتنافسية، وذلك من خلال توفير نموذج تطبيقي يمكن الاسترشاد به في إعداد دراسات لاحقة أو تطوير برامج تدريبية ومبادرات داخلية في المؤسسات.

٢ قائمة المراجع

- (١) أبو النصر، مدحت محمد محمود. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة. المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، ٨، ٧٩-٩٣.
- (٢) أبو النصر، مدحت محمد محمود. (٢٠٢١). إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ٤، ٧٥-٩٤.
- (٣) بدر، لما حسن. (٢٠٢٢). دور المنظمات المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية ضمن الجامعات الخاصة: نموذج الجامعة العربية الدولية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٤ (١٤)، ١١٣-١٤١.
- (٤) براهيم، شراف. (٢٠١٨). الهندرة مدخل لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ٥ (١)، ٤٣-٥٥.
- (٥) بلقايد، محمد جواد. (٢٠٢٣). واقع تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة مجموعة من الدول. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٤ (١)، ٣٥-٤٩.
- (٦) بورويس، عادل. (٢٠٢٥). إدارة المعرفة في الجزائر: تطبيقات وتحديات. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٩ (١)، ١١٤-١٢٥.
- (٧) حسن، متوكل محمد أحمد. (٢٠١٨). دور عمليات إدارة تكامل المشروع في العلاقة بين عوامل البيئة الاستراتيجية وأداء المشروعات: دراسة على مجموعة شركات جيايد في السودان. (رسالة دكتوراه، جامعة النيلين).
- (٨) حسين، مشطر. (٢٠٢١). إدارة المعرفة: مدخل لجامعة الجيل الثالث. حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ١٥ (١)، ٢١-٣٧.
- (٩) حقانة، ليلي. (٢٠١٨). إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية رأسمال الفكري. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، ٣، ١٩٤-٢٠٩.
- (١٠) الحمزة، منير. (٢٠١٩). إدارة المعرفة: توجه جديد لبناء الإنسان والتعليم النوعي. بحوث في التربية النوعية، ٣٥، ١٠٦٣-١٠٩٢.

- ١١) خليل، أمل محمد يوسف. (٢٠١٨). مدخل مقترح لتطبيق المنهجية اليابانية للتحسين الجذري لعمليات الإنتاج "كايكافو" وتأثيره على تميز أداء المنظمات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤، ٦١٢-٤٤٧.
- ١٢) دياب، مفتاح محمد. (٢٠٢٣). استراتيجية إدارة المعرفة: المفهوم، والخصائص، والمتطلبات. المجلة السعودية لدراسات المكتبات والمعلومات، ٣(٣)، ١١٣-١٥٣.
- ١٣) سيد، هاشم فرحات. (٢٠٢٣). إدارة المعرفة: بين خبرات الممارسين وحكم القادة المرموقين. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٧، ٢٢٢-٢٤١.
- ١٤) شحاته، عبدالمنعم. (٢٠٢٢). إدارة المعرفة: مجال جديد في علم النفس التنظيمي. علم النفس، ٣٥(١٣٥)، ١٣-٢٢.
- ١٥) الشربيني، عادل سعد خليل. (٢٠٢١). أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ٣، ١-٣٨.
- ١٦) شطيبي، أسماء. (٢٠١٨). إدارة المعرفة والعملية الإدارية. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، ١٤٣، ١٠٩-١٤٠.
- ١٧) الشيخ، بابر مبارك عثمان. (٢٠٢٠). واقع تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في عدد من كليات الاقتصاد. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٦(٣)، ٦٣-١٠٠.
- ١٨) العتيبي، شروق زايد نافل. (٢٠٢٤). عمليات إدارة المعرفة: دراسة وصفية وثائقية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ١٠٥، ٢٧٠-٣٤٧.
- ١٩) فني، غنية. (٢٠٢١). إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، ٤(٣)، ١١٣٧-١١٥١.
- ٢٠) محسن، مفتاح الطيب. (٢٠٢٢). إدارة المعرفة: واقعها ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٥(٤)، ٩٢-١١٩.

(٢١) مرسى، سعيد محمود. (٢٠٢٢). إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. دراسات تربوية ونفسية، ١١٦، ٤٠١-٤٤٠.

(٢٢) موسى، زهراء جعفر محمد. (٢٠٢٠). أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة: قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط. (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).

٣ الملاحق

٣,١ الاستبيان:

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة،

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد دراسة أكاديمية بعنوان:

"أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة – دراسة تطبيقية على مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض"،

نرجو منكم التفضل بالمشاركة في هذا الاستبيان، والذي يهدف إلى جمع آراء وملاحظات العاملين حول مدى تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة داخل المطار، وتأثيرها المحتمل على تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

تُستخدم نتائج هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط، وتُعامل جميع البيانات بسرية تامة دون الإفصاح عن هوية المشاركين. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، بل المطلوب هو الإجابة بما يعكس وجهة نظركم وتجربتكم العملية بكل صدق وشفافية.

شاكرين ومقدرين تعاونكم الكريم،

مع خالص التقدير والاحترام.

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من ٢٥ سنة

☐ من ٢٦ إلى أقل من ٣٥ سنة

☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة

☐ ٤٥ سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة في العمل:

☐ أقل من ٣ سنوات

☐ من ٣ إلى أقل من ٧ سنوات

☐ من ٧ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ ١٠ سنوات فأكثر

القسم الإداري:

☐ الشؤون الإدارية

☐ الشؤون التشغيلية

☐ التقنية والمعلومات

☐ الموارد البشرية

☐ الجودة والتطوير

☐ أخرى (يرجى التحديد): _____

المسمى الوظيفي:

جدول ١: المتغير المستقل: إدارة المعرفة

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	٥ عبارات	بدر، لما حسن. (٢٠٢٢). دور المنظمات المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية ضمن الجامعات الخاصة
	تخزين المعرفة	٥ عبارات	بدر، لما حسن. (٢٠٢٢). دور المنظمات المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية ضمن الجامعات الخاصة
	مشاركة المعرفة	٥ عبارات	بدر، لما حسن. (٢٠٢٢). دور المنظمات المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية ضمن الجامعات الخاصة

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: توليد المعرفة						
1	تُشجّع الإدارة على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحفيز الموظفين على البحث والتعلم المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐

3	تتوافر فرص للتعلم من خلال العمل الجماعي والتجارب اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم الاستفادة من أخطاء الماضي لتوليد أفكار تطويرية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُشجّع المنظمة على حضور الدورات وورش العمل لنقل المعرفة.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانيًا: تخزين المعرفة						
6	تحتفظ المنظمة بقاعدة بيانات معرفية يمكن الرجوع إليها بسهولة.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم أرشفة المستندات والمعلومات الهامة بطريقة منظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	المعرفة السابقة متاحة لجميع الأقسام للاستفادة منها.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم توثيق الإجراءات والقرارات بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يوجد نظام إلكتروني يسهّل عملية تخزين واسترجاع المعرفة.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثًا: مشاركة المعرفة						
11	يتم تبادل المعرفة بين الموظفين بشكل منتظم.	☐	☐	☐	☐	☐

○	○	○	○	○	تُعقد اجتماعات دورية لمشاركة التجارب والخبرات.	12
○	○	○	○	○	هناك تشجيع رسمي على تقديم المقترحات وتبادل الأفكار.	13
○	○	○	○	○	تُوفر الإدارة قنوات لتبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة.	14
○	○	○	○	○	يتم تكريم من يشاركون معرفتهم مع زملائهم.	15

جدول ٢: المتغير التابع: تنافسية المنظمة

المرجع	عدد العبارات	الابعاد
بدر، لما حسن. (٢٠٢٢). دور المنظمات المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية ضمن الجامعات الخاصة	٥ عبارات	تنافسية المنظمة

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم المنظمة خدمات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين.					
2	تتمتع المنظمة بقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية بسرعة.					
3	تعمل الإدارة باستمرار على تحسين الأداء وتطوير العمليات.					
4	تستفيد المنظمة من المعرفة في تصميم حلول مبتكرة للعملاء.					
5	تسعى المنظمة إلى تحقيق التميز والتفوق في مجالها.					