

تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية
السعودية

اسم الطالب
ميساء محمد مصطفى غزولي

الرقم الجامعي
233000028

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. مشارك عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة	4
1.2.	مشكلة الدراسة	5
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	6
1.3.	أهمية الدراسة.....	7
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	7
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	9
1.6.	فرضيات الدراسة:.....	10
1.7.	نموذج الدراسة:.....	10
1.8.	منهجية الدراسة	11
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	11
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	13
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	15
2.1.	المقدمة:.....	16
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	17
2.3.	المتغير التابع:.....	18
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	19
2.5.	الخاتمة:.....	20
	ملحق الاستبانة	21
	أدوات البحث:.....	23
	المراجع:.....	24

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة المعرفة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت اهتمامًا واسعًا في الفكر التنظيمي المعاصر، نظرًا لدورها المحوري في تعزيز قدرة المؤسسات على توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها وتطبيقها بكفاءة عالية. وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت المعرفة تمثل المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية مقارنة بالموارد التقليدية مثل رأس المال والموارد المادية، حيث باتت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على قدرتها في إدارة المعرفة كعامل رئيسي لتحقيق التفوق والتميز في بيئة تنافسية شديدة التعقيد والتغير.

برز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة باعتباره هدفًا استراتيجيًا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه والمحافظة عليه على المدى الطويل، من خلال امتلاك قدرات يصعب تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين. وقد أصبح تحقيق هذه الميزة مرتبطًا بشكل وثيق بقدرة المؤسسات على توظيف مواردها المعرفية بكفاءة، وتطوير عملياتها الداخلية، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، بما يضمن لها الاستمرارية والنمو في الأسواق المحلية والعالمية. ومن هنا تبرز العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، حيث تمثل إدارة المعرفة الأداة الفاعلة التي تمكن المؤسسات من تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة قابلة للتطبيق العملي.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في سياق المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، والتي تشهد تطورًا ملحوظًا في ظل التوجهات الوطنية نحو تنويع مصادر الدخل وتعزيز القطاع الصناعي كأحد ركائز التنمية الاقتصادية ضمن إطار رؤية المملكة المستقبلية. وتواجه هذه المؤسسات تحديات متزايدة تتعلق بالمنافسة العالمية، وارتفاع متطلبات الجودة، وسرعة التغير التكنولوجي، مما يجعل الحاجة إلى إدارة المعرفة بشكل فعال أمرًا ضروريًا لضمان استمرارية التميز وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق.

كما أن التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية، وما يصاحبه من تبني للتقنيات الحديثة والابتكار في العمليات الإنتاجية والإدارية، قد عزز من أهمية دراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في دعم الأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية. إذ لم يعد النجاح يعتمد فقط على الكفاءة التشغيلية، بل أصبح يرتبط بقدرة المؤسسة على التعلم المستمر، وتوليد الأفكار الجديدة، واستثمار الخبرات المتراكمة، وتوظيفها في تحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة المختلفة وبين قدرة المؤسسات على تحقيق التفوق والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بهذا المجال، وتقديم إطار تحليلي يمكن أن يساعد متخذي القرار في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المستدام.

1.2. مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة في بيئة الأعمال نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وما يصاحبها من ارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في حاجة مستمرة إلى تطوير قدراتها الداخلية وتحسين كفاءتها التشغيلية لضمان الاستمرارية وتحقيق النمو. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المعرفة تمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في تعزيز أدائها، من خلال تنظيم المعرفة المتاحة لديها، وتوليد معرفة جديدة، وتبادلها بين الأفراد، وتطبيقها في العمليات الإنتاجية والإدارية. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بعدم توظيف المعرفة بالشكل الأمثل، وضعف أنظمة المشاركة والتوثيق، وعدم الاستفادة الكاملة من الخبرات المتراكمة داخل المنظمة. تبرز الميزة التنافسية المستدامة كهدف استراتيجي تسعى إليه المؤسسات الصناعية لضمان بقائها وقدرتها على المنافسة في الأسواق المتغيرة، إلا أن تحقيق هذه الميزة لم يعد يعتمد فقط على الجودة أو التكلفة أو الكفاءة التشغيلية التقليدية، بل أصبح يرتبط بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على إدارة مواردها المعرفية واستثمارها بشكل فعال. ومن هنا تنشأ الإشكالية البحثية المتعلقة بمدى قدرة ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية السعودية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في ظل التفاوت في مستوى تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بين المؤسسات، واختلاف درجة وعي الإدارات بأهميتها الاستراتيجية.

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وعملية إلى فهم طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية السعودية، وقياس مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تعزيز قدرة هذه المؤسسات على

المنافسة طويلة الأمد. كما تنبع المشكلة من محدودية الدراسات التطبيقية المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في البيئة الصناعية السعودية، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية إدارة المعرفة كأداة استراتيجية يمكن أن تسهم في تحقيق التفوق التنافسي المستدام.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في تعدد وتباين الطروحات الفكرية المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة، حيث لا يوجد اتفاق موحد حول تعريفها أو تحديد أبعادها بشكل دقيق، إذ تناولتها الأدبيات من زوايا مختلفة مثل إنشاء المعرفة، وتخزينها، وتبادلها، وتطبيقها، دون وجود نموذج نظري شامل يربط هذه الأبعاد بشكل متكامل مع مفهوم الميزة التنافسية المستدامة. هذا التباين أدى إلى صعوبة بناء إطار نظري موحد يفسر العلاقة بين المتغيرين بشكل دقيق وواضح.

أما الفجوة النظرية الثانية فتتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في سياق المؤسسات الصناعية بشكل خاص، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات أخرى مثل الخدمات أو التعليم أو القطاع الحكومي، مما يجعل الإطار النظري المتاح غير كافٍ لتفسير الخصوصية التي يتميز بها القطاع الصناعي.

كما تظهر فجوة نظرية ثالثة تتمثل في قلة النماذج النظرية التي توضح الآليات الوسيطة أو التفاعلية التي يمكن من خلالها أن تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مثل دور الابتكار التنظيمي، أو التعلم التنظيمي، أو القدرات الديناميكية، حيث لا تزال هذه العلاقات بحاجة إلى مزيد من التفسير والتأصيل العلمي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية الأولى في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت واقع تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث لا تزال معظم الأدبيات التطبيقية تعتمد على سياقات دولية مختلفة لا تعكس بشكل دقيق الخصائص التنظيمية والاقتصادية للمؤسسات الصناعية السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة المحلية.

أما الفجوة التطبيقية الثانية فتتمثل في ضعف القياس الفعلي لأثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية، حيث تركز العديد من المؤسسات على تطبيق بعض أدوات إدارة المعرفة بشكل جزئي دون وجود

تقييم شامل لمدى تأثيرها على الأداء التنافسي طويل الأمد، مما يؤدي إلى غياب مؤشرات واضحة تربط بين الممارسات المعرفية والنتائج الاستراتيجية.

كما تتمثل فجوة تطبيقية ثالثة في تفاوت مستوى تبني ممارسات إدارة المعرفة بين المؤسسات الصناعية السعودية، حيث تختلف درجة النضج المؤسسي والتقني من مؤسسة إلى أخرى، وهو ما يؤدي إلى صعوبة تحديد أثر موحد لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية، ويستدعي إجراء دراسات ميدانية أكثر عمقاً تعكس هذا التباين وتفسره بشكل علمي دقيق.

وبذلك يتضح أن هناك حاجة ملحة لدراسة هذا الموضوع في السياق الصناعي السعودي بهدف سد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصناعية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تتناول أحد أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة المتمثل في إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية نظراً لدوره المحوري في تفسير نجاح المؤسسات في البيئات التنافسية الحديثة. فإدارة المعرفة لم تعد مجرد مفهوم تنظيبي تقليدي، بل أصبحت إطاراً فكرياً يفسر كيفية توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها وتطبيقها داخل المؤسسة، بما ينعكس بشكل مباشر على قدرتها على الابتكار والتطور والاستمرار في السوق.

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تساهم في توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير استراتيجي وبين مفهوم الميزة التنافسية المستدامة كهدف طويل الأمد تسعى إليه المؤسسات الصناعية. إذ تقدم الدراسة معالجة تحليلية لهذه العلاقة بما يساعد على بناء فهم أعمق للآليات التي من خلالها يمكن لإدارة المعرفة أن تتحول إلى أداة فعالة لتحقيق التفوق التنافسي، سواء من خلال تحسين العمليات الداخلية، أو تعزيز الابتكار، أو دعم اتخاذ القرار، أو رفع كفاءة التعلم التنظيمي.

كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بهذا المجال، خاصة في البيئة الصناعية السعودية، من خلال تقديم إطار تحليلي يمكن أن يُضاف إلى النماذج النظرية السابقة ويعزز من قدرتها التفسيرية. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تدعم تطوير الدراسات المستقبلية من خلال توفير أساس علمي يمكن البناء عليه في دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، مثل الابتكار التنظيمي أو القدرات الديناميكية أو رأس المال الفكري.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها من قبل متخذي القرار والمديرين في المؤسسات الصناعية السعودية بهدف تحسين ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة. فالدراسة تساعد هذه المؤسسات على فهم كيفية توظيف المعرفة التنظيمية بشكل فعال، وتحويلها إلى قيمة مضافة تسهم في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية والإدارية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

كما توفر الدراسة مؤشرات عملية حول كيفية تعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين، وتطوير نظم إدارة المعرفة داخل المؤسسات، بما يسهم في تقليل الهدر في المعرفة والخبرات، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال. ومن خلال ذلك، يمكن للمؤسسات الصناعية تحسين قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات جديدة، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وتكتسب الدراسة أهمية إضافية في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو دعم القطاع الصناعي ضمن إطار رؤية 2030، حيث تسعى المملكة إلى تعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار. ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تسهم في دعم صناع القرار في وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية، بما يساعد على تحقيق الاستدامة التنافسية، وتعزيز مكانة هذه المؤسسات في السوق، ورفع مستوى كفاءتها التشغيلية والإنتاجية على المدى الطويل.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السعودية؟
2. ما أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية؟
3. ما أثر إدارة المعرفة على تعزيز القدرة الابتكارية داخل المؤسسات الصناعية السعودية؟
4. ما أثر إدارة المعرفة على رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين استغلال الموارد؟
5. ما أثر إدارة المعرفة على تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية، من خلال دراسة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسات.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السعودية .
2. قياس أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة العمليات الإنتاجية .
3. تحليل أثر إدارة المعرفة على تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصناعية .
4. دراسة أثر إدارة المعرفة على رفع الكفاءة التشغيلية واستغلال الموارد بشكل أفضل .
5. قياس أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة واستمراريتها.

1.6. فرضيات الدراسة:

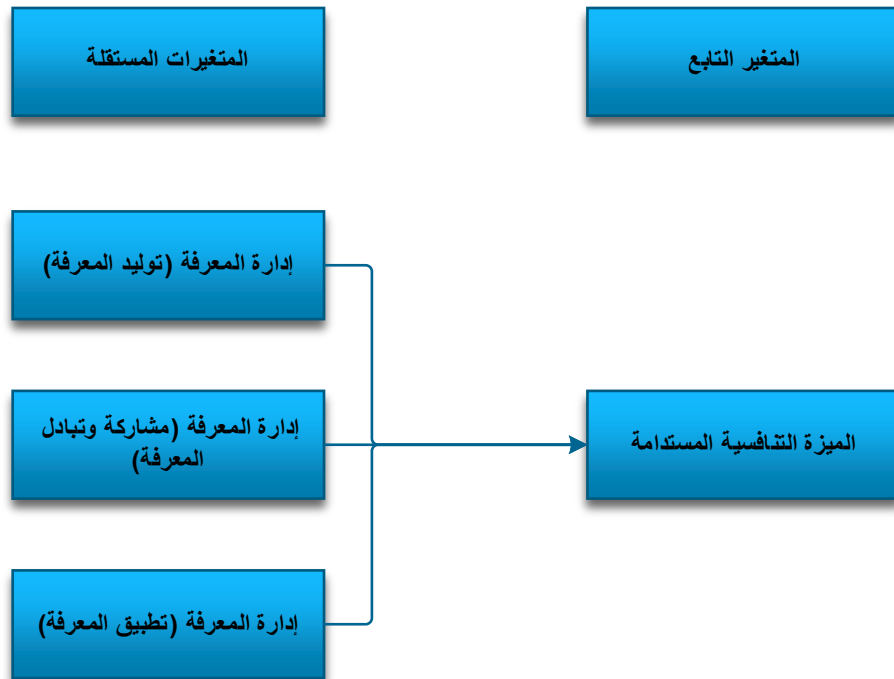
الفرضية الرئيسية للدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

الفرضيات الفرعية للدراسة

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على جودة العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية .
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تعزيز القدرة الابتكارية داخل المؤسسات الصناعية .
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رفع الكفاءة التشغيلية واستغلال الموارد .
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية .
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية السعودية.

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Methodology) بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث الذي يسعى إلى قياس تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية. ويقوم هذا المنهج على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي بهدف اختبار الفرضيات، وقياس العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مستوى التأثير بشكل موضوعي ودقيق. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على تقديم نتائج قابلة للتعميم، مما يجعله مناسباً للدراسات التي تتناول ظواهر تنظيمية واسعة النطاق مثل إدارة المعرفة وأثرها الاستراتيجي.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لقدرته على تحويل المفاهيم النظرية مثل إدارة المعرفة والميزة التنافسية إلى متغيرات قابلة للقياس من خلال مؤشرات محددة، مثل توليد المعرفة، ومشاركتها، وتطبيقها، بالإضافة إلى مؤشرات الميزة التنافسية مثل الجودة، والكفاءة، والابتكار، والاستدامة. كما يتيح هذا المنهج استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار الفرضيات وقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، مما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها العلمية.

1.9. الدراسة الميدانية:

تشكل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية الأساسية في هذا البحث، حيث تهدف إلى الانتقال من الإطار النظري الذي تناول مفهوم إدارة المعرفة وأبعاده المختلفة والميزة التنافسية المستدامة، إلى الواقع العملي داخل المؤسسات الصناعية السعودية. وتأتي هذه المرحلة بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال جمع بيانات مباشرة من بيئة العمل الفعلية، بما يضمن الحصول على نتائج دقيقة تعكس الواقع التنظيمي كما هو دون افتراضات نظرية مجردة. وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في المؤسسات الصناعية السعودية، ممن لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات إدارة المعرفة واتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. وشملت العينة فئات وظيفية متعددة مثل الإداريين، ورؤساء الأقسام، ومديري الجودة، والعاملين في التطوير التنظيمي، وذلك لضمان شمولية البيانات وتنوع وجهات النظر حول موضوع الدراسة.

وتم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة علمية تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى محاور تعكس ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة من حيث توليد المعرفة، ومشاركتها، وتطبيقها، بالإضافة إلى محور خاص بقياس مستوى الميزة التنافسية المستدامة من حيث الجودة، والكفاءة التشغيلية، والابتكار، والاستمرارية في التفوق التنافسي. وقد تم توزيع الاستبانات إلكترونياً أو ورقياً حسب طبيعة المؤسسات المستهدفة وإمكانية الوصول إليها.

كما تضمنت الدراسة الميدانية خطوات منهجية دقيقة لضمان جودة البيانات، حيث تم التأكد من صدق أداة القياس من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المعرفة، بهدف مراجعة الفقرات والتأكد من ملاءمتها لقياس المتغيرات محل الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل كرونباخ ألفا، وذلك لضمان الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وموثوقية النتائج.

وفي مرحلة جمع البيانات، تم الاعتماد على أسلوب منظم في توزيع الاستبانات واسترجاعها، مع متابعة مستوى الاستجابة لضمان تحقيق حجم العينة المستهدف. وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، تم تفريغها وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، تمهيداً لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي الذي يهدف إلى اختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتسعى هذه الدراسة الميدانية في مجملها إلى تقديم صورة واقعية دقيقة عن مدى تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية السعودية، وكيفية انعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والاستراتيجيات الإدارية داخل هذه المؤسسات، وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

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

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

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة أحد الفصول الأساسية التي تُبنى عليها الجوانب التحليلية والتفسيرية للبحث، حيث ينتقل الباحث من عرض الإطار العام للمشكلة البحثية إلى الإطار النظري والمفاهيمي الذي يفسر طبيعة المتغيرات محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية معمقة للمفاهيم الأساسية التي تركز عليها الدراسة، من خلال تحليل الأبعاد النظرية المرتبطة بموضوع البحث، بما يساهم في بناء تصور شامل يوضح كيفية تشكل الظاهرة المدروسة وعلاقتها بعناصرها المختلفة داخل السياق التنظيمي للمؤسسات الصناعية.

كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح الأسس الفكرية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، من خلال تناول الجوانب المفاهيمية المرتبطة بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسات، وتحليل الكيفية التي تتفاعل بها هذه الجوانب مع بعضها البعض لتشكيل نتائج تنظيمية ملموسة. ويُركز الفصل على تقديم بناء نظري متكامل يساعد في تفسير العلاقات السببية بين عناصر الدراسة، بما يمكن من فهم أعمق لطبيعة التأثيرات المتبادلة داخل بيئة العمل الصناعي.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يشكل القاعدة العلمية التي تُبنى عليها بقية مراحل الدراسة، حيث يوفر الخلفية النظرية اللازمة لتفسير النتائج الميدانية لاحقاً، ويساعد في صياغة الفرضيات بصورة علمية دقيقة، ويعزز من قدرة الباحث على الربط بين الأدبيات السابقة والواقع التطبيقي. كما يساهم في رفع مستوى الاتساق المنهجي للدراسة، ويمنحها بعداً أكاديمياً أكثر عمقاً من خلال ربط المفاهيم النظرية بالسياق العملي للمؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

المتغير المستقل الأول: إدارة المعرفة (توليد المعرفة)

يُعد توليد المعرفة أحد الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة، ويشير إلى قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة من خلال الخبرات العملية، والتعلم التنظيمي، والبحث والتطوير، والتفاعل بين الأفراد داخل بيئة العمل. ويُعد هذا البعد نقطة الانطلاق في دورة إدارة المعرفة، حيث تبدأ المؤسسة بتوليد أفكار وحلول مبتكرة تسهم في تطوير عملياتها ومنتجاتها.

وفي المؤسسات الصناعية، يلعب توليد المعرفة دورًا مهمًا في تحسين الأداء التنافسي من خلال دعم الابتكار في العمليات الإنتاجية وتطوير تقنيات جديدة ترفع من جودة المنتجات وتقلل من التكاليف. كما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق، من خلال إنتاج معرفة جديدة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.

المتغير المستقل الثاني: إدارة المعرفة (مشاركة وتبادل المعرفة)

يمثل هذا المتغير قدرة المؤسسة على نشر وتبادل المعرفة بين الأفراد والإدارات المختلفة داخل المنظمة، بما يضمن استفادة جميع العاملين من الخبرات المتاحة وتقليل الفجوات المعرفية. وتُعد مشاركة المعرفة عنصرًا أساسيًا في تعزيز العمل الجماعي وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

وفي السياق الصناعي، تسهم مشاركة المعرفة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال نقل أفضل الممارسات وتقليل الأخطاء المتكررة، كما تساعد في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة من خلال تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبادل المعرفة يساهم في تسريع عمليات التعلم التنظيمي، مما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار المستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المتغير المستقل الثالث: إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة)

يركز هذا المتغير على كيفية تحويل المعرفة المتاحة داخل المؤسسة إلى تطبيقات عملية تساهم في تحسين الأداء الفعلي للعمليات الإنتاجية والإدارية. فامتلاك المعرفة وحده لا يكفي، بل يجب أن يتم توظيفها بشكل فعال في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحسين العمليات.

وفي المؤسسات الصناعية السعودية، يمثل تطبيق المعرفة عنصرًا حاسمًا في تحسين جودة الإنتاج وتقليل الهدر وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما يساهم في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرارية. ويعد هذا البعد هو الحلقة النهائية في دورة إدارة المعرفة، حيث تتحول المعرفة من مفهوم نظري إلى قيمة مضافة قابلة للقياس والتأثير المباشر.

2.3. المتغير التابع:

- الميزة التنافسية المستدامة

تمثل الميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع في هذه الدراسة، وهي الغاية النهائية التي تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحقيقها والمحافظة عليها على المدى الطويل. ويُقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق مستمر على المنافسين من خلال تقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها أو استبدالها، سواء من خلال الجودة أو التكلفة أو الابتكار أو الكفاءة التشغيلية.

وتتجسد الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة من الأبعاد مثل تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة على الابتكار المستمر، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق نمو مستدام في الحصة السوقية. كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، واستثمار مواردها بشكل يضمن استمرار تفوقها في السوق.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة بين متغيرات الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية. فعندما تتمكن المؤسسة من توليد معرفة جديدة، فإنها تعزز قدرتها على الابتكار وتطوير عملياتها، مما ينعكس على جودة منتجاتها وقدرتها التنافسية. وعند تعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين، تتحسن كفاءة العمليات الداخلية ويزداد التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء ورفع الإنتاجية. أما تطبيق المعرفة بشكل فعال، فيؤدي إلى تحويل الأفكار والخبرات إلى ممارسات عملية تحقق تحسناً فعلياً في الأداء التشغيلي والاستراتيجي.

وبناءً على ذلك، فإن العلاقة بين الأبعاد الثلاثة والمتغير التابع علاقة تكاملية وتراكمية، حيث يعمل كل بعد على دعم جانب معين من جوانب الميزة التنافسية، وفي النهاية تتكامل هذه التأثيرات لتشكيل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها.

2.5. الخاتمة:

يتضح من خلال هذا الفصل أنه قد قدم معالجة نظرية متكاملة للمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها الدراسة، حيث تم التطرق إلى الجوانب الفكرية المرتبطة بموضوع البحث بصورة تحليلية تسهم في توضيح طبيعة الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها المختلفة داخل البيئة التنظيمية للمؤسسات الصناعية. وقد ركز الفصل على بناء إطار مفاهيمي يوضح كيفية تفاعل العناصر الأساسية للبحث بطريقة منطقية ومنهجية، بما يساعد على تفسير العلاقات القائمة بينها.

كما أسهم هذا الفصل في توضيح الأساس العلمي الذي يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج الميدانية في الفصول اللاحقة، حيث وفر تصورًا نظريًا يساعد في فهم كيفية تأثير العوامل التنظيمية المختلفة في بعضها البعض، وكيف يمكن لهذه التأثيرات أن تنعكس على الأداء العام للمؤسسات الصناعية. وبذلك فإنه يشكل حلقة وصل مهمة بين الجانب النظري للدراسة والجانب التطبيقي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل المرجعية الأساسية التي تستند إليها الدراسة في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، كما أنه يعزز من قوة البناء العلمي للبحث من خلال ربطه بالأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يسهم في توجيه التحليل الإحصائي وتفسير النتائج بصورة أكثر دقة وموضوعية، مما يزيد من موثوقية الدراسة ويعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية في مجال إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك المؤسسة آليات فعالة لاكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع المؤسسة العاملين على البحث المستمر عن المعارف والخبرات الجديدة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستفيد المؤسسة من الخبرات المتراكمة في تطوير أعمالها وعملياتها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة المتولدة من الأنشطة والعمليات المختلفة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الإدارة العليا جهود إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوفر أنظمة وقواعد بيانات تسهل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز المعرفة المخزنة في المؤسسة بالدقة وسهولة الوصول إليها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تضمن المؤسسة عدم فقدان المعرفة المهمة عند انتقال أو مغادرة الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم أنظمة تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم فرق العمل والاجتماعات الدورية في نشر المعرفة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تبادل المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية والإنتاجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

- <https://forms.gle/Kb9GY41LmLzUL25N8>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى توليد المعرفة داخل المؤسسات الصناعية السعودية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى مشاركة وتبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تطبيق المعرفة في العمليات الإنتاجية والإدارية	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الابتكار، الكفاءة)	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس الأثر الكلي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. السالمي، علي عبد الله. (2022). *إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة*. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
2. الزهراني، خالد بن سعيد. (2021). *النكاء المعرفي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي*. مكتبة العبيكان، السعودية.
3. القحطاني، سعود بن عبد الرحمن. (2023). *إدارة المعرفة والميزة التنافسية في بيئة الأعمال السعودية*. مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
4. العتيبي، نورة بنت فيصل. (2020). *الابتكار وإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية*. دار الفكر العربي، مصر.
5. حسن، أحمد محمود. (2024). *الإدارة الاستراتيجية ورأس المال الفكري*. دار النهضة العربية، مصر.

مراجع باللغة الإنجليزية

1. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
2. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
3. Grant, R. M. (2016). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122.
4. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
5. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.