

Final Project 1

Code: MGM 496 – PMG496

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 – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤م

قائمة المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	١,١ المقدمة:.....
٥	١,٢ مشكلة البحث:.....
٦	١,٢,١ الفجوات النظرية:.....
٦	١,٢,٢ الفجوات العملية:.....
٦	١,٣ أهمية البحث:.....
٧	١,٣,١ الأهمية النظرية:.....
٧	١,٣,٢ الأهمية العلمية:.....
٨	2 المراجع.....
١٠	٣ الملاحق.....
١٠	٣,١ الاستبيان:.....

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات وفرصًا غير مسبقة 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 فعّالة 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 الخصوصيات 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.

٢ 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. مج ١٥، 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. الشماسين، سالم (٢٠١٥). أثر خفة الحركة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية.
٨. الشمري، فراج (٢٠١٨). إسهام الحوسبة السحابية في تعزيز مسارات استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , مج١٤ , ع٤٢.
٩. الطائي، يوسف (٢٠٢١). أثر القابليات الإبداعية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني: دراسة تحليلية في مصانع ألبن أبو غريب. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة , ع٥٩.
١٠. طيبي، محمد (٢٠٢٠). الحوكمة ومستوى تنافسية المنظمة. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، مج٥ , ع١٢.
١١. العبادي، هاشم (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , مج١٤ , ع٢.

١٢. عبد المالك، بوركوة (٢٠١٢). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . رسالة ماجستير. جامعة منتوري.
١٣. العجايب، آمنة (٢٠٢١). أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات. رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
١٤. علوان، محمود (٢٠٢٠). دور إدارة نظم المعرفة في تعزيز القيادة الكاريزمية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية , مج ٤٢ , ع ٥٤.
١٥. 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 ١٤.
١٦. موسى، زهراء (٢٠٢٠). أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
١٧. نديم، عدي (٢٠١١). أثر الرصد البيئي و الثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية , مج ٣ , ع ٦.
18. Alamgir, M.. (2007) Corporate Governance: A Risk Perspective, presented Egyptian Banking Institute, Cairo.
19. Beltratti, Andrea. (2005).The Complementarity between Corporate Governance and - Corporate Social Responsibility. The Geneva Papers.
20. 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.
21. 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.

٣ الملاحق

٣,١ 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 المتمثلة في (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وكذلك قياس مستوى التنافسية في الشركة، كما سيتم التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الشركة في تطبيق إدارة المعرفة.

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^{ere} 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	

الجزء الثاني: (2^{eme} partie) الجدول الخاص بتكرارات إدارة المعرفة:

الرقم	العبارة	الاختيار			
الرقم	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن 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	غير موافق		
(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)