

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 - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. 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. 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.

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). *الذكاء 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.