

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

|    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| ٤  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                        |
| ٥  | ١,١ المقدمة:                                                               |
| ٨  | ١,٢ مشكلة البحث:                                                           |
| ٨  | ١,٢,١ الفجوات النظرية:                                                     |
| ٩  | ١,٢,٢ الفجوات العملية:                                                     |
| ٩  | ١,٣ أهمية البحث:                                                           |
| ١٠ | ١,٣,١ الأهمية النظرية:                                                     |
| ١٠ | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:                                                     |
| ١١ | ١,٤ أسئلة البحث:                                                           |
| ١١ | ١,٥ أهداف البحث:                                                           |
| ١٢ | ١,٦ فرضيات البحث:                                                          |
| ١٣ | ١,٧ نموذج البحث:                                                           |
| ١٣ | ١,٨ منهجية البحث:                                                          |
| ١٤ | ١,٩ الدراسة الميدانية:                                                     |
| ١٦ | ١,١٠ هيكل المشروع:                                                         |
| ١٧ | ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري                                              |
| ١٨ | ٢,١ المقدمة                                                                |
| ١٩ | 2.2 المتغير الأول: إدارة المعرفة                                           |
| ١٩ | ٢,٢,١ التعريف:                                                             |
| ١٩ | ٢,٢,٢ التطور:                                                              |
| ٢٠ | ٢,٢,٣ الأبعاد:                                                             |
| ٢٢ | ٢,٢,٤ النظريات:                                                            |
| ٢٣ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                                                          |
| ٢٤ | 2.3 المتغير الثاني: تنافسية المنظمة                                        |
| ٢٤ | ٢,٣,١ التعريف:                                                             |
| ٢٤ | ٢,٣,٢ التطور:                                                              |
| ٢٥ | ٢,٣,٣ الأبعاد:                                                             |
| ٢٦ | ٢,٣,٤ النظريات:                                                            |
| ٢٧ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                                                          |
| ٢٨ | ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر إدارة المعرفة علي تعزيز تنافسية المنظمة |
| ٢٨ | ٢,٤,١ الأنماط:                                                             |
| ٢٨ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                                            |
| ٢٩ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                                             |
| ٣٠ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                                                          |
| ٣١ | ٢,٥ الخاتمة:                                                               |
| ٣١ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                                            |
| ٣٢ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:                                               |
| ٣٢ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                             |
| ٣٣ | ٣ قائمة المراجع                                                            |
| ٣٦ | ٤ الملاحق                                                                  |
| ٣٦ | ٤,١ الاستبيان:                                                             |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                     | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| شكل ١     | نموذج البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٥)                              | ١٣         |
| شكل ٢     | تصميم البحث. المصدر (الباحث، ٢٠٢٥)                              | ١٤         |
| شكل ٣     | إدارة المعرفة. المصدر (موسى، ٢٠٢٠)                              | ٢٣         |
| شكل ٤     | تنافسية المنظمة. المصدر (موسى، ٢٠٢٠)                            | ٢٧         |
| شكل ٥     | أثر إدارة المعرفة علي تعزيز تنافسية المنظمة المصدر (مرسي، ٢٠٢٢) | ٢٠         |

## 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 وتُسخر 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.

## ١,٢,٢ 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.

## ١,٣ 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 التناول 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.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

##### سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض؟

##### أسئلة البحث الفرعية:

- ما أثر توليد المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض؟
- ما أثر تخزين المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض؟
- ما أثر مشاركة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض؟

#### ١,٥ أهداف البحث:

##### الهدف العام للبحث هو:

بيان أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض.

##### اهداف البحث الفرعية:

- بيان أثر توليد المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض.
- بيان أثر تخزين المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض.
- بيان أثر مشاركة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض.

## **١,٦ فرضيات البحث:**

### **الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الثانية Hb**

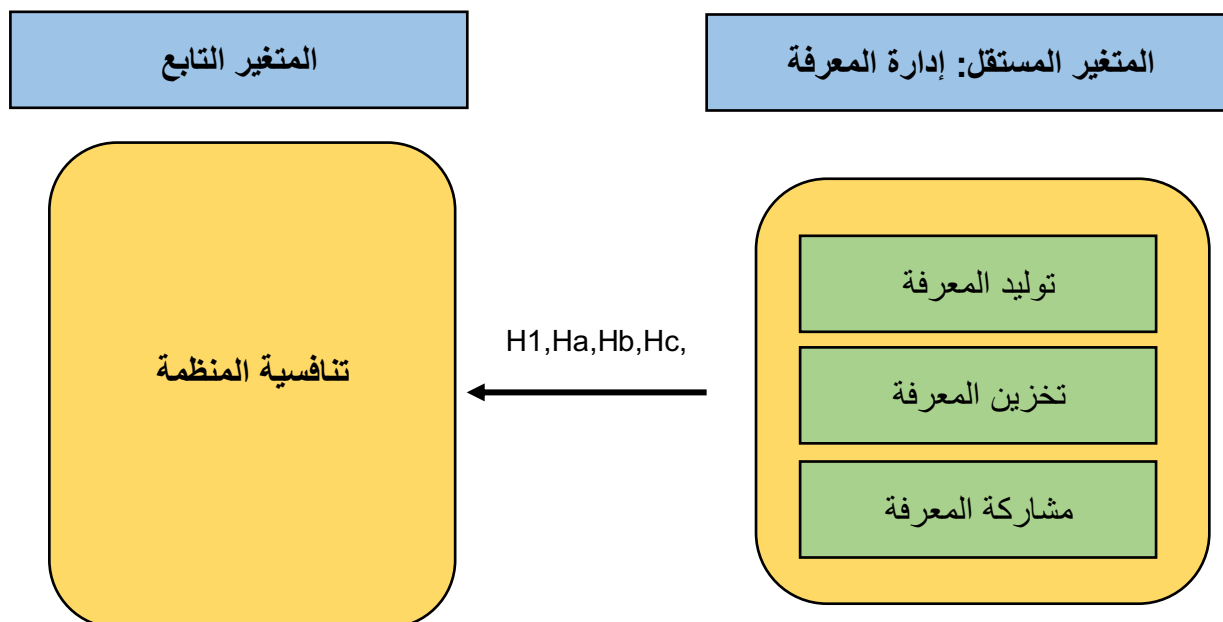
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض.

### **الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة لدى مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض.

## ١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

## ١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

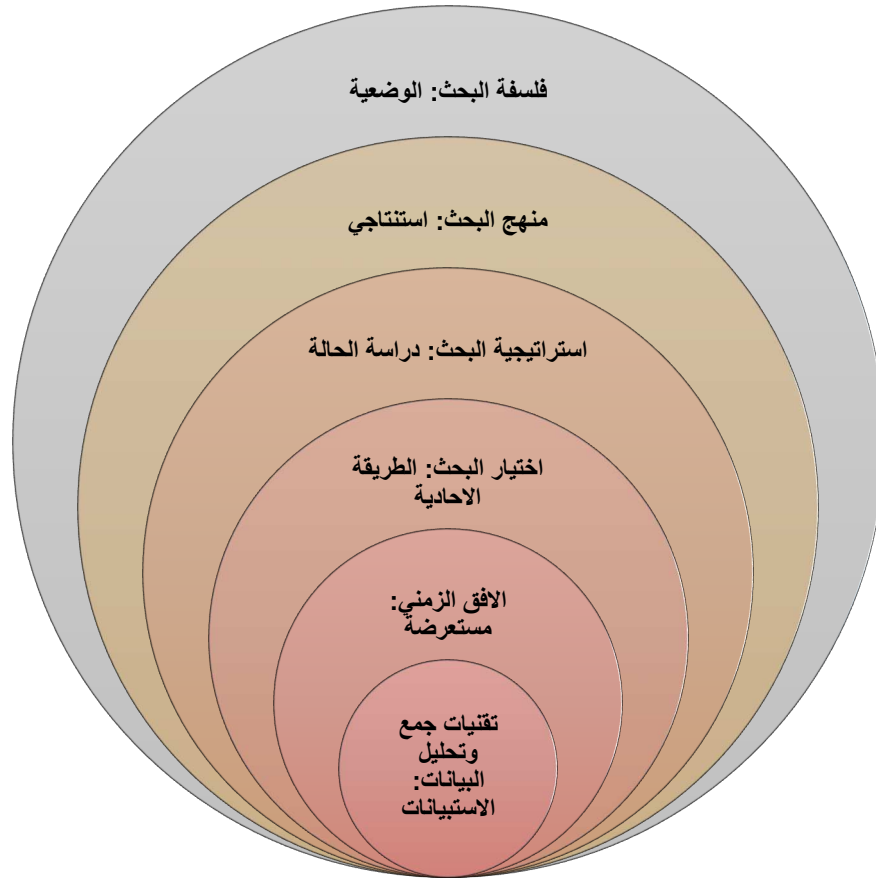
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

## ١,٩ الدراسة الميدانية:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع أثر إدارة المعرفة علي تعزيز تنافسية المنظمة: دراسة تطبيقية علي مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية

**الحدود الزمانية:** يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٥م – ١٤٤٧هـ

**الحدود البشرية:** يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض

**الحدود المكانية:** يتم اجراء الدراسة في مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض

## نبذة عن مكان التطبيق: مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض

يُعد مطار الملك خالد الدولي أحد أبرز المعالم الحيوية في المملكة العربية السعودية، إذ يمثل الواجهة الجوية الرئيسة للعاصمة الرياض، ويُعد من أكبر مطارات المملكة من حيث المساحة وعدد الرحلات والخدمات المقدمة. تم افتتاح المطار رسميًا في عام ١٩٨٣م ليحل محل مطار الرياض القديم، وقد أنشئ ليواكب التوسع العمراني والنهضة الاقتصادية التي تشهدها العاصمة، إذ تم تصميمه على أعلى المستويات الهندسية والمعمارية العالمية، مع مراعاة المتطلبات المستقبلية للنمو السكاني والتطور التكنولوجي. ويتكوّن المطار من خمس صالات رئيسية للركاب، ومدرجين للطائرات بطول يتجاوز ٤ كيلومترات، ومرافق خدمية وتجارية متعددة، مما يجعله مركزًا مهمًا لحركة النقل الجوي في منطقة الشرق الأوسط.

من الناحية الإدارية، يُدار المطار من قبل شركة مطارات الرياض، وهي شركة تابعة للهيئة العامة للطيران المدني، وقد تم تأسيسها ضمن مبادرات خصخصة قطاع الطيران المدني في المملكة، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز المؤسسي. وقد تبنت إدارة المطار نماذج حديثة في الإدارة مثل التحول الرقمي، وإدارة المعرفة، وتطوير رأس المال البشري، حيث تسعى بشكل مستمر إلى تحسين الأداء التشغيلي، وخفض التكاليف، ورفع مستوى رضا المسافرين. ويبلغ عدد الموظفين والعاملين في المطار آلاف الأشخاص من مختلف الإدارات والاختصاصات، مما يُشكل بيئة تنظيمية معقدة تتطلب وجود نظام فعال لإدارة المعرفة وتبادلها بين الأقسام المختلفة.

من الناحية التقنية، شهد مطار الملك خالد الدولي في السنوات الأخيرة طفرة كبيرة في توظيف الحلول الذكية، بما في ذلك أنظمة التعرف على الوجه، والتفتيش الآلي، ومنصات الخدمة الذاتية، ونظام تتبع الأمتعة الرقمي. وتُعد هذه التطورات امتدادًا لاستراتيجية المطار في التحول إلى مطار ذكي، قادر على التنافس مع أبرز المطارات العالمية من حيث الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة. وتعتمد هذه الأنظمة بشكل أساسي على جمع وتحليل المعرفة التنظيمية وتوظيفها في تحسين العمليات التشغيلية واتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل بيئة المطار مثالية لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية المؤسسية.

على المستوى الاستراتيجي، يُعد المطار عنصرًا محوريًا في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، خصوصًا في محور "الوطن الطموح" و"اقتصاد مزدهر"، إذ يسهم بشكل مباشر في دعم قطاع السياحة،

وتعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي. ويخضع المطار لتحديثات وتوسعات مستمرة، تشمل تطوير البنية التحتية، وتوسعة صالات الركاب، وتحسين الربط مع وسائل النقل الأخرى، مثل مشروع قطار الرياض. وتستلزم هذه التحديثات وجود آليات متقدمة لتبادل المعرفة بين الإدارات والمشغلين والموردين، مما يعزز من أهمية دراسة إدارة المعرفة في هذا السياق.

وأخيرًا، يواجه مطار الملك خالد الدولي، كغيره من المنشآت الكبرى، تحديات تتعلق بتعدد الأنظمة والعمليات، وتنوع الكوادر، والتغيرات السريعة في تقنيات الطيران والسفر. وهذا ما يجعل من تبني إدارة معرفة فعالة ضرورة استراتيجية للحفاظ على تنافسيته، وتطوير الأداء التنظيمي، وتحقيق التميز في الخدمات. وبناء على ما سبق، فإن اختيار مطار الملك خالد الدولي كمجال تطبيقي لهذه الدراسة يُعد خيارًا منطقيًا وعلميًا يتيح تقييم أثر إدارة المعرفة ضمن بيئة معقدة وحيوية ذات صلة مباشرة بالاقتصاد الوطني والابتكار الإداري.

## **١,١٠ 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: الإطار النظري

## ٢،١ المقدمة

يشكل الفصل الثاني من هذا البحث الإطار النظري الذي يُعدّ الركيزة الأساسية لفهم المفاهيم والمصطلحات والمبادئ العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث يتم من خلاله تقديم عرض شامل للمتغيرات الرئيسية محل الدراسة، وهي "إدارة المعرفة" و"تنافسية المنظمة"، مع توضيح التطورات التاريخية والنظرية التي مرّ بها كل متغير، واستعراض أبرز الأبعاد التي يتكون منها، والنماذج والنظريات الداعمة التي تمثل الأساس المعرفي الذي تقوم عليه هذه المفاهيم في الأوساط العلمية والممارسات الإدارية الحديثة كما يشمل الفصل عرضاً للعلاقة التفاعلية بين المتغيرين، بما يعزز من فهم طبيعة العلاقة السببية التي تسعى الدراسة إلى استكشافها وتفسيرها. (أبو النصر، ٢٠٢٠)

تُعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة نظراً لما لها من دور بارز في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات إذ تعتمد المؤسسات الناجحة اليوم على استثمار المعرفة كأصل إستراتيجي لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على الابتكار والاستجابة للتغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال ويتناول الفصل في هذا السياق التعريفات المختلفة لإدارة المعرفة، وتطورها التاريخي، والأبعاد التي تتضمنها مثل توليد المعرفة، و تخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها، إضافة إلى النماذج النظرية التي فسّرت هذا المفهوم من منطلقات معرفية وسلوكية وتنظيمية، وهو ما يساعد على بناء تصور واضح حول كيفية إدارتها بفعالية داخل المؤسسات.

أما المتغير الثاني فيتمثل في "تنافسية المنظمة"، والذي يُمثل أحد المؤشرات الحيوية في قياس قدرة المؤسسات على البقاء والنمو والتوسع في بيئات عمل تتسم بالتعقيد والتقلبات المستمرة ويستعرض هذا الفصل المفهوم من زواياه المختلفة، مستعرضاً تطوراتهِ عبر العقود، وأبعاده المتعددة مثل الجودة، والابتكار، والتكلفة، والمرونة، والخدمة، بالإضافة إلى عرض النماذج النظرية التي فسّرت مصادر التنافسية وعوامل تعزيزها كما يناقش الفصل التفاعل بين إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة، من حيث الأنماط السائدة في العلاقة بينهما، والفجوات المحتملة، والصراعات التي قد تنشأ، مدعومة بأمثلة تطبيقية ورسوم توضيحية توصل القارئ إلى فهم معمّق للآليات التي تُفَعّل هذا الأثر داخل المنظمات. (بدر، ٢٠٢٢)

## ٢,٢ المتغير الاول: إدارة المعرفة

### ٢,٢,١ التعريف:

تُعد إدارة المعرفة أحد المفاهيم الحيوية في علم الإدارة الحديثة، وقد نشأ هذا المصطلح استجابة لحاجة المؤسسات إلى تنظيم المعرفة واستثمارها بوصفها موردًا لا يقل أهمية عن رأس المال والموارد المادية ويُقصد بإدارة المعرفة مجموعة العمليات المنظمة التي تهدف إلى توليد المعرفة وتخزينها ونشرها واستخدامها داخل المؤسسة بغرض تحسين الأداء وتعزيز الابتكار وزيادة القدرة التنافسية وقد تعرّف أيضًا بأنها الاستخدام المنهجي للمعلومات والخبرات في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية، من خلال أدوات وأساليب إدارية وتقنية متكاملة. (بدر، ٢٠٢٢)

تعددت التعريفات الأكاديمية لإدارة المعرفة وفقًا لتوجهات الباحثين ومجالات اهتمامهم، حيث عرّفها "دافنبورت وبروس" (Davenport & Prusak, 1998) بأنها: "عملية الحصول على المعرفة وتجميعها ونقلها واستخدامها بطريقة تدعم أهداف المؤسسة" في حين يرى آخرون أنها تشمل كل ما من شأنه تنظيم التدفق المعرفي بين الأفراد والفرق داخل المنظمات وقد تطور المفهوم من كونه نشاطًا يعتمد على الأفراد فقط إلى كونه إطارًا استراتيجيًا مدعومًا بالتكنولوجيا وهياكل العمل وثقافة المنظمة.

ويُمكن التمييز في هذا السياق بين نوعين من المعرفة: المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة التي يمكن تدوينها وتوثيقها بسهولة؛ والمعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة الشخصية المرتبطة بالخبرة والتي يصعب تحويلها إلى وثائق مكتوبة وتكمن فعالية إدارة المعرفة في القدرة على دمج هذين النوعين والاستفادة منهما في دعم العمليات وصنع القرار وتطوير المنتجات والخدمات. (أبو النصر، ٢٠٢١)

### ٢,٢,٢ التطور:

بدأت إرهابات مفهوم إدارة المعرفة في الظهور بشكل غير مباشر في الأدبيات الاقتصادية والتنظيمية منذ منتصف القرن العشرين، عندما أشار الاقتصاديون أمثال "بيتر دراكر" إلى أهمية المعرفة كعامل إنتاج أساسي في الاقتصاد الحديث، حيث وصفها بأنها "المورد الوحيد ذي النمو الذاتي" إلا أن المفهوم لم يتبلور بصورة علمية إلا في تسعينيات القرن الماضي، حين بدأت المؤسسات الكبرى مثل IBM

وBP وHP في تبني مبادرات لإدارة معارفها الداخلية، وظهر كمصطلح رسمي في الأدبيات الإدارية لأول مرة بشكل مكثف بعد عام ١٩٩٥.

في عام ١٩٩٧، أصدرت شركة IBM أولى مبادراتها الرسمية حول إدارة المعرفة كجزء من استراتيجيتها التنظيمية، وقد تبعتها شركات عالمية أخرى في تطوير أنظمة معرفية مؤسسية تستند إلى تكنولوجيا المعلومات والبنية الثقافية التنظيمية في ذات الفترة، انتشرت المؤتمرات والمنتديات الدولية المتخصصة في الموضوع، وتم تأسيس معاهد وأكاديميات لدراسة المفهوم، مما أتاح تراكمًا معرفيًا وتطبيقًا كبيرًا ساعد على بلورته بشكل أكثر وضوحًا.

مع دخول الألفية الجديدة، بدأت الحكومات في الدول المتقدمة تتبنى سياسات وطنية لإدارة المعرفة، وظهرت نماذج معيارية مثل نموذج APQC الأمريكي، وتم دمج مبادئ إدارة المعرفة في معايير التميز المؤسسي مثل EFQM كما ارتبط المفهوم بتقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، مما وسّع من مجالات تطبيقه لتشمل التعليم، والرعاية الصحية، والصناعات الدفاعية، وأصبح من أهم عناصر البقاء والتكيف في بيئة تتسم بالتغيير المتسارع. (براهيمي، ٢٠١٨)

٣، ٢، ٢: الأبعاد:

### أولاً: توليد المعرفة

توليد المعرفة هو البعد الأول في إدارة المعرفة، ويشير إلى العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة جديدة داخل المؤسسة، سواء من خلال البحث والتطوير، أو الخبرات المكتسبة من الممارسة، أو التفاعل مع العملاء، أو من خلال التعلم التنظيمي والتفكير الإبداعي وتُعتبر هذه الخطوة جوهرية في بيئة الأعمال المعاصرة، لأنها تمنح المؤسسات الفرصة للاستجابة للتغيرات المستمرة وتطوير حلول مبتكرة ويشمل توليد المعرفة أيضًا تحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة قابلة للمشاركة والاستخدام المؤسسي. (بلقايد، ٢٠٢٣)

وتتطلب هذه المرحلة بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والانفتاح على مصادر المعرفة المختلفة، مثل الشراكات مع الجامعات، أو توظيف الخبراء، أو إنشاء فرق بحث داخلي كما تساهم التكنولوجيا في تسريع توليد المعرفة من خلال الأدوات التحليلية والمنصات الرقمية التي تساعد في الكشف عن الأنماط وتحديد الفرص الجديدة ويُعد توليد المعرفة من أهم مؤشرات حيوية المؤسسة واستعدادها للتطور والنمو.

## ثانيًا: تخزين المعرفة

يُقصد بتخزين المعرفة العمليات التي يتم من خلالها تنظيم وتوثيق المعرفة المكتسبة بطريقة تُمكن من استرجاعها لاحقًا، سواء كانت هذه المعرفة في شكل وثائق مكتوبة، أو قواعد بيانات، أو أنظمة معلومات ويشمل هذا البعد أيضًا بناء الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، والتي تحفظ التراكم المعرفي عبر الزمن وتمنع فقدانه نتيجة دوران الموظفين أو التغييرات الإدارية التخزين الجيد للمعرفة يضمن توافرها في الوقت المناسب واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.

ويُعد إنشاء مستودعات المعرفة أحد التطبيقات الشائعة لهذا البعد، حيث تتضمن هذه المستودعات معلومات حول الإجراءات والسياسات والدروس المستفادة وأفضل الممارسات، مما يُسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية ويقلل من تكرار الأخطاء كما أن التخزين المنظم للمعرفة يهيئ المؤسسة لبناء قواعد معرفية قابلة للتحديث والتحليل والاستخدام المتكرر عند الحاجة، وهو ما يعزز من قيمة هذه المعرفة كمورد استراتيجي. (بورويس، ٢٠٢٥)

## ثالثًا: مشاركة المعرفة

تمثل مشاركة المعرفة الخطوة الفاصلة بين امتلاك المعرفة والاستفادة منها، وهي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والخبرات بين أفراد وفرق العمل داخل المؤسسة وتُعد هذه المرحلة حاسمة في تعظيم القيمة المضافة للمعرفة، حيث تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية، وتُسهم في تطوير بيئة عمل تشاركية قائمة على التعاون والتعلم المستمر ويمكن أن تتم المشاركة بشكل رسمي من خلال الاجتماعات، وقواعد البيانات المشتركة، والدورات التدريبية، أو بشكل غير رسمي عبر الحوار اليومي والتفاعل بين الزملاء.

من أهم العوامل المؤثرة في نجاح مشاركة المعرفة هي ثقافة المؤسسة، ومدى تشجيعها على الانفتاح والتعاون، إضافة إلى الحوافز والدوافع التي تعزز من رغبة الموظفين في تبادل معارفهم كما تلعب الأنظمة التقنية مثل شبكات الإنترنت وأنظمة إدارة المحتوى دورًا فاعلاً في تسهيل عمليات المشاركة، مما يُسرّع من وتيرة الابتكار، ويُحسّن من جودة الأداء العام. (حسن، ٢٠١٨)

### أولاً: نظرية المعرفة التنظيمية – نوناكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeuchi)

تُعد نظرية نوناكا وتاكيوشي من أبرز النظريات التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة، وقد ظهرت في أوائل تسعينيات القرن العشرين، عندما نشرا نموذجًا ديناميكيًا يُعرف باسم SECI يوضح كيفية تحويل المعرفة الضمنية (Tacit) إلى معرفة صريحة (Explicit) داخل المؤسسات يعتمد هذا النموذج على أربع عمليات مترابطة: التناص (Socialization)، والتصريح (Externalization)، والتركيب (Combination)، والتقمص (Internalization) ويُظهر النموذج أن المعرفة لا تُخزن فقط، بل يتم تطويرها وتحويلها باستمرار عبر التفاعل بين الأفراد والفرق التنظيمية، ضمن بيئة تحفز على المشاركة والتعلم الجماعي.

وتعكس النظرية نظرة تكاملية للمعرفة بوصفها عملية اجتماعية تتطلب بيئة تنظيمية داعمة ومشاركة فعالة من الأفراد ووفقًا للنموذج، فإن المؤسسات التي تنجح في إدارة هذا التفاعل بين أنواع المعرفة المختلفة، ستكون أكثر قدرة على توليد معرفة جديدة باستمرار، مما يعزز من قدرتها على الابتكار ويمثل نموذج SECI أحد الدعائم الأساسية التي تُبنى عليها استراتيجيات إدارة المعرفة، خصوصًا في المؤسسات التي تركز على التعلم التنظيمي والقيادة التشاركية وقد أثبتت هذه النظرية فعاليتها في اليابان، ثم تبنتها العديد من الشركات حول العالم في تصميم برامجها المعرفية. (حسن، ٢٠١٨)

### ثانيًا: نظرية رأس المال الفكري (Intellectual Capital Theory)

تتناول هذه النظرية المعرفة بوصفها جزءًا من رأس المال غير الملموس الذي تمتلكه المنظمة، والذي يُشكل أساسًا لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد يشير رأس المال الفكري إلى الأصول الفكرية والمعرفية التي تملكها المنظمة، والتي تشمل رأس المال البشري (المهارات والخبرات)، ورأس المال الهيكلي (الأنظمة والإجراءات)، ورأس المال العلاقتي (العلاقات مع العملاء والموردين) وتركز هذه النظرية على كيفية تحويل هذه الأصول إلى قيمة مضافة من خلال الاستثمار في تطوير العاملين، وتوثيق العمليات، وتعزيز العلاقات الخارجية، بما يضمن تراكم المعرفة وتحويلها إلى إنتاجية وابتكار.

وقد ساعدت هذه النظرية في نقل إدارة المعرفة من مجرد نشاط وظيفي إلى عنصر استراتيجي يمكن قياسه وتطويره فالمؤسسات الناجحة – وفقًا لهذا الطرح – هي التي تدرك أن المعرفة ليست مجرد

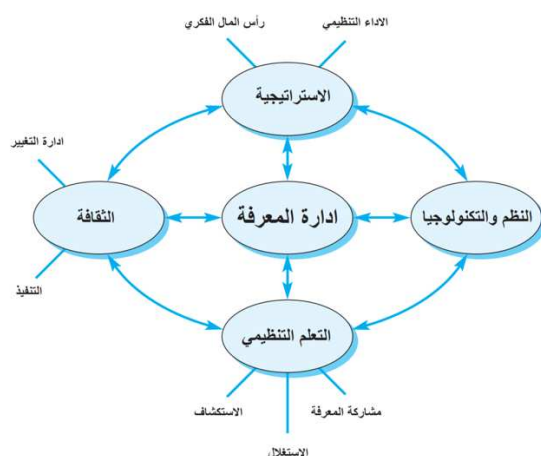
معلومات، بل مورد اقتصادي يجب إدارته مثل الموارد المالية كما أن اعتماد مقاييس لتقييم رأس المال الفكري، مثل قيمة براءات الاختراع، ومعدلات التدريب، ومستوى رضا العملاء، يُمكن المؤسسات من مراقبة مستوى نضجها المعرفي وتوجيه استراتيجياتها بما يخدم أهداف النمو والتوسع ولذا، ارتبطت هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم مثل الإدارة الإستراتيجية، والحوكمة، والتنمية المؤسسية. (حسين، ٢٠٢١)

### ثالثاً: نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تُعد نظرية التعلم التنظيمي من الإطارات النظرية الأساسية التي تفسر كيف يمكن للمؤسسات أن تطور قدراتها المعرفية على المدى الطويل ويُقصد بالتعلم التنظيمي قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة، وفهمها، وتفسيرها، وتطبيقها بشكل يُؤدي إلى تحسين الأداء وتجنب تكرار الأخطاء وقد قدم الباحثون مثل أرغريس وشون (Argyris & Schön) تصوراً عن التعلم التنظيمي باعتباره عملية تفاعلية تنطوي على مستويات متعددة من التعلم، منها التعلم الفردي، والتعلم الجماعي، والتعلم المؤسسي، مع التركيز على التغذية الراجعة والتصحيح الذاتي. (حسين، ٢٠٢١)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: إدارة المعرفة



(موسى، ٢٠٢٠)

## ٢,٣ المتغير الثاني: تنافسية المنظمة

### ٢,٣,١ التعريف:

تُعد تنافسية المنظمة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الاستراتيجية، حيث تُشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام مقارنة بمنافسيها في السوق، من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء وقد تعرّف التنافسية أيضًا بأنها "القدرة على البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة، عبر استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، واستغلال الفرص، وتقليل التهديدات" وتمثل هذه القدرة محورًا مهمًا في بناء الميزة التنافسية المستدامة، خاصة في الأسواق المفتوحة التي تتسم بالمنافسة الحادة والتغير المستمر في رغبات المستهلكين. (حقانة، ٢٠١٨)

تتعدد التعريفات الأكاديمية لمفهوم التنافسية وفقًا لمستوى التحليل (كلي أو جزئي)، فبعض الباحثين ينظرون إليها من منظور الاقتصاد الكلي باعتبارها تعبيرًا عن قوة الاقتصاد الوطني في الأسواق العالمية، بينما يرى آخرون أنها ترتبط بالمستوى المؤسسي، وتُقاس من خلال الأداء المالي، والابتكار، وجودة المنتجات، ومستوى رضا العملاء وفي هذا السياق، يرى "مايكل بورتر" أن التنافسية تتجلى في قدرة المؤسسة على خلق قيمة متميزة يصعب تقليدها، وتحقيق مزايا مثل التكلفة المنخفضة أو التمايز في الجودة والخدمة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تنافسية المنظمة لا تقتصر على عناصر الإنتاج أو التسويق فقط، بل تشمل الثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، وسلسلة القيمة بكاملها كما أن هذه القدرة تتأثر بعوامل داخلية (كفاءة العمليات والإدارة) وخارجية (البيئة الاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية)، مما يجعل إدارتها تتطلب منظورًا استراتيجيًا شاملاً يدمج بين التخطيط والابتكار والاستجابة السريعة. (حسين، ٢٠٢١)

### ٢,٣,٢ التطور:

بدأت فكرة التنافسية في الظهور منذ بدايات القرن العشرين مع بروز مفاهيم الجودة والإنتاج الضخم، إلا أن التحول الحقيقي في فهم التنافسية كمفهوم استراتيجي ظهر في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، عندما بدأت الشركات تواجه ضغوطًا متزايدة نتيجة للعولمة والانفتاح الاقتصادي في هذه الفترة، نشر "مايكل بورتر" كتابه الشهير "الميزة التنافسية" عام ١٩٨٥، والذي قدم فيه نظريته حول

استراتيجيات التنافس القائمة على التكلفة والتميز والتركيز، واعتُبر هذا العمل نقطة تحول رئيسية في تطوير الفكر الإداري حول كيفية بناء التنافسية والمحافظة عليها.

وفي تسعينيات القرن الماضي، بدأت المؤسسات تنتقل من التركيز على الكفاءة التشغيلية فقط إلى الاهتمام بالجودة الشاملة، وسلسلة القيمة، وإدارة الابتكار وتم ربط التنافسية بمفاهيم جديدة مثل "إدارة الجودة الشاملة TQM"، و"إعادة هندسة العمليات"، و"إدارة العلاقة مع العملاء CRM"، مما أوجد نظرة أوسع للتنافسية باعتبارها ناتجًا عن تفاعل متكامل بين الموارد، والعمليات، والعلاقات الداخلية والخارجية كما ساهمت الثورة الرقمية في تغيير قواعد التنافس، من خلال إدخال تقنيات مثل التجارة الإلكترونية، وتحليل البيانات، وأصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير نماذج أعمال مرنة وقابلة للتكيف.

في العقدین الأخيرین، توسّع مفهوم التنافسية ليشمل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والابتكار المفتوح، حيث أصبحت المؤسسات تُقاس ليس فقط بربحيّتها، وإنما بقدرتها على خلق قيمة مستدامة للمجتمع والبيئة وقد دعمت منظمات مثل المنتدى الاقتصادي العالمي وIMD تطوير مؤشرات دولية لقياس التنافسية على المستوى المؤسسي والوطني، مثل مؤشر التنافسية العالمية (GCI)، الذي يقيّم مدى جاهزية الدول والمؤسسات للتنافس في عصر الاقتصاد الرقمي وبذلك، انتقل المفهوم من كونه أداة تسويقية إلى إطار شامل يعكس الأداء الاستراتيجي العام. (حقانة، ٢٠١٨)

٢,٣,٣ الأبعاد:

الابتكار:

يُعد الابتكار من أهم أبعاد تنافسية المنظمة، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات والخدمات بما يتجاوز توقعات العملاء ويمكن الابتكار المؤسسات من التميز عن منافسيها، ويشمل ذلك الابتكار التقني، والتنظيمي، والتسويقي كما يُسهم في خفض التكاليف، وزيادة القيمة، وتوسيع الحصة السوقية. (الحمزة، ٢٠١٩)

## الجودة:

الجودة عنصر حاسم في بناء التنافسية، لأنها تؤثر مباشرة على رضا العملاء وولائهم وتعني القدرة على تقديم منتج أو خدمة خالية من العيوب، ومتوافقة مع المواصفات والمعايير جودة العمليات، والمنتجات، والتجربة الكلية للمستهلك تُعد عوامل أساسية تُميز المؤسسة عن غيرها.

## المرونة التنظيمية:

تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والمنافسين وتُعدّ المؤسسات المرنة أكثر قدرة على الاستجابة للفرص والتهديدات، سواء من خلال تعديل استراتيجياتها أو تغيير هيكلها التشغيلية أو تطوير نماذج أعمالها.

## القيادة والتخطيط الاستراتيجي:

تعتمد تنافسية المؤسسة بشكل كبير على كفاءة القيادة وقدرتها على صياغة وتنفيذ خطط استراتيجية واضحة القيادة التي تستشرف المستقبل، وتُحفّز الموظفين، وتُدير التغيير بكفاءة، هي القدرة على تحقيق التميز والتفوق في السوق.

## الرضا والولاء الوظيفي:

يُسهم رضا العاملين وولاؤهم في تعزيز التنافسية من خلال زيادة الإنتاجية، وتقليل معدلات الدوران، وتحسين جودة الأداء المؤسسات التي توفر بيئة عمل محفزة وتستثمر في تدريب موظفيها تحقق استقرارًا داخليًا يُترجم إلى نتائج إيجابية في السوق. (الحمزة، ٢٠١٩)

## ٢,٣,٤ النظريات:

### أولاً: نظرية الميزة التنافسية – مايكل بورتر (١٩٨٥)

تُعد نظرية الميزة التنافسية لمايكل بورتر من الركائز الأساسية في تحليل تنافسية المؤسسات حيث يرى بورتر أن المؤسسة لا يمكنها النجاح في السوق إلا من خلال تبني واحدة من ثلاث استراتيجيات تنافسية: قيادة التكلفة (Cost Leadership)، أو التميّز (Differentiation)، أو التركيز (Focus) وتقوم هذه النظرية على فكرة أن المؤسسة يجب أن تختار مسارًا استراتيجيًا محددًا وتتفوق فيه لتخلق ميزة

يصعب على الآخرين تقليدها وبهذا تكون قادرة على تقديم منتجات أو خدمات أفضل أو أرخص أو موجهة لشريحة سوقية محددة.

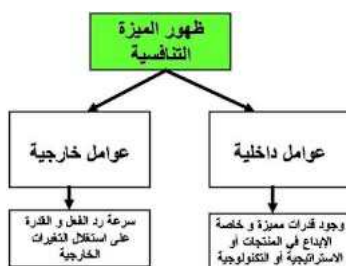
كما قدّم بورتر إطار القوى التنافسية الخمس (Five Forces Model)، والذي يُستخدم لتحليل البيئة التنافسية للصناعة، ويشمل: تهديد الداخلين الجدد، وتهديد المنتجات البديلة، وقوة الموردين، وقوة المشترين، وشدة التنافس بين اللاعبين الحاليين ويُساعد هذا النموذج المؤسسات على تحديد موقعها الاستراتيجي وتبني السياسات المناسبة لتعزيز قدرتها على التنافس، سواء عبر تعزيز الكفاءة أو تطوير قدرات جديدة أو بناء تحالفات. (خليل، ٢٠١٨)

### ثانياً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تُركّز نظرية الموارد والقدرات على أن التنافسية لا تُستمد فقط من عوامل السوق الخارجية، بل من داخل المؤسسة نفسها، من خلال امتلاكها لموارد فريدة يصعب تقليدها وتشمل هذه الموارد: رأس المال البشري، المعرفة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، التكنولوجيا الخاصة، والعلاقات مع الأطراف الخارجية وتفترض النظرية أن المؤسسة التي تمتلك موارد قيّمة، نادرة، يصعب استبدالها أو تقليدها، ستكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (دياب، ٢٠٢٣)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: تنافسية المنظمة



(موسى، ٢٠٢٠)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر إدارة المعرفة علي تعزيز تنافسية المنظمة

### ٢,٤,١ الأنماط:

تتجلى العلاقة بين إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة في عدة أنماط تفاعلية تعكس مدى تأثير عمليات المعرفة على الأداء التنافسي أول هذه الأنماط يتمثل في "النمط التوليدي"، حيث تؤدي إدارة المعرفة بشكل مباشر إلى خلق مزايا تنافسية جديدة، من خلال الابتكار في المنتجات، أو تحسين العمليات، أو تقديم حلول مخصصة للعملاء ففي هذا النمط، تكون إدارة المعرفة مصدرًا حيويًا للتجديد الاستراتيجي، وتسهم في دفع المؤسسة نحو التميز المستدام في سوق دائم التغير وعادةً ما يُلاحظ هذا النمط في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة كأصل استراتيجي، مثل الشركات التقنية ومراكز البحوث.

النمط الثاني هو "النمط التمكيني"، حيث لا تُنتج إدارة المعرفة ميزة تنافسية بشكل مباشر، لكنها تُوفّر بيئة تنظيمية وبنية تحتية داعمة تسهّل تحقيق التنافسية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات، ورفع كفاءة الموارد في هذا النمط، تُعد المعرفة محفزًا غير مباشر لتوليد القيمة، ويظهر دورها بوضوح في دعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وتطوير مهارات العاملين، وتحسين العلاقات الداخلية والخارجية وغالبًا ما تتبنى المؤسسات هذا النمط عند وجود تحديات في السوق تتطلب تكيّفًا سريعًا دون إعادة هيكلة جذرية. (سيد، ٢٠٢٣)

أما النمط الثالث فهو "النمط التحويلي"، ويحدث عندما تُستخدم المعرفة لتحويل نموذج العمل بالكامل، أو إدخال تغييرات هيكلية في الثقافة والإدارة والعمليات في هذا السياق، تكون إدارة المعرفة وسيلة لإحداث تحول استراتيجي شامل يهدف إلى الانتقال من موقع تنافسي ضعيف إلى موقع ريادي هذا النمط يُستخدم غالبًا في حالات الأزمات أو عندما تسعى المؤسسة إلى الدخول في أسواق جديدة أو إطلاق منتجات مبتكرة ويُعد من أكثر الأنماط تعقيدًا، نظرًا لأنه يتطلب إعادة صياغة فلسفة العمل التنظيمي بكاملها بناءً على المعرفة المكتسبة والمتجددة. (دياب، ٢٠٢٣)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

رغم العلاقة الإيجابية المتوقعة بين إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة، إلا أن هذه العلاقة لا تخلو من التحديات والصراعات الداخلية التي قد تعيق تحقيق الأثر الكامل للمعرفة على التنافسية أحد أبرز هذه الصراعات يتمثل في التباين بين ثقافة المشاركة المعرفية وحب التملك الفردي للمعرفة، حيث يُظهر

بعض الموظفين ميلاً للاحتفاظ بالمعلومة بدلاً من مشاركتها، خوفاً من فقدان التميز أو السيطرة هذا الصراع يؤثر سلباً على تدفق المعرفة ويُضعف من أثرها المحتمل على تطوير العمليات التنافسية، لا سيما في المؤسسات التي تفتقر إلى الحوافز المناسبة لتشجيع تبادل المعرفة. (شحاته، ٢٠٢٢)

صراع آخر شائع يتمثل في الانفصال بين المعرفة التنظيمية والقرارات الاستراتيجية، إذ تفشل بعض المؤسسات في ربط ما تمتلكه من معرفة مخزنة أو مكتسبة باحتياجات السوق الحقيقية أو بالتخطيط الاستراتيجي هذا الانفصال يخلق فجوة تنفيذية تؤدي إلى ضعف الأثر التنافسي للمعرفة، رغم توافرها تقنياً ويعود هذا الصراع غالباً إلى غياب التنسيق بين الإدارات، أو ضعف أدوات القياس، أو غياب القيادة المعرفية الفعالة التي تترجم المعرفة إلى قرارات وأفعال واضحة على أرض الواقع.

كما يظهر صراع واضح بين أهداف المعرفة قصيرة المدى (مثل تحسين كفاءة العمليات) والأهداف التنافسية بعيدة المدى (مثل الريادة والابتكار)، حيث تميل بعض الإدارات إلى التركيز على تحقيق نتائج فورية تُقاس رقمياً، مما يقلل من الاستثمار في مشاريع معرفية بعيدة الأثر هذا التوتر بين الحاضر والمستقبل يمكن أن يُضعف من القيمة الحقيقية لإدارة المعرفة، ويجعلها أداة تنفيذية فقط بدلاً من كونها محركاً للتحويل والتفوق الاستراتيجي، وهو ما يتطلب موازنة دقيقة بين الأهداف المرحلية والرؤية الاستراتيجية الشاملة. (الشربيني، ٢٠٢١)

### ٣,٤,٢ الفجوات:

من أهم الفجوات التي تعوق الأثر الفعال لإدارة المعرفة في تعزيز التنافسية، هي فجوة "التحويل" بين المعرفة المكتسبة والتطبيق العملي لها، حيث تُظهر كثير من المؤسسات قدرة عالية على توليد وتخزين المعرفة، لكنها تفشل في تحويلها إلى إجراءات تشغيلية ملموسة تُسهم في تحسين موقعها التنافسي وقد يكون هذا نتيجة ضعف المهارات التطبيقية، أو غياب الحوكمة المعرفية التي تربط بين مستويات المعرفة وأهداف الأداء ومن هنا، يصبح تراكم المعرفة عبئاً تنظيمياً بدلاً من أن يكون رصيلاً تنافسياً.

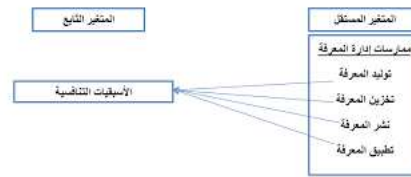
فجوة أخرى هي فجوة "الزمن"، وهي الفجوة الزمنية بين لحظة إنتاج المعرفة ولحظة استخدامها الفعلي في تطوير المنتج أو الاستجابة للسوق إذ تعاني بعض المؤسسات من بطء في تداول المعرفة بين الأقسام أو من طول إجراءات الموافقة والتوثيق، مما يجعل الاستفادة منها تأتي بعد فوات الأوان، وهو ما يُضعف قدرتها على المنافسة السريعة والاستجابة للتغيرات وتُعد هذه الفجوة خطيرة في بيئات السوق

الديناميكية التي تتطلب قرارات فورية وتطويرات مستمرة، مما يجعل من الضروري تقليص الوقت بين التعلم والتطبيق. (شطبي، ٢٠١٨)

كذلك، تظهر فجوة "الملاءمة"، وهي الفجوة بين نوع المعرفة المتوفرة واحتياجات المؤسسة الفعلية لتحقيق التنافسية فقد تتراكم معلومات وبيانات غير ذات صلة بالسوق المستهدف، أو تُركّز جهود إدارة المعرفة على مواضيع غير محورية، مما يؤدي إلى ضعف التوجيه الاستراتيجي وتحديث هذه الفجوة نتيجة غياب تحليل احتياجات المعرفة، أو سوء تصميم أنظمة التصنيف والتخزين، أو ضعف التواصل بين الإدارة العليا ووحدات التشغيل وتسهم معالجة هذه الفجوة في توجيه المعرفة نحو ما يخدم الميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسة، مثل التخصيص، أو التوسع، أو الاستدامة. (الشيخ، ٢٠٢٠)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: أثر إدارة المعرفة علي تعزيز تنافسية المنظمة



(مرسى، ٢٠٢٢)

## ٢,٥ الخاتمة:

يمثل الفصل الثاني من هذا البحث لبنةً أساسية لفهم العلاقة المتبادلة بين متغيري الدراسة: إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة، إذ تم من خلاله تفكيك المفهومين إلى مكوناتهما النظرية والبنائية، واستعراض الأطر المفاهيمية والنماذج التفسيرية التي تناولتهما في الأدبيات الإدارية الحديثة وقد بين الفصل أن إدارة المعرفة ليست مجرد نشاط وظيفي، بل هي منظومة متكاملة تتضمن عمليات توليد وتخزين ومشاركة المعرفة، مدعومة بنظريات تؤسس لفهم عميق لكيفية تفعيل رأس المال المعرفي داخل المنظمات كما تم تحليل التنافسية باعتبارها مؤشراً حيوياً على قدرة المنظمة في التفوق على نظرائها، عبر الابتكار والجودة والمرونة والقيادة الاستراتيجية وتم تتويج هذا التحليل برصد العلاقة بين المتغيرين، من حيث أنماطها، وصراعاتها، والفجوات التي قد تعيق تأثير أحدهما على الآخر، لتكوين صورة متكاملة تتيح تأطير الدراسة الميدانية في إطار نظري راسخ.

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يتضح من مجمل ما تم عرضه في هذا الإطار أن إدارة المعرفة تُعد محركاً جوهرياً للتميز المؤسسي، فهي لا تقتصر على تخزين المعلومات، بل تمتد لتشمل القدرة على تحويل المعرفة إلى استراتيجيات عملية تُحدث تأثيراً ملموساً في الأداء المؤسسي وقد أظهرت النماذج والنظريات المستعرضة مثل نظرية SECI، ورأس المال الفكري، والتعلم التنظيمي أن المعرفة الفعالة تنشأ من تفاعل الأفراد مع بعضهم، ومع أدوات وتقنيات تُساعد على خلق بيئة محفزة للإبداع، والابتكار، واتخاذ القرار المبني على الفهم المتجدد كما بين التحليل أن إدارة المعرفة الناجحة ترتبط بثقافة تنظيمية داعمة، وبنية تحتية رقمية مرنة، وقيادة واعية تستثمر المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

في المقابل، كشفت الأدبيات أن التنافسية المؤسسية أصبحت مفهوماً ديناميكياً يعتمد على عدة عوامل متداخلة، أبرزها الابتكار، والجودة، والمرونة، والتخطيط الاستراتيجي وتؤكد النظريات مثل "الميزة التنافسية لبورتر" ونظرية "الموارد والقدرات" أن المؤسسات التي تتمكن من تطوير مواردها المعرفية الداخلية ستكون أكثر قدرة على تحقيق تميز يصعب تقليده وقد أثبت الإطار النظري أن العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية ليست خطية بسيطة، بل معقدة ومتعددة الأبعاد، تتأثر بعوامل ثقافية وتنظيمية وسوقية، مما يتطلب استراتيجيات متكاملة تضمن تكامل المعرفة مع التوجهات التنافسية للمؤسسة.

## ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

يفتح هذا البحث آفاقاً جديدة للباحثين في مجال الإدارة المعرفية والتنافسية المؤسسية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة السببية بين المتغيرين ومدى قابلية هذه العلاقة للتطبيق في مختلف القطاعات الاقتصادية والإنتاجية ومن المتوقع أن يُلهم هذا الإطار النظري دراسات لاحقة تختبر النماذج المقترحة في بيئات تنظيمية متنوعة، كالمؤسسات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والمؤسسات الناشئة كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل الأثر التراكمي لإدارة المعرفة على القدرة الابتكارية أو على رضا العملاء كوسيط في تحقيق التنافسية، أو حتى استكشاف الفروق بين المؤسسات القائمة على المعرفة والأخرى المعتمدة على الموارد المادية التقليدية.

وعلاوة على ذلك، يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على الجوانب الرقمية في إدارة المعرفة، لا سيما في ظل تنامي التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل (Blockchain)، وأنظمة التحليلات الضخمة، وما تتيحه من فرص لتسريع توليد المعرفة وتوظيفها بشكل فوري في تحسين المنتجات والخدمات كما أن التوجه نحو نماذج الأعمال الرقمية يحتم دراسة ديناميكيات جديدة للتنافسية، حيث لم تعد الكفاءة فقط هي العامل الحاسم، بل أصبحت القدرة على التعلم السريع، والتجريب، والتكيف مع التغيرات من أبرز المحددات المستقبلية لنجاح المؤسسات في الاقتصاد المعرفي الجديد.

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

يسهم هذا البحث من الناحية النظرية في إثراء الأدبيات الخاصة بإدارة المعرفة من خلال ربطها المباشر بمخرجات الأداء التنافسي للمؤسسات، وهو ربط لم يُتناول بشكل كافٍ في الكثير من الأدبيات العربية تحديداً كما يُعد هذا العمل مساهمة فكرية تسعى إلى تجاوز النظرة الإجرائية للمعرفة إلى النظرة الاستراتيجية التي تجعل منها مورداً غير ملموس لكنه فعال في صناعة القرارات وخلق القيمة من خلال تحليل مفصل للأبعاد والمراحل والنظريات المرتبطة بإدارة المعرفة، يقدم البحث إطاراً يمكن للباحثين والطلاب الاعتماد عليه لفهم أعمق لطبيعة هذا المتغير ودوره في تحقيق الأهداف المؤسسية.

أما من الناحية التطبيقية، فيقدم البحث إطاراً مرجعياً لصناع القرار في المؤسسات الراغبة في تحسين قدرتها التنافسية عبر تطوير سياسات واضحة لإدارة المعرفة.

### ٣ 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).

## ٤ الملاحق

### ٤,١ 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<br>العبارات | المرجع                                                                                |
|---------------|----------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة المعرفة | توليد المعرفة  | ٥<br>عبارات     | بدر، لما حسن. (٢٠٢٢). دور المنظمات المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية ضمن الجامعات الخاصة |
|               | تخزين المعرفة  | ٥<br>عبارات     | بدر، لما حسن. (٢٠٢٢). دور المنظمات المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية ضمن الجامعات الخاصة |
|               | مشاركة المعرفة | ٥<br>عبارات     | بدر، لما حسن. (٢٠٢٢). دور المنظمات المتعلمة في تحقيق ميزة تنافسية ضمن الجامعات الخاصة |

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

| م                    | العبارة                                       | موافق<br>بشدة         | موافق                 | محايد                 | غير<br>موافق          | غير<br>موافق<br>بشدة  |
|----------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| أولاً: توليد المعرفة |                                               |                       |                       |                       |                       |                       |
| 1                    | تُشجّع الإدارة على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2                    | يتم تحفيز الموظفين على البحث والتعلم المستمر. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

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

|   |   |   |   |   |                                                          |    |
|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------|----|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | 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

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

المصدر: الباحث (٢٠٢٥)

| م | العبارة                                                   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>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.          |               |       |       |              |                   |