

اثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة  
دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: عقيل الشمري  
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٦٨

إشراف/  
د. الفیصل عبد الحمید  
د. فايز جراد

العام الدراسي:  
٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

— سورة المجادلة، الآية ١١ —

## الاهداء

إلى من كانت لهم بصمات الخير والفضل في حياتي...  
إلى والديّ الكريمين، منبع الحب والوفاء والدعم الدائم،  
إلى أسرتي التي منحتني العزم والطمأنينة في كل خطوة،  
إلى كل من علّمني حرفاً أو شجّعني على المضي قدماً في طريق العلم،  
أهدي ثمرة جهدي هذا عربون امتنانٍ وتقديرٍ لكل من كان سبباً في تحقيق هذا الإنجاز.

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة على ما قدمته من دعم علمي وأكاديمي مثمر.

كما أخص بالشكر مشرفي البحث الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد على ما بذلاه من جهد وتوجيه وتشجيع أسهم في إتمام هذا العمل البحثي على الوجه الأكمل.

وأعبر عن تقديري العميق إلى وزارة الصحة بمدينة جدة لتعاونها الكريم وإتاحة الفرصة لجمع البيانات الميدانية، كما أشكر جميع المشاركين في هذا البحث من موظفين وإداريين على مساهمتهم القيمة.

سائلةً المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والمعرفة، وأن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه.

## فهرس المحتويات

|    |                                                            |       |
|----|------------------------------------------------------------|-------|
| ج  | الاهداء                                                    | ..... |
| د  | الشكر والتقدير                                             | ..... |
| هـ | فهرس المحتويات                                             | ..... |
| ز  | قائمة الجداول                                              | ..... |
| ح  | فهرس الأشكال                                               | ..... |
| ط  | المستخلص                                                   | ..... |
| ١  | الفصل الأول: الإطار العام للبحث                            | ..... |
| ٢  | المقدمة:                                                   | ..... |
| ٤  | مشكلة الدراسة:                                             | ..... |
| ٥  | أهمية الدراسة                                              | ..... |
| ٦  | أهداف الدراسة:                                             | ..... |
| ٧  | تساؤلات الدراسة:                                           | ..... |
| ٧  | فروض الدراسة                                               | ..... |
| ٨  | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث                       | ..... |
| ٩  | أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:                           | ..... |
| ١١ | الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة              | ..... |
| ١٢ | تمهيد:                                                     | ..... |
| ١٢ | أولاً: الدراسات السابقة                                    | ..... |
| ١٢ | الدراسات العربية                                           | ..... |
| ١٦ | الدراسات الاجنبية                                          | ..... |
| ٢٠ | التعقيب على الدراسات السابقة                               | ..... |
| ٢٣ | ثانياً: الإطار النظري                                      | ..... |
| ٢٣ | المبحث الأول: ادارة المعرفة                                | ..... |
| ٢٣ | أولاً: مفهوم إدارة المعرفة                                 | ..... |
| ٢٣ | ثانياً: أهمية إدارة المعرفة                                | ..... |
| ٢٤ | ثالثاً: نشأة وتطور إدارة المعرفة                           | ..... |
| ٢٥ | رابعاً: أبعاد إدارة المعرفة                                | ..... |
| ٢٧ | المبحث الثاني: تنافسية المنظمة                             | ..... |
| ٢٧ | أولاً: مفهوم تنافسية المنظمة                               | ..... |
| ٢٧ | ثانياً: أهمية تنافسية المنظمة                              | ..... |
| ٢٨ | ثالثاً: نشأة وتطور مفهوم التنافسية                         | ..... |
| ٢٩ | رابعاً: أبعاد تنافسية المنظمة                              | ..... |
| ٣٠ | المبحث الثالث: اثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة | ..... |
| ٣٣ | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                               | ..... |

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| تمهيد:                                             | ٣٤        |
| المنهجية وطرق البحث:                               | ٣٤        |
| منهج الدراسة:                                      | ٣٤        |
| مصادر البيانات:                                    | ٣٤        |
| الأساليب الإحصائية:                                | ٣٥        |
| نموذج الدراسة:                                     | ٣٥        |
| أدوات الدراسة:                                     | ٣٦        |
| مجتمع البحث:                                       | ٣٧        |
| عينة البحث:                                        | ٣٧        |
| حدود البحث:                                        | ٣٧        |
| <b>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات</b>             | <b>٣٨</b> |
| تمهيد:                                             | ٣٩        |
| تحليل البيانات:                                    | ٤٠        |
| القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية | ٤٠        |
| القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان        | ٤٧        |
| القسم الثالث: ثبات الاستبيان                       | ٥١        |
| القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة                  | ٥٢        |
| القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة                | ٥٦        |
| ربط النتائج بالدراسات السابقة:                     | ٦١        |
| أبرز النتائج:                                      | ٦٤        |
| التوصيات:                                          | ٦٧        |
| <b>الخاتمة</b>                                     | <b>٧٠</b> |
| <b>قائمة المراجع</b>                               | <b>٧١</b> |
| أولاً: المراجع العربية:                            | ٧٢        |
| ثانياً: المراجع الاجنبية                           | ٧٣        |
| <b>الملاحق</b>                                     | <b>٧٥</b> |
| إستمارة الاستبيان:                                 | ٧٦        |
| <b>Abstract</b>                                    | <b>٨١</b> |

## قائمة الجداول

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| جدول ١: الجنس                                       | ٤٠ |
| جدول ٢: العمر                                       | ٤١ |
| جدول ٣: المؤهل العلمي                               | ٤٢ |
| جدول ٤: عدد سنوات الخبرة                            | ٤٣ |
| جدول ٥: المسمى الوظيفي                              | ٤٤ |
| جدول ٦: الجهة التي يعمل بها داخل وزارة الصحة        | ٤٥ |
| جدول ٧: عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة | ٤٦ |
| جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي                         | ٤٧ |
| جدول ٩: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)               | ٥١ |
| جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري         | ٥٢ |
| جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية              | ٥٦ |
| جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى        | ٥٧ |
| جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية       | ٥٨ |
| جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة       | ٥٩ |
| جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية               | ٦٠ |

## فهرس الأشكال

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| شكل ١: نموذج البحث.....                                 | ٣٦ |
| شكل ٢: الجنس .....                                      | ٤٠ |
| شكل ٣: العمر .....                                      | ٤١ |
| شكل ٤: المؤهل العلمي .....                              | ٤٢ |
| شكل ٥: عدد سنوات الخبرة .....                           | ٤٣ |
| شكل ٦: المسمى الوظيفي .....                             | ٤٤ |
| شكل ٧: المسمى الوظيفي .....                             | ٤٥ |
| شكل ٨: عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة..... | ٤٦ |

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة الأربعة والتنافسية التنظيمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالوزارة، فيما تكونت العينة من ١٢٠ مفردة تم اختيارها عشوائياً. اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والتنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٦٦١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠). وأوصت الدراسة بإنشاء إدارة مركزية للمعرفة، وتفعيل الحوافز التدريبية، وتوثيق الخبرات، وتوسيع تبادل المعرفة بين الإدارات لتعزيز الأداء والتنافسية المؤسسية في القطاع الصحي.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة - التنافسية التنظيمية - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة - وزارة الصحة - مدينة جدة - الأداء المؤسسي - الابتكار - جودة الخدمات - الميزة التنافسية.

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

## المقدمة:

تُعد الإدارة الصحية من أكثر المجالات حساسية وتعقيداً نظراً لتعدد أصحاب المصلحة فيها، من مرضى وممارسين صحيين وممولين وهيئات تنظيمية وتتطلب الإدارة الفعالة للمؤسسات الصحية قدرة عالية على التنسيق بين الكفاءات الطبية والإدارية والتقنية لتقديم رعاية صحية آمنة، وفعالة، وفي الوقت المناسب في هذا السياق، تلعب إدارة المعرفة دوراً محورياً في تمكين هذه المنظومات من الاستفادة من تراكم الخبرات، وتداول المعلومات الطبية والإدارية الدقيقة، واستثمار التكنولوجيا الرقمية في دعم اتخاذ القرار فالإدارة الصحية الحديثة لم تعد تقتصر على الجوانب التشغيلية اليومية، بل أصبحت تقوم على التخطيط الاستراتيجي المستند إلى تحليل البيانات، والتعلم المؤسسي المستمر، مما يجعل تبني إدارة المعرفة أمراً جوهرياً لتحسين جودة الرعاية وزيادة فعالية الخدمة، وبالتالي تعزيز التنافسية على مستوى النظام الصحي ككل. (محمد، ٢٠٢٤، ٦)

كما وتشير إدارة المعرفة إلى العمليات التنظيمية التي تُعنى بتحديد، واكتساب، وتخزين، ونشر، واستخدام المعرفة داخل المنظمة وهي تركز على تحويل المعرفة الضمنية (المكتسبة من خلال الخبرة) إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها ومشاركتها، بما يسمح للمنظمة بتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخبرات الفردية والجماعية تشمل إدارة المعرفة عدة ممارسات مثل: إنشاء قواعد بيانات معرفية، تشجيع ثقافة تبادل المعرفة بين الموظفين، استخدام منصات إلكترونية للتعليم، وتطوير فرق العمل التعاونية وبالنسبة للمنظمات الصحية، فإن إدارة المعرفة تتيح تحسين التشخيص والعلاج، وتسهيل نقل الممارسات الطبية الناجحة، وتحسين استجابة المؤسسة للأزمات الصحية، ما يسهم في تحسين سمعتها وقدرتها على التنافس في بيئة الخدمات الصحية. (جردير، ٢٠٢١، ٣٥١)

تعكس التنافسية قدرة المنظمة على التميز في تقديم منتجات أو خدمات تتفوق بها على منافسيها في السوق، سواء من حيث الجودة، أو الكفاءة، أو الابتكار، أو رضا العملاء والتنافسية لا تتحقق فقط عبر امتلاك موارد قوية، بل أيضاً من خلال إدارة ذكية للمعرفة تؤدي إلى قرارات استراتيجية أفضل، وتطوير مستمر في العمليات والخدمات في المؤسسات الصحية، تتجلى التنافسية في القدرة على تقديم رعاية صحية عالية الجودة، تقليل نسب الأخطاء الطبية، تقليل فترات الانتظار، تحسين تجربة المريض، وتبني تقنيات طبية متقدمة كما تشمل أيضاً السمعة الطبية للمؤسسة، ومكانتها الأكاديمية والعلمية، ومدى قدرتها على جذب الكفاءات الطبية والإدارية لذا فإن التنافسية في هذا القطاع تعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار المبني على المعرفة، والقدرة على التعلم والتحسين المستمر. (إسماعيل، ٢٠٢٢، ٤٩٩)

أجمعت العديد من الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة وتعزيز تنافسية المنظمة، حيث بينت أن المؤسسات التي تنتهج ممارسات فعالة في إدارة المعرفة، مثل تشجيع تبادل الخبرات، والاستفادة من التعلم التنظيمي، وتطوير قواعد معرفية رقمية، تصبح أكثر قدرة على الابتكار والاستجابة للتغيرات السوقية وقد أوضحت هذه الدراسات أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة يسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، ويسرع من اتخاذ القرار، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين كما ركزت بعض الأدبيات على أن نجاح إدارة المعرفة في دعم التنافسية يعتمد بدرجة كبيرة على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة، تتسم بالثقة المتبادلة، والتعاون، والتحفيز المستمر، مما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية قادرة على التكيف والنمو في بيئات متغيرة. (طيفور، ٢٠٢٠، ٥٤)

لكن في المقابل، أشارت دراسات أخرى إلى أن تأثير إدارة المعرفة على التنافسية ليس دائماً مباشراً أو مضموناً، بل قد يكون محدوداً أو مشروطاً بوجود عوامل مساندة فقد رأت بعض الدراسات أن المؤسسات قد تمتلك أدوات وموارد معرفية متقدمة لكنها تعجز عن تحويلها إلى قيمة تنافسية ملموسة نتيجة لضعف في ثقافة التطبيق، أو غياب القيادة الداعمة، أو ضعف التكامل بين الإدارات كما أظهرت بعض البحوث أن جمع المعرفة دون وجود رؤية استراتيجية لتوظيفها قد يؤدي إلى تخمة معرفية غير فعالة، تستهلك الوقت والموارد دون نتائج واضحة وهناك من أكد أن تأثير إدارة المعرفة على التنافسية يتطلب وقتاً طويلاً للظهور، ولا يمكن قياسه على المدى القصير، ما يطرح تحديات في إقناع أصحاب القرار بأهمية هذا التوجه هذا التباين في النتائج يعكس تعقيد العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية، ويؤكد ضرورة النظر إليها ضمن إطار أوسع يشمل الثقافة المؤسسية، والقيادة، والبنية التقنية، والممارسات التشغيلية. (العواضي، ٢٠٢٢، ٣٩٨)

العلاقة بين إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة علاقة تكاملية مباشرة؛ فكلما استطاعت المؤسسة إدارة معارفها بفعالية، زادت قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق، والنتبؤ بالاحتياجات، وتقديم حلول مبتكرة في السياق الصحي، تتيح إدارة المعرفة سرعة الوصول إلى المعلومة الدقيقة، وتجنب التكرار، والاستفادة من التجارب السابقة، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرار السريري والإداري على حد سواء كما أن إدارة المعرفة تحفز روح الابتكار الجماعي، وتعزز ثقافة التعلم التنظيمي، الأمر الذي يدفع المؤسسة نحو الريادة في تقديم الخدمة وتحقيق رضا المرضى، وهما من أهم مؤشرات التنافسية إذًا، فإن إدارة المعرفة لا تعزز التنافسية فحسب، بل تشكل البنية التحتية غير الملموسة التي تُبنى عليها القرارات

الرشيدة والممارسات المتفوقة داخل المنظمة الصحية، وتجعلها أكثر استدامة وقدرة على التميز في بيئة مشحونة بالتحديات. (مصباح، ٢٠١٩، ٢٣)

كما أنه في العصر الحديث الذي يتسم بالتطور التكنولوجي المتسارع وتنامي حجم المعلومات، أصبح امتلاك المعرفة وإدارتها بكفاءة أحد أهم العوامل الجوهرية لتعزيز تنافسية المنظمات في مختلف القطاعات فقد أدركت المؤسسات الرائدة أن المعرفة ليست مجرد مورد ثانوي، بل هي رأس مال استراتيجي يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، ودعم الابتكار المستدام وفي هذا السياق، تولي وزارة الصحة بمدينة جدة أهمية متزايدة لإدارة المعرفة كوسيلة لتعزيز أدائها المؤسسي ورفع مستوى جاهزيتها لمواجهة التحديات الصحية المعاصرة (عبد الحميد، ٢٠١٨، ١٧٧)، إذ تتيح إدارة المعرفة للوزارة تجميع الخبرات والتجارب المتراكمة، وتوثيق أفضل الممارسات، وتسهيل تداول المعلومات بين الموظفين والإدارات، مما يسهم في تقليل الأخطاء وتكرارها، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى كما أن الاستثمار في الأدوات والتقنيات الحديثة لإدارة المعرفة يسهم في بناء قاعدة معلوماتية متكاملة تدعم التعلم التنظيمي، وترفع مستوى القدرة التنافسية للوزارة على المستويين المحلي والإقليمي إن نجاح وزارة الصحة في مدينة جدة في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة ينعكس بشكل واضح في تطوير الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين، وتعزيز قدرتها على مواكبة المتغيرات العالمية في مجال الرعاية الصحية، ما يجعلها نموذجاً يحتذى به في توظيف المعرفة كعنصر أساسي لتحقيق التميز والتفوق في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتنافسية العالية. (الربدي، ٢٠٢٠، ٧١)

## مشكلة الدراسة:

بالرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة كأداة استراتيجية في تعزيز تنافسية المنظمات، إلا أن العديد من المؤسسات، ومنها وزارة الصحة بمدينة جدة، لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تفعيل منظومة إدارة المعرفة بشكل فعال ينعكس بصورة مباشرة على أدائها التنافسي فمع تعدد مصادر المعرفة وتنوعها داخل الوزارة، تواجه الإدارة صعوبات في جمع وتوثيق وتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف الإدارات والكوادر البشرية، الأمر الذي يؤدي أحياناً إلى تكرار الأخطاء، وضعف الاستفادة من الخبرات السابقة، وبطء الاستجابة للتغيرات والمتطلبات الجديدة في بيئة العمل الصحي كما أن غياب ثقافة مؤسسية داعمة للمشاركة المعرفية، وضعف البنية التحتية التقنية في بعض الأقسام، وغياب الحوافز المناسبة لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة، كلها عوامل تحد من قدرة الوزارة على الاستفادة المثلى من رأس مالها المعرفي في تعزيز مكانتها التنافسية بين القطاعات الصحية الأخرى ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة

الحالية في محاولة الكشف عن أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة، وتحديد ما إذا كانت الجهود المبذولة في هذا المجال كافية لتحقيق التميز المؤسسي ومواجهة التحديات المتزايدة في قطاع الرعاية الصحية وبناءً على ما سبق، يتمثل سؤال الدراسة الرئيسي في: ما هو أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على مفهومين استراتيجيين في الفكر الإداري المعاصر، وهما إدارة المعرفة والتنافسية التنظيمية، إذ تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية قائمة في الربط بين هذين المتغيرين ضمن بيئة العمل في المؤسسات الحكومية ذات الطابع التقني، وهو ما لم يتناول بشكل كافٍ في الأدبيات العربية، خاصة في السياق السعودي فالدراسة تقدم إطاراً نظرياً يساعد على تعميق الفهم حول كيفية توظيف المعرفة كمورد غير ملموس لتعزيز أداء المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال تحليل الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة مثل التوليد، والتخزين، والمشاركة، والتطبيق، ومدى ارتباط هذه الأبعاد بقدرة المؤسسة على التميز والمنافسة في بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور كما أن الدراسة تُثري النقاش العلمي من خلال اختبار العلاقة بين متغيرين مركزيين باستخدام منهجية تحليلية وصفية، وتساهم في تطوير الأدوات النظرية المستخدمة لقياس مدى فعالية ممارسات إدارة المعرفة وأثرها على المؤشرات التنافسية.

كما تعكس الدراسة توجهاً علمياً يتماشى مع التحولات الفكرية التي تشهدها الدراسات الإدارية الحديثة، والتي باتت تركز على الأصول المعرفية كأدوات حقيقية لصنع القرار وتحقيق الفاعلية التنظيمية فهي تفتح الباب أمام الباحثين لدراسة مزيد من المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين المعرفة والتنافسية، مثل الثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي، والقيادة الاستراتيجية، مما يجعلها قاعدة بحثية غنية قابلة للبناء عليها مستقبلاً كما تساهم هذه الدراسة في التأسيس لأدبيات عربية أكثر واقعية تتناول المؤسسات السعودية من الداخل، مستفيدة من السياق المحلي ومن خصوصية البيئة الإدارية، لتقديم نتائج علمية قابلة للتعميم ضمن بيئات مماثلة في العالم العربي والخليج تحديداً وبذلك، فهي لا تقدم إضافة فقط في إطار المعرفة الأكاديمية، وإنما تضع أيضاً نموذجاً يمكن الاستفادة منه في دراسات مقارنة أو بحوث نوعية تحليلية.

## الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في أنها تركز على مؤسسة وطنية استراتيجية، هي الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، والتي تُعد من أبرز الكيانات الحكومية المؤثرة في مسيرة التحول الرقمي للمملكة ومن خلال تسليط الضوء على واقع إدارة المعرفة داخل هذه الهيئة، ومدى مساهمتها في تعزيز التنافسية التنظيمية، تقدم الدراسة رؤى عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات العمل اليومي داخل الهيئة، سواء على مستوى تبادل المعرفة بين الموظفين، أو على مستوى اتخاذ القرارات القائمة على المعرفة، أو حتى على مستوى تطوير نظم العمل والتخطيط المؤسسي كما توفر نتائج الدراسة لصناع القرار داخل الهيئة مؤشرات قياس واضحة، يمكن اعتمادها لمراجعة فعالية البرامج الحالية، أو تصميم مبادرات جديدة تهدف إلى رفع كفاءة رأس المال الفكري واستثمار الخبرات المتراكمة بطريقة استراتيجية تضمن التميز المؤسسي.

كما أن الدراسة تُسهم في دعم جهود المملكة لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، التي تؤكد على أهمية بناء اقتصاد معرفي وتعزيز التنافسية الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص وتكمن القيمة العملية للدراسة أيضاً في إمكانية تعميم نتائجها وتوصياتها على مؤسسات سعودية أخرى تعمل في قطاعات مشابهة، لا سيما تلك التي تركز أعمالها على الابتكار التقني والمعرفة الرقمية فمن خلال ما تقدمه من أدوات قياس ومعايير تطبيقية، يمكن للإدارات العليا في المؤسسات الأخرى الاستفادة من هذا النموذج في تحسين ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، مما ينعكس بدوره على جودة الأداء، وفعالية الإنجاز، وقوة التواجد في السوق كما أن الدراسة تخاطب الممارسين الإداريين بشكل مباشر، وتمنحهم منظوراً تطبيقياً يمكن تحويله إلى خطط تنفيذية، مما يعزز من واقعيتها وملاءمتها لحاجات بيئة العمل السعودية الراهنة.

## أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي

بيان أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

### الأهداف الفرعية:

- بيان أثر توليد المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.
- بيان أثر مشاركة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة

- بيان أثر تخزين المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.
- بيان أثر تطبيق المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

## تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما هو أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية؟

الاسئلة الفرعية:

- ما أثر توليد المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة؟
- ما أثر مشاركة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة؟
- ما أثر تخزين المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة؟
- ما أثر تطبيق المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة ؟

## فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

### ١. النظرية المعرفية (Cognitive Theory):

تُعد النظرية المعرفية من الأسس الفلسفية التي تنطلق منها إدارة المعرفة، إذ تنظر إلى المعرفة على أنها نتاج لعمليات ذهنية داخلية تشمل الإدراك، والانتباه، والتعلم، والذاكرة وتقتضض هذه النظرية أن الأفراد هم منتجون للمعرفة من خلال التفاعل مع بيئتهم، مما يجعلهم قادرين على تطوير حلول جديدة واتخاذ قرارات فاعلة وبما أن المؤسسات تعتمد في بنيتها على الأفراد، فإن قدرة المؤسسة على إنتاج المعرفة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالعمليات العقلية والمعرفية لدى العاملين ومن هذا المنطلق، تؤكد هذه النظرية أن تطوير رأس المال الفكري، وتنمية مهارات التفكير والتحليل، يمثل جوهر عملية إدارة المعرفة، ويسهم في تعزيز التنافسية التنظيمية عبر توليد أفكار إبداعية وتحسين الخدمات. (الربدي، ٢٠٢٠، ٧١)

### ٢. نظرية رأس المال الفكري (Intellectual Capital Theory):

تستند هذه النظرية إلى أن القيمة الحقيقية للمؤسسة لا تقتصر على الأصول المادية فقط، بل تشمل كذلك الأصول غير الملموسة مثل المعرفة، والمهارات، والعلاقات التنظيمية وتُقسم رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات رئيسية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي وتبرز هذه النظرية أهمية استثمار المؤسسة في موظفيها، وبنيتها التحتية المعرفية، وعلاقاتها الخارجية من أجل تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية ووفقاً لهذه الرؤية، فإن إدارة المعرفة ليست سوى وسيلة لتفعيل هذه الأصول غير الملموسة وتحويلها إلى نتائج ملموسة ترفع من كفاءة المؤسسة وتوقعها في السوق. (الربدي، ٢٠٢٠، ٧٧)

### ٣. نظرية المنظمة المتعلمة (The Learning Organization Theory):

ترتكز هذه النظرية على أن المؤسسات التي تتبنى مبدأ التعلم المستمر على كافة مستوياتها، تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة فالمؤسسة المتعلمة تجمع المعرفة، وتشاركها، وتطبقها، وتحفز موظفيها على الابتكار والتطوير وتعتبر هذه النظرية أن التعلم التنظيمي الجماعي هو مسار حاسم في بناء مزايا تنافسية مستدامة وبذلك، تتقاطع هذه النظرية بشكل مباشر مع إدارة المعرفة، حيث إن بناء وتخزين وتطبيق المعرفة هي من سمات المؤسسة المتعلمة التي تسعى إلى تحسين أدائها وتوسيع تأثيرها في محيطها. (بيران، ٢٠٢١، ٦٥)

#### ٤. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV):

توضح هذه النظرية أن تنافسية المنظمة تُبنى على أساس الموارد الفريدة التي تمتلكها، لا سيما تلك التي يصعب تقليدها أو استبدالها وتنتظر إلى المعرفة بوصفها أحد أهم هذه الموارد الاستراتيجية، إذ إنها تُعد مورداً نادراً وقيماً ومعقداً من حيث الإنتاج والحماية وتفترض النظرية أن المنظمة التي تدير معرفتها بكفاءة، من خلال توليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها، تستطيع بناء ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تجاوزها ومن ثم، فإن تبني إدارة فعالة للمعرفة يعزز من قدرة المنظمة على التميز في السوق وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية. (السعد، ٢٠١٨، ٦٥)

#### ٥. نظرية النظم (Systems Theory):

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكوّن من مجموعة من الوحدات أو العناصر المترابطة التي تتفاعل فيما بينها ومع البيئة المحيطة وتُستخدم هذه النظرية لفهم كيف تعمل المعرفة داخل المؤسسة كنظام ديناميكي متفاعل، حيث تُنتج المعرفة وتُخزّن وتُستخدم وتُشارك عبر عناصر متعددة داخل المنظمة ومن خلال تطبيق منظور النظم، يصبح من الممكن تحليل تأثير إدارة المعرفة على أداء المؤسسة ككل، من خلال تتبع كيفية تدفق المعرفة بين الأقسام، ومدى تكامل العمليات المعرفية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، الأمر الذي ينعكس مباشرة على قدرتها التنافسية. (السعد، ٢٠١٨، ٦٦)

### أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

#### ١. توليد المعرفة:

هو العملية التي يتم من خلالها إنتاج المعرفة الجديدة داخل المنظمة، سواء من خلال البحث والتطوير، أو من خلال التفاعل بين الموظفين، أو عبر تحليل البيانات والتجارب السابقة لتوليد المعرفة يمثل الخطوة الأولى نحو بناء ميزة تنافسية مستندة إلى الابتكار والتعلم المستمر.

#### ٢. تخزين المعرفة:

يقصد به الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات والمعارف داخل أنظمة أو قواعد بيانات مؤسسية بطريقة منظمة ويهدف إلى ضمان الوصول السهل والسريع للمعلومة متى ما احتاجها الأفراد، مما يدعم استمرارية الأداء وتراكم المعرفة المؤسسية. (الوكيل، ٢٠٢٣، ١٤٦١)

### ٣. مشاركة المعرفة:

تشير إلى عملية تبادل المعارف والمعلومات بين الأفراد أو الأقسام داخل المنظمة، وتعد من أهم المراحل التي تضمن الاستفادة الجماعية من المعرفة مشاركة المعرفة تُعزز التعاون، وتحد من التكرار، وتسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار.

### ٤. تطبيق المعرفة:

يمثل الخطوة العملية التي تُستخدم فيها المعرفة المكتسبة في تحسين الأداء، أو تطوير المنتجات، أو معالجة المشكلات وتطبيق المعرفة هو المؤشر الحقيقي لنجاح إدارة المعرفة، لأنه يترجم المعارف المجردة إلى نتائج ملموسة ترفع من التنافسية.

### ٥. التنافسية التنظيمية:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز ومستدام مقارنة بمنافسيها، من خلال تقديم منتجات أو خدمات أفضل، أو ابتكار حلول جديدة، أو تقليل التكاليف، أو تعزيز رضا العملاء وتعد التنافسية هدفاً رئيسياً تسعى إليه كافة المنظمات في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد. (الوكيل، ٢٠٢٣، ١٤٦٦)

## الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

## تمهيد:

يعد هذا الفصل من أهم أجزاء البحث، إذ يقدم الأساس العلمي والمعرفي الذي يُبنى عليه الإطار التطبيقي للدراسة. يتناول الفصل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة من حيث طبيعتها، وأهميتها، وأبعادها، وأدوارها في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية. كما يستعرض مجموعة من النماذج والنظريات المرتبطة بالمعرفة التنظيمية وكيفية توظيفها في المؤسسات الحكومية والخاصة، يعرض الفصل أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، وذلك بغرض تحديد أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وتوضيح الإضافة العلمية التي يسعى البحث إلى تحقيقها.

## أولاً: الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

محمد، محمود محمد عبدالحليم (٢٠٢٤) أجرى دراسة بعنوان "دور إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات العاملة في قطاع السلع المعمرة"، هدفت الدراسة إلى بيان كيف يمكن لممارسات إدارة المعرفة التسويقية أن تسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية داخل بيئة السوق المصري، خصوصاً في قطاع السلع المعمرة الذي يتسم بشدة التنافس وتغير أنواق العملاء اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أبعاد المعرفة التسويقية وربطها بالمرجات التنافسية وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في القطاع الصناعي، بينما تم اختيار عينة مكونة من عدد من المديرين التنفيذيين والموظفين في إدارات التسويق وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه لتغطية متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين قدرة الشركات على توليد وتبادل المعرفة التسويقية وبين تحقيقها لميزة تنافسية قائمة على الابتكار، وتحسين العلاقة مع العملاء، وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية كما تبين أن الشركات التي تعتمد على منهجيات واضحة في جمع وتحليل وتوظيف المعرفة التسويقية كانت أكثر قدرة على الاستمرار في السوق ومواجهة الضغوط التنافسية ومن أبرز ما توصل إليه الباحث هو أن المعرفة التسويقية لا تحقق أثراً ملموساً إلا إذا توافرت بنية تنظيمية تدعم التشارك المعرفي والتعلم المؤسسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية المعرفية داخل الشركات، وتطوير أدوات قياس الأداء التسويقي القائمة على تحليل المعرفة كما شدد الباحث على أهمية إنشاء وحدات متخصصة في

إدارة المعرفة التسويقية، وربط نتائجها مباشرة بصياغة الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة المشاركة والانفتاح داخل فرق العمل التسويقية.

**جريد، سعيد (٢٠٢١)** قدّم دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مختلف ممارسات إدارة المعرفة، مثل التوثيق والمشاركة والتطبيق، وبين القدرة التنافسية لشركة صناعية جزائرية تعمل في مجال الخزف الصحي، ضمن بيئة صناعية تعاني من تحديات السوق المحلية والخارجية استخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي لتحليل مدى فعالية ممارسات المعرفة في بيئة صناعية واقعية وقد شمل مجتمع الدراسة موظفي الشركة بمختلف مستوياتهم الإدارية، بينما بلغت عينة الدراسة ١٠٠ موظف تم اختيارهم عشوائياً واستُخدمت استبانة مغلقة لقياس تأثير أبعاد إدارة المعرفة على عناصر التنافسية مثل الجودة، والابتكار، وتكاليف الإنتاج.

أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط دال إحصائياً بين جميع أبعاد إدارة المعرفة ورفع كفاءة الأداء التنافسي، خاصة في مجالي تطوير المنتج وتحسين سلسلة الإمداد وأبرزت النتائج أن تطبيق المعرفة المخزنة وتوثيق الخبرات السابقة داخل المؤسسة قد أسهم في تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية كما أكدت الدراسة أن مشاركة المعرفة بين الأقسام المختلفة كانت عاملاً حاسماً في تحسين التعاون الداخلي وتقليل التكرار والهدر.

وقد أوصى الباحث بضرورة اعتماد استراتيجية مؤسسية لإدارة المعرفة، وتوظيف أدوات تقنية حديثة في حفظ وتداول المعلومات، مثل قواعد البيانات الذكية وأنظمة إدارة المحتوى كما دعا إلى دعم ثقافة التعلم التنظيمي عبر التدريب المستمر، وتقديم حوافز للمشاركة المعرفية، بما يعزز جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات التنافسية في السوق المحلية والدولية.

**إسماعيل، أمجد حميد (٢٠٢٢)** أجرى دراسة بعنوان "دور التقاسم المعرفي في إدارة معرفة الزبون: بحث استطلاعي لعينة من العاملين لدى شركة آسيا سيل للهاتف"، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تقاسم المعرفة بين الموظفين على فعالية إدارة معرفة الزبون، أي قدرة المؤسسة على فهم احتياجات العملاء، وتخصيص الخدمات لهم، والاستجابة لتوقعاتهم بكفاءة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجاء مجتمع الدراسة من موظفي شركة آسيا سيل، بينما شملت العينة عدداً من العاملين في أقسام خدمة العملاء، والتسويق، وإدارة البيانات واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وجرى التأكد من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستويات تقاسم المعرفة داخل المؤسسة وبين قدرتها على إدارة معرفة الزبون بفعالية وظهر أن المؤسسات التي تشجع الموظفين على مشاركة الأفكار والمعلومات المتعلقة بسلوك العملاء قادرة على تطوير منتجات وخدمات تتماشى مع احتياجات السوق كما أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات لعبت دوراً داعماً في تسهيل عمليات تقاسم المعرفة، لكنها لم تكن العامل الحاسم ما لم تتوفر ثقافة تنظيمية محفزة على التعلم والتشارك المعرفي.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة ذكية لإدارة معرفة الزبون، وتفعيل أدوات تحليل البيانات التي تمكن من بناء ملف معرفي دقيق لكل عميل كما أوصى الباحث بترسيخ ثقافة التعاون الداخلي، وتدريب الموظفين على آليات تقاسم المعرفة، وربط هذه العمليات بأهداف المؤسسة التسويقية، من أجل تحقيق تكامل بين إدارة المعرفة والابتكار في خدمة العملاء، ما يسهم في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد.

**طيفور، شادية زين العابدين الشريف (٢٠٢٠)** تناولت في رسالتها للدكتوراه المعنونة "دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية السودانية"، موضوعاً حيويًا يتمثل في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في القطاع المصرفي هدفت الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة ممارسات إدارة المعرفة في رفع مستوى التميز لدى المصارف التجارية، خاصة في بيئة تعاني من تقلبات اقتصادية وضعف في البنية التحتية المعلوماتية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني، وتمثل مجتمع الدراسة في عدد من المصارف التجارية العاملة في السودان، بينما اختيرت عينة شاملة من الموظفين والإداريين في هذه المؤسسات تم جمع البيانات عبر استبانة مفصلة تضمنت محاور حول المعرفة التنظيمية، والمشاركة، والتخزين، والتطبيق، وأثر كل منها على القدرة التنافسية.

توصلت النتائج إلى أن المصارف التي تطبق مبادئ إدارة المعرفة بشكل منظم تحقق أداء أفضل في مجالات مثل تطوير المنتجات المالية، وتحسين خدمة العملاء، وتقليل المخاطر كما أظهرت الدراسة أن بعض أبعاد إدارة المعرفة مثل التوليد والتطبيق لها تأثير مباشر أقوى على الميزة التنافسية من أبعاد أخرى مثل التخزين، مما يدل على أهمية التركيز على المعرفة العملية والتفاعلية داخل المؤسسات المالية وأكدت النتائج أن غياب البنية التحتية التكنولوجية المناسبة يضعف من فعالية إدارة المعرفة، رغم وجود الكفاءات البشرية اللازمة.

أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لدعم عمليات إدارة المعرفة، مع تعزيز ثقافة التعلم الذاتي والجماعي بين الموظفين كما دعت إلى تطوير وحدات داخل المصارف مختصة بإدارة

المعرفة، تعمل على جمع وتحديث وتوزيع المعرفة المصرفية باستمرار، وربطها بالاستراتيجيات التنافسية للمصارف، وذلك لمواجهة التحديات المتسارعة في بيئة المال والأعمال.

**العواضي، ذو الفقار علي مكرد (٢٠٢٢)** أجرى دراسة بعنوان "تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية في اليمن"، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الأكاديمية، وذلك في ظل بيئة تعليمية تواجه تحديات حادة تتعلق بضعف الموارد، وتغير متطلبات سوق العمل اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجاء مجتمع الدراسة من كليات المجتمع الحكومية في عدد من المحافظات اليمنية، بينما تم اختيار عينة مكونة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وقد استخدم الباحث استبانة ميدانية لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتمت معالجة البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة. كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المعرفة (كالتوليد والمشاركة والتخزين والتطبيق) وبين التحسن في الأداء الاستراتيجي للكليات، لاسيما في ما يتعلق بصياغة الأهداف، وتقييم الأداء، وتوجيه الموارد بفعالية كما بينت الدراسة أن إدارات الكليات التي تشجع على تبادل المعرفة وتنمية المهارات بين العاملين تحقق مرونة أكبر في التعامل مع التحديات الأكاديمية والإدارية ومن بين النتائج اللافتة أن تطبيق المعرفة في مجال التخطيط الأكاديمي كان من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز الفعالية الاستراتيجية للمؤسسة.

أوصى الباحث بضرورة إنشاء إدارات أو وحدات متخصصة لإدارة المعرفة داخل الكليات، والعمل على تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم الجماعي والمبادرات الفردية كما دعا إلى تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية على آليات إدارة المعرفة، وربط ذلك بعمليات التخطيط والتقويم، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الاستراتيجي وتحقيق التميز في قطاع التعليم العالي.

**عبد الحميد، عفاف السيد بدوي (٢٠١٨)** قدّمت دراسة بعنوان "عمليات إدارة المعرفة المحاسبية وتأثيرها في بناء الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على مكاتب المحاسبة والمراجعة المصرية"، تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة في مجال المحاسبة على قدرة المكاتب المهنية على تحقيق ميزة تنافسية دائمة، في ظل بيئة مهنية تتسم بالتطور التشريعي والتكنولوجي استخدمت الباحثة المنهج الكمي الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في مكاتب المحاسبة والمراجعة المعتمدة داخل مصر، بينما شملت العينة عدداً من المحاسبين القانونيين والمراجعين ومديري المكاتب وتم جمع البيانات باستخدام استبيان ميداني صُمم خصيصاً لتغطية محاور إدارة المعرفة المحاسبية ومدى علاقتها بمكونات التميز التنافسي.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة المحاسبية تمثل أحد الموارد غير الملموسة التي تسهم في تعزيز ميزة المكاتب التنافسية، خاصة في مجالات مثل جودة الخدمة، وتقديم الاستشارات المتخصصة، والامتثال للمعايير الدولية كما تبين أن عملية مشاركة المعرفة بين الزملاء، والاحتفاظ بالخبرات السابقة، والاطلاع المستمر على التغيرات القانونية والفنية، هي من العوامل الجوهرية في بناء سمعة مهنية قوية وأكدت الدراسة أن المكاتب التي تستثمر في تطوير قواعد بيانات معرفية، وتوفر بيئة تعليمية داخلية، تحقق أداءً أعلى مقارنة بنظرائها.

أوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات إدارة المعرفة ضمن الخطط التشغيلية للمكاتب المهنية، مع إنشاء فرق عمل تعنى بتجميع وتحديث المعرفة الفنية كما شددت على أهمية التعاون مع الجامعات والمعاهد المهنية لتبادل الخبرات، واعتماد أدوات تكنولوجية تدعم حفظ وتداول المعرفة، بما يعزز من استدامة التنافسية في سوق الخدمات المحاسبية والمالية.

## الدراسات الأجنبية

**يجيه ويايا وبوتو (2020)** قدّمَا دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات الحرف الفضية الصغيرة والمتوسطة"، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تعزيز التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الحرف الفضية في إندونيسيا استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أسلوب النمذجة الإحصائية في تحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات وقد شمل مجتمع الدراسة عدداً من المؤسسات الحرفية في إقليم بالي، بينما بلغت عينة الدراسة ١٢٢ مؤسسة، تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين المسجلين في القطاع الرسمي للحرف اليدوية.

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لقياس الأبعاد الأربعة لإدارة المعرفة: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة الخاصة بمؤشرات الأداء والميزة التنافسية أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد إدارة المعرفة كان لها تأثير إيجابي واضح على الميزة التنافسية، حيث ساهمت في تحسين جودة المنتجات، وتسريع الاستجابة لتغيرات السوق، والابتكار في التصميم كما أشارت النتائج إلى أن مشاركة المعرفة داخل المؤسسة تؤدي إلى تعزيز العمل الجماعي، وتوفير حلول أسرع وأدق للمشكلات الإنتاجية.

وقد أوصى الباحثان بضرورة دعم ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تشجيع التوثيق، وتعزيز التفاعل المعرفي بين الحرفيين، وتبني تقنيات حديثة لحفظ ونقل المعرفة

كما شددنا على أهمية تقديم الدعم الحكومي لهذه المؤسسات، عبر برامج تطوير القدرات والتدريب المستمر، وإقامة شراكات معرفية مع الجامعات والمؤسسات البحثية، من أجل تحويل هذه المعرفة المتركمة إلى مصدر حقيقي للميزة التنافسية المستدامة.

**أحمد القريوتي (٢٠١٥)** أجرى دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها ومستوى الأداء التنظيمي داخل إحدى مؤسسات التعليم العالي في الكويت اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بأداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب المناسبة تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الكويت، بينما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٨٠ موظفاً من مختلف الكليات والإدارات الجامعية.

تضمن الاستبيان مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ممارسة إدارة المعرفة من خلال الأبعاد المعروفة (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق)، بالإضافة إلى فقرات أخرى لقياس الأداء التنظيمي من حيث الكفاءة، جودة الخدمات، وسرعة اتخاذ القرار وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي وظهر أن التوليد الفعّال للمعرفة، ووجود أنظمة تحفظها وتعممها، كان له دور حاسم في تحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية، وتعزيز القدرة على التخطيط وحل المشكلات داخل الجامعة.

وقد أوصى الباحث بضرورة دمج إدارة المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية لجامعة الكويت وسائر مؤسسات التعليم العالي، مع بناء قاعدة بيانات معرفية مؤسسية قابلة للتحديث والتشارك كما دعا إلى تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي، وتقديم حوافز للعاملين الذين يساهمون في نقل المعرفة وتطبيقها، إلى جانب الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة التي تدعم نظم إدارة المعرفة وتربطها مباشرة بالأداء والنتائج التنظيمية

**أحمد سركار وآخرون (٢٠٢٣)** قدّموا دراسة بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مع التركيز على مدى ارتباط ممارسات المعرفة بالقدرة على الابتكار وتحسين الاستجابة لاحتياجات السوق استخدم الباحثون المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات من مجموعة مؤسسات صناعية وتجارية متنوعة، تمثل مجتمع الدراسة، في حين شملت عينة الدراسة عدداً من الموظفين الإداريين والفنيين الذين لهم دور مباشر في التعامل مع المعرفة داخل مؤسساتهم.

استخدمت الدراسة استبياناً محكماً كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تناول الاستبيان مجموعة من المؤشرات التي تقيس ممارسات إدارة المعرفة مثل توليد المعرفة وتطبيقها ومشاركتها، وربطها بمظاهر الميزة التنافسية مثل جودة المنتج، السرعة في الخدمة، ومستوى رضا العملاء وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تبين أن المؤسسات التي توظف المعرفة بشكل فعال تتفوق على منافسيها في الابتكار، واستباق التغيرات في السوق، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

أوصت الدراسة بضرورة إيلاء اهتمام خاص بإنشاء وحدات متخصصة في إدارة المعرفة داخل المنظمات، وتوفير التدريب المستمر للعاملين في هذا المجال، مع التأكيد على دمج نظم تكنولوجيا المعلومات في العمليات المعرفية، وذلك لتسهيل تدفق المعرفة وتداولها داخل المؤسسة كما دعت إلى ترسيخ ثقافة معرفية تدعم الشفافية، والانفتاح، وتبادل الخبرات، كوسيلة لتسريع عملية التعلم التنظيمي وبناء موقع تنافسي متميز في السوق.

**تشغ تشيه هاو وآخرون (٢٠٢٤)** أجروا دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطبيق الصناعة ٤.٠ والتنافسية"، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من جهة، ومدى نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق مبادرات التحول الرقمي (الصناعة ٤.٠) وتعزيز تنافسياتها من جهة أخرى اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في عدد من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في شرق آسيا، بينما شملت عينة الدراسة مجموعة من المديرين التنفيذيين والمختصين في نظم الجودة والإنتاج.

استخدمت الدراسة استبانة شاملة تم تصميمها لقياس مستوى ممارسات إدارة المعرفة، ومؤشرات التعلم المؤسسي، ومدى جاهزية المؤسسات لتطبيق مفاهيم الصناعة ٤.٠، مثل التشغيل الآلي، التحليلات الذكية، وإنترنت الأشياء وبيئت النتائج وجود تأثير كبير وذو دلالة بين قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة، وبين نجاحها في تنفيذ برامج التحول الرقمي، مما انعكس إيجابياً على مرونتها في الإنتاج، وسرعة الابتكار، وتحقيق أداء تنافسي مرتفع كما أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يعمل كوسيط يعزز من فاعلية إدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية رقمية.

وقد أوصى الباحثون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستثمار في بناء رأس مال معرفي قوي، يدمج المعرفة الرقمية مع المعرفة التشغيلية التقليدية، والعمل على إنشاء بيئة عمل مرنة تدعم

التعلم المستمر كما شددت التوصيات على أهمية دعم التحول الرقمي من خلال تطوير مهارات الموظفين وتوفير بنية تحتية معرفية رقمية، ما يسهم في الارتقاء بالتنافسية الصناعية في ظل الثورة التقنية الحديثة.

**إريك كيماني (٢٠١٦)** أعد دراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة المعرفة على أداء شركات الهاتف المحمول"، وهدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي والتنافسي لشركات الاتصالات العاملة في كينيا، وذلك في ظل بيئة عمل تتسم بشدة التغير والمنافسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركات الهاتف المحمول الأربع الكبرى العاملة في كينيا، فيما تم اختيار عينة مكونة من ١٥٠ موظفًا من أقسام التسويق، وتطوير المنتجات، والدعم الفني، وموارد العملاء.

اعتمدت الدراسة على استبانة مغلقة تغطي محاور متعددة، أهمها ممارسات إدارة المعرفة مثل التوليد، التخزين، المشاركة، والتطبيق، إضافة إلى مؤشرات الأداء المؤسسي والتنافسي مثل رضا العملاء، والابتكار، وسرعة تقديم الخدمات وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تلعب دوراً جوهرياً في تحسين أداء الشركات، لا سيما عند وجود دعم تنظيمي وتشجيع ثقافي على تبادل المعرفة كما أشارت النتائج إلى أن الشركات التي تستثمر في أنظمة معلومات حديثة لإدارة المعرفة تحقق استجابة أسرع لاحتياجات السوق، مما يمنحها ميزة تنافسية واضحة مقارنة بمنافسيها.

أوصى الباحث بضرورة دمج إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية لشركات الاتصالات، وتفعيل استخدام تقنيات الاتصال الداخلي، والمنصات المعرفية المشتركة التي تسهل تبادل الأفكار والممارسات الناجحة كما نبه إلى أهمية بناء ثقافة تشجع على الابتكار المستند إلى المعرفة، مع ربط نتائج تطبيق المعرفة بمؤشرات الأداء الأساسية، من أجل ضمان الاستفادة الحقيقية من هذا المورد غير الملموس.

**هاسان ارفين (٢٠٢٢)** قدّم دراسة بعنوان "تأثير قدرات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة: دليل من سلاسل إمداد الأدوية في باكستان"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي تسهم بها القدرات المعرفية للمؤسسات، وخاصة في قطاع الأدوية، في بناء ميزة تنافسية مستدامة في سوق يشهد منافسة عالية وتحديات تنظيمية وتقنية متصاعدة استخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات توزيع وتصنيع الأدوية في باكستان، بينما شملت العينة عدداً من المديرين التنفيذيين والمختصين في سلسلة الإمداد والتخزين والبحث والتطوير.

استخدمت الدراسة استبانة إلكترونية لقياس الأبعاد الرئيسية لقدرات إدارة المعرفة مثل: اكتساب المعرفة، تنظيمها، استخدامها، وحمايتها، وتم ربط هذه الأبعاد بمقاييس الميزة التنافسية مثل الكفاءة

التشغيلية، الاستجابة السريعة، وتطوير المنتجات وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين ارتفاع مستوى قدرات إدارة المعرفة وامتلاك المؤسسة لموقع تنافسي متقدم، خاصة في بيئة معقدة مثل صناعة الأدوية التي تتطلب دقة وابتكاراً مستمراً كما بينت النتائج أن المعرفة المترجمة في سلاسل الإمداد تُعد أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمنح المؤسسة تفوقاً مستداماً.

أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تطوير المهارات المعرفية للعاملين، وتعزيز التكامل المعرفي بين الإدارات المختلفة، مع تفعيل نظم إلكترونية ذكية تضمن انسياب المعرفة بشكل فعال عبر مراحل سلسلة الإمداد كما دعا الباحث إلى موازنة سياسات إدارة المعرفة مع متطلبات البيئة التنظيمية، لضمان استمرارية التميز في الأداء، والحفاظ على موقع تنافسي متقدم في قطاع بالغ الحساسية كقطاع الصناعات الدوائية.

## التعقيب على الدراسات السابقة

### أوجه التشابه:

يتفق محمد عبدالحليم (٢٠٢٤) وجردير سعيد (٢٠٢١) وإسماعيل أمجد (٢٠٢٢) على أن إدارة المعرفة ترتبط بشكل مباشر ووثيق بالقدرة التنافسية للمؤسسة، حيث أظهرت الدراسات الثلاث أن مشاركة المعرفة وتطبيقها يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز موقع المؤسسة في السوق. كذلك، أجمعت هذه الدراسات على أهمية وجود بنية تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة لضمان تحقيق أقصى فاعلية ممكنة.

كما تشترك دراستا طيفور شادية (٢٠٢٠) والعواضي ذو الفقار (٢٠٢٢) في تأكيدهما على أن تطبيق أبعاد إدارة المعرفة - خاصة التوليد والتطبيق - ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء سواء في المؤسسات المالية أو التعليمية، مما يدل على شمولية أثر المعرفة في بيئات إدارية مختلفة. وأشارت الدراستان إلى أن استخدام المعرفة في التخطيط واتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يتطابق ما توصل إليه عبدالحמיד عفاف (٢٠١٨) ويجيه ويايا (٢٠٢٠) من أن ممارسات إدارة المعرفة المحاسبية أو الحرفية تؤدي إلى بناء ميزة تنافسية قائمة على الكفاءة، والجودة، والخبرة المترجمة. كما أن كلا الدراستين شددتا على أهمية وجود نظم تقنية لحفظ وتداول المعرفة، خاصة في البيئات المهنية التي تعتمد على المعلومة الدقيقة والخبرة المتخصصة.

تتفق أيضاً دراسة القريوتي أحمد (٢٠١٥) ودراسة سركار وآخرون (٢٠٢٣) في أن المعرفة ليست فقط أداة تشغيلية، بل هي مورد استراتيجي يعزز الابتكار وسرعة الاستجابة، وأكدنا على أن المعرفة التنظيمية تسهم في التميز في تقديم الخدمة، وزيادة مرونة المؤسسة في مواجهة المتغيرات، خصوصاً في مؤسسات التعليم العالي والشركات الصناعية.

### أوجه الاختلاف:

على الرغم من اتفاق معظم الدراسات على أهمية إدارة المعرفة، إلا أن هناك تبايناً في القطاعات التي تناولتها. فقد ركزت دراسة محمد عبدالحليم (٢٠٢٤) على الشركات العاملة في قطاع السلع المعمرة، بينما تناول جردير سعيد (٢٠٢١) شركة صناعية في قطاع الخزف، في حين اهتمت طيفور شادية (٢٠٢٠) بالمصارف التجارية، وركزت العواضي ذو الفقار (٢٠٢٢) على مؤسسات التعليم العالي. هذا التنوع يعكس اختلاف التحديات والسياقات التي تؤثر في طبيعة تطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي تفاوت أشكال العلاقة مع التنافسية من قطاع لآخر.

تظهر الاختلافات أيضاً في تركيز الأبعاد المعرفية؛ فبينما ركزت دراسة إسماعيل أمجد (٢٠٢٢) بشكل واضح على بعد "مشاركة المعرفة" كعامل مؤثر في إدارة معرفة الزبون، أولت عبدالحميد عفاف (٢٠١٨) اهتماماً خاصاً بممارسات "إدارة المعرفة المحاسبية"، والتي تتسم بطبيعة تخصصية دقيقة تختلف عن الأبعاد العامة مثل التوليد والتطبيق. أما يجيه ويايا (٢٠٢٠) فقد ركزا على إدارة المعرفة في سياق الحرف التقليدية، مما أضفى بُعداً ثقافياً وتجريبياً على الدراسة.

كما أن هناك تفاوتاً في المنهجيات المستخدمة، فبينما استخدمت معظم الدراسات مثل القريوتي (٢٠١٥) وسركار وآخرون (٢٠٢٣) المنهج الكمي الوصفي بالاعتماد على الاستبانات وتحليل العلاقات الإحصائية، نجد أن دراسة طيفور (٢٠٢٠)، كونها أطروحة دكتوراه، اعتمدت منهجاً ميدانياً أكثر شمولاً، متضمناً تحليلاً دقيقاً للواقع المصرفي ومقابلات إلى جانب الاستبيان، وهو ما منحها عمقاً نوعياً إضافياً مقارنة بالدراسات الكمية البحتة.

وأخيراً، تختلف الدراسات في نطاق النتائج والتوصيات؛ فقد ركزت دراسة إريك كيماي (٢٠١٦) على دمج إدارة المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية لشركات الاتصالات، في حين أوصت تشنغ وآخرون (٢٠٢٤) بربط إدارة المعرفة بالتحول الرقمي وتطبيقات الصناعة ٤.٠، وهو توجه حديث يعكس تطور المفهوم من أداة تنظيمية إلى محرك رئيسي للثورة الصناعية الرابعة. أما هاسان أرفين (٢٠٢٢) فقد قدم

رؤية موجهة نحو سلاسل الإمداد في قطاع الأدوية، موضحاً كيف تُترجم المعرفة إلى تفوق لوجستي وتشغيلي.

### الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي بأنها تتناول موضوع إدارة المعرفة من زاوية تطبيقية داخل قطاع حيوي وخدمي مركزي كوزارة الصحة، وهو مجال لم يُتناول بعمق في أغلب الدراسات السابقة، التي ركزت غالباً على القطاعات الصناعية أو التعليمية أو المصرفية. وأجد أن خصوصية البيئة الصحية، بما تتطلبه من سرعة اتخاذ القرار، دقة المعلومات، والاستجابة الفورية لحاجات المرضى، تجعل من إدارة المعرفة عنصراً أكثر حساسية وتأثيراً. كما أن تركيزي ينصب على وزارة الصحة بمدينة جدة، وهي بيئة تنظيمية ذات طابع معقد ومتعدد الأدوار، مما يمنح الدراسة بعداً واقعياً وملامسة مباشرة لممارسات إدارية حقيقية تعكس التحديات اليومية للمنظمات الحكومية.

وتضيف دراستي كذلك بُعداً عملياً جديداً يتمثل في الربط بين أربعة أبعاد معرفية واضحة (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) وبين أداء الوزارة التنافسي كمؤسسة خدمية عامة، في ظل التحولات التي تعيشها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠. هذا الربط، من وجهة نظري، سيساعد على توجيه صناع القرار نحو أهمية تفعيل ممارسات المعرفة ليس فقط لتحسين الجودة أو الكفاءة، بل أيضاً لتعزيز الميزة التنافسية للخدمات الحكومية في مواجهة التوسع الرقمي والخصخصة. كما أتطلع من خلال هذه الدراسة إلى تقديم نموذج عملي قابل للتطبيق في مؤسسات حكومية مشابهة، مما يسهم في إثراء الأدبيات العربية بمجال لم يُطرق بالشكل الكافي.

## ثانياً: الإطار النظري

### المبحث الأول: ادارة المعرفة

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي برزت في الفكر الإداري خلال العقود الأخيرة باعتبارها أحد أهم محركات التطوير التنظيمي والإبداع المؤسسي. فهي تشير إلى العملية المنهجية التي تهدف إلى توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها وتطبيقها داخل المنظمة، بما يسهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار. وقد عرفها عدد من الباحثين بأنها الإطار الذي تنظم من خلاله المؤسسات مواردها المعرفية، سواء كانت ضمنية أو صريحة، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. (بيزان، ٢٠٢١، ص ١٢).

إدارة المعرفة لا تقتصر على جمع المعلومات أو حفظها فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تحويل تلك المعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام الفعلي داخل بيئة العمل. وتقوم على مبدأ أن المعرفة هي أصل غير ملموس لكنه استراتيجي، يمثل أهم أصول المنظمة الحديثة، ويتطلب إدارة واعية مثل إدارة الموارد البشرية أو المالية. فالمنظمات التي تدير المعرفة بفعالية تكون أكثر قدرة على الابتكار، والتعامل مع التغيرات، وبناء بيئة تعلم تنظيمية ديناميكية تسهم في تحسين مخرجاتها المؤسسية. (العواضي، ٢٠٢٢، ص ٤٠٤).

كما ينظر الباحثون إلى إدارة المعرفة باعتبارها حلقة وصل بين الإنسان والتكنولوجيا، فهي لا تتحقق إلا من خلال التفاعل بين العنصر البشري وأنظمة المعلومات التي تنظم تدفق المعرفة داخل المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن إدارة المعرفة تمثل منظومة متكاملة تشمل البنية التحتية التقنية، والثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والعمليات التي تضمن استمرارية توليد وتحديث وتوظيف المعرفة لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (الربدي، ٢٠٢٠، ص ٧٥).

#### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها المحرك الأساس لتطوير الأداء المؤسسي في ظل البيئة المعرفية العالمية الحالية، إذ أصبحت المعرفة المورد الأثمن الذي يحدد مكانة المنظمات في السوق ومدى قدرتها على التنافس والبقاء. فالمؤسسات التي تستثمر في المعرفة وتديرها بفعالية تكون أقدر على تحسين جودة خدماتها واستجابتها لمتغيرات البيئة المحيطة، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء والمستفيدين.

كما تسهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار والإبداع التنظيمي، من خلال تحويل الأفكار الفردية إلى خبرات جماعية يمكن الاستفادة منها في تطوير العمليات أو تصميم منتجات جديدة أو تحسين الخدمات القائمة. وتعد من أهم الأدوات التي تدعم التعلم المؤسسي المستمر، إذ توفر بيئة تسمح بتبادل الأفكار والتجارب ونقل الخبرات بين الموظفين بما يعزز النمو التنظيمي ويقوي رأس المال المعرفي للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال يساعد المؤسسات على تقليل الهدر في الوقت والموارد عبر استرجاع الخبرات السابقة والاستفادة من الدروس المستفادة من المشروعات المنجزة. كما تمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة استناداً إلى معرفة مؤسسية منظمة ومحدثة باستمرار. وهذا ينعكس مباشرة على تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء الاستراتيجي العام للمؤسسة. (جريد، ٢٠٢١، ص ٣٦٠).

وتكمن أهمية إدارة المعرفة كذلك في قدرتها على تحقيق التكامل بين العنصر البشري والتكنولوجيا، إذ تتيح للمنظمات تحويل البيانات الضخمة إلى معرفة استراتيجية يمكن توظيفها في تحليل الاتجاهات المستقبلية ووضع الخطط طويلة الأجل. ومن ثم فإن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية كوزارة الصحة يساهم في تحسين جودة الخدمات العامة، وتعزيز الشفافية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والابتكار. (محمد، ٢٠٢٤، ص ٨).

### ثالثاً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

بدأ مفهوم إدارة المعرفة بالظهور في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين متأثراً بالتحويلات الكبرى في بيئة الأعمال نتيجة الثورة المعلوماتية وتطور نظم الحوسبة. وقد ارتبط ظهوره في البداية بالمفكرين اليابانيين مثل نوناكا وتاكوشي اللذين طرحا فكرة تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، وإدارتها كعنصر أساسي من عناصر الإنتاج والتنمية التنظيمية. ومع بداية الألفية الجديدة، أصبح المصطلح أحد أهم المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، خاصة مع تطور الاقتصاد القائم على المعرفة.

ومع ازدياد استخدام الإنترنت ونظم المعلومات في المؤسسات، تطورت إدارة المعرفة من كونها مجرد عملية لتوثيق المعلومات إلى إطار شامل يتضمن إدارة البيانات والذكاء المؤسسي والتحليل الإحصائي والتعلم التنظيمي. كما بدأت المؤسسات الحكومية في اعتمادها ضمن استراتيجياتها لتحسين الأداء وجودة الخدمات العامة، الأمر الذي منحها بعداً استراتيجياً جديداً. (بيزان، ٢٠٢١، ص ١٥).

وفي السياق العربي، بدأت الدول الخليجية، ومنها المملكة العربية السعودية، بإدخال مفاهيم إدارة المعرفة ضمن خططها التنموية الحديثة، خاصة في القطاعات الصحية والتعليمية. وقد شجعت رؤية السعودية ٢٠٣٠ على بناء بيئات معرفية رقمية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والابتكار في الخدمات العامة، ما جعل إدارة المعرفة اليوم مكوناً رئيساً في إدارة القطاع الصحي والمؤسسات الحكومية الكبرى. (الوكيل، ٢٠٢٣، ص ١٤٧٠).

#### رابعاً: أبعاد إدارة المعرفة

##### ١. توليد المعرفة

يُقصد بتوليد المعرفة العملية التي يتم من خلالها إنتاج الأفكار الجديدة داخل المنظمة عبر البحث والتجريب والممارسة والتعلم من الأخطاء. ويُعد هذا البعد أول مراحل دورة إدارة المعرفة، إذ يعتمد على الإبداع الفردي والتفاعل الجماعي في استكشاف حلول جديدة للمشكلات التنظيمية. فكلما كانت بيئة العمل محفزة على التفكير النقدي والابتكار، زادت قدرة المنظمة على توليد معرفة مميزة تعزز تنافسياتها. (محمد، ٢٠٢٤، ص ١٠).

وتكمن أهمية توليد المعرفة في كونه المصدر الأساسي للتجديد والتطور داخل المؤسسات، فهو لا يقتصر على إنتاج معلومات جديدة بل يتضمن أيضاً إعادة تفسير المعارف القائمة بطريقة مبتكرة تتلاءم مع تغيرات السوق والبيئة التنظيمية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تخصص موارد مالية وبشرية لتوليد المعرفة تحقق نمواً مستداماً وتتفوق في سرعة التكيف مع التحولات التقنية والاقتصادية. (العواضي، ٢٠٢٢، ص ٤١٥).

##### ٢. تخزين المعرفة

يتعلق هذا البعد بعملية حفظ وتنظيم المعرفة التي تم توليدها أو اكتسابها داخل المنظمة، بحيث يسهل الوصول إليها لاحقاً عند الحاجة. ويتم ذلك من خلال أنظمة رقمية وقواعد بيانات، أو من خلال توثيق الإجراءات والسياسات والخبرات السابقة في وثائق رسمية. ويُعد التخزين الجيد للمعرفة خطوة محورية لضمان استمراريته وعدم فقدانها مع انتقال الأفراد أو تقاعدهم. (عبد الحميد، ٢٠١٨، ص ١٩١).

كما يمثل تخزين المعرفة أداة استراتيجية تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل الازدواجية، إذ يتيح للإدارة الرجوع إلى بيانات ومعلومات دقيقة عند التخطيط أو حل المشكلات. وتؤكد الدراسات

أن المنظمات التي تمتلك بنية معرفية منظمة تحقق أداءً أفضل على المدى الطويل، لأن المعرفة المؤسسية تصبح جزءاً من ذاكرتها التنظيمية. (جردير، ٢٠٢١، ص ٣٦٢).

### ٣. مشاركة المعرفة

تشير مشاركة المعرفة إلى عملية تبادل المعلومات والخبرات والأفكار بين العاملين في المنظمة بهدف الاستفادة المتبادلة وتحسين الأداء الجماعي. وهي تمثل البعد التفاعلي لإدارة المعرفة الذي يحول المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية متاحة لجميع العاملين. وتشير الأدبيات إلى أن مشاركة المعرفة تزداد فعاليتها بوجود ثقافة تنظيمية داعمة تشجع التعاون والثقة والانفتاح بين الأفراد. (إسماعيل، ٢٠٢٢، ص ٥٠٦).

وتعد مشاركة المعرفة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الحديثة، لأنها تسهم في تعزيز الابتكار وتقوية العلاقات الداخلية وتقليل الفجوات المعرفية بين الأقسام. كما تتيح عملية المشاركة اكتشاف الأخطاء مبكراً وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمؤسسة. (بيزان، ٢٠٢١، ص ٢٢).

### ٤. تطبيق المعرفة

يُعد تطبيق المعرفة المرحلة النهائية في دورة إدارة المعرفة، حيث تُستخدم المعرفة المكتسبة أو المخزنة لتطوير العمليات أو اتخاذ القرارات أو ابتكار حلول جديدة للمشكلات القائمة. ويعد هذا البعد مقياساً حقيقياً لقيمة المعرفة في المؤسسة، لأن المعرفة غير المطبقة تبقى مجرد مورد معطل. (طيفور، ٢٠٢٠، ص ١٢٥).

ويتطلب تطبيق المعرفة وجود بيئة تنظيمية مرنة تدعم التجريب وتشجع على التعلم من الأخطاء، إلى جانب قيادة إدارية قادرة على تحويل المعرفة إلى ممارسة عملية. كما تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تنجح في تحويل المعرفة إلى أداء فعلي تكون أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لاسيما عندما تربط تطبيق المعرفة بمؤشرات الأداء والجودة والخدمة. (الربدي، ٢٠٢٠، ص ٨٠).

## المبحث الثاني: تنافسية المنظمة

### أولاً: مفهوم تنافسية المنظمة

تُعد التنافسية من المفاهيم المركزية في الفكر الإداري والاقتصادي الحديث، إذ تعبّر عن قدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز ومستدام مقارنة بمنافسيها في السوق أو البيئة التنظيمية التي تعمل فيها. وتعني تنافسية المنظمة قدرتها على استغلال مواردها وإمكاناتها المعرفية والبشرية والتقنية بأفضل صورة ممكنة لتقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية يصعب على المنافسين تقليدها. فهي بذلك تمثل انعكاساً لمستوى الكفاءة والابتكار داخل المؤسسة. (جردير، ٢٠٢١، ص ٣٥٣).

ويرى عدد من الباحثين أن التنافسية التنظيمية لا تقتصر على البعد الاقتصادي فقط، بل تمتد لتشمل جوانب الجودة والإبداع والاستدامة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. فالمنظمة التنافسية هي التي تتمكن من تحقيق توازن بين الكفاءة الداخلية والاستجابة الخارجية، أي بين إدارة مواردها بكفاءة، وتلبية احتياجات المستفيدين بفعالية.

كما تُعرف التنافسية التنظيمية بأنها "القدرة على تحقيق التفوق عبر الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات والإمكانات التقنية بهدف توليد قيمة مضافة للعميل وللمؤسسة في الوقت نفسه"، وهي بذلك تُعد نتاجاً مباشراً لتكامل رأس المال البشري والمعرفي مع القيادة الاستراتيجية والبنية التقنية. وكلما زادت قدرة المؤسسة على التعلم والتطوير والابتكار، ارتفع مستوى تنافسياتها في السوق. (محمد، ٢٠٢٤، ص ٧).

### ثانياً: أهمية تنافسية المنظمة

تتبع أهمية تنافسية المنظمة من كونها تمثل العامل الرئيس لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير السريع واشتداد المنافسة المحلية والعالمية. فالمنظمة التي لا تمتلك مقومات تنافسية مميزة تفقد قدرتها على جذب العملاء أو الاحتفاظ بهم، وتعرض تدريجياً للانكماش أو التراجع. ومن ثم فإن بناء تنافسية قوية أصبح هدفاً استراتيجياً لأي مؤسسة تسعى إلى الاستدامة والتطور. (بيزان، ٢٠٢١، ص ١٩).

وتتجلى أهمية التنافسية كذلك في كونها تقيس مدى فعالية الإدارة في توظيف مواردها لتحقيق نتائج ملموسة. فالمؤسسة التنافسية قادرة على تحويل المعرفة والخبرة إلى أداء واقعي قابل للقياس، كما أنها تتميز بسرعة اتخاذ القرار، ومرونة في الاستجابة، وقدرة على تحسين الجودة بشكل مستمر. وكل ذلك ينعكس إيجابياً على رضا العملاء وثقتهم بالمؤسسة.

كما تُعد التنافسية التنظيمية مقياساً لكفاءة القيادة وقدرتها على خلق بيئة تحفز الابتكار وتدعم روح الفريق. فالمؤسسات التي تنمي رأس مالها الفكري وتوظف التقنيات الحديثة في عملياتها تمتلك فرصاً أكبر لتحقيق التفوق المستدام. وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة المعرفة كأساس للتنافسية تحقق أداءً أعلى في مجالات الجودة والابتكار وخدمة المستفيدين.

وتبرز أهمية التنافسية أيضاً في المؤسسات الحكومية، حيث لم تعد المنافسة مقتصرة على القطاع الخاص، بل أصبحت الجهات العامة مطالبة بتقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية وابتكاراً. وفي هذا السياق، تُعد تنافسية وزارة الصحة السعودية مؤشراً حيوياً على مدى قدرتها على تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بجودة الحياة ورفاهية المجتمع. (طيفور، ٢٠٢٠، ص ١٢٧).

### ثالثاً: نشأة وتطور مفهوم التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية في الظهور في الأدبيات الاقتصادية مع نهاية القرن العشرين، خصوصاً في إطار نظريات الميزة التنافسية التي قدمها مايكل بورتر في ثمانينيات القرن الماضي، حيث أشار إلى أن التنافسية تنشأ من امتلاك المؤسسة لعوامل تميزها عن غيرها، مثل التكلفة المنخفضة أو التميز في الجودة أو الابتكار في المنتج. ومع مرور الوقت، تطور المفهوم ليشمل عناصر غير مادية كالمعرفة والمهارات التنظيمية والعلاقات التعاونية. (الوكيل، ٢٠٢٣، ص ١٤٦٤).

ومع التحولات الرقمية والعولمة، أصبحت التنافسية مفهوماً متعدد الأبعاد يرتبط بالإبداع والمرونة والقدرة على التكيف. فالمؤسسات في القرن الحادي والعشرين لم تعد تتنافس فقط على السعر أو الكفاءة، بل على القدرة على التعلم والابتكار المستمر، وهي العوامل التي أدرجت ضمن مفهوم "التنافسية الديناميكية".

وفي البيئة العربية، بدأ الاهتمام بتطبيق مفاهيم التنافسية في القطاعين العام والخاص مع بدايات الألفية الجديدة، حين تبنت الحكومات الخليجية سياسات تستند إلى رفع كفاءة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي. وفي المملكة العربية السعودية، ارتبط تطور مفهوم التنافسية بمساعي التحول الوطني ٢٠٢٠ ورؤية ٢٠٣٠، التي جعلت من الكفاءة والابتكار والمعرفة محركات أساسية للتنافسية القطاع الصحي والإداري. (محمد، ٢٠٢٤، ص ٩).

## رابعاً: أبعاد تنافسية المنظمة

تتعدد أبعاد التنافسية التنظيمية تبعاً لطبيعة المؤسسة ونشاطها، غير أن الأدبيات الإدارية تجمع على وجود أربعة أبعاد رئيسة تشكل جوهر التنافسية في بيئات العمل المعاصرة: جودة الأداء، التميز في الخدمة، القدرة على الابتكار، ورضا المستفيدين.

### ١. جودة الأداء

يُعد هذا البعد الأساس في قياس التنافسية، إذ يعكس مدى كفاءة المؤسسة في تنفيذ عملياتها وفق معايير عالية من الدقة والإتقان. فالمؤسسات التي تمتلك نظم ضبط جودة فعالة تحقق أداءً متميزاً يقلل الأخطاء ويزيد الإنتاجية. وتؤكد الدراسات أن جودة الأداء لا تتحقق إلا من خلال إدارة فعالة للمعرفة تضمن تدفق المعلومات الدقيقة للعاملين في الوقت المناسب. (عبدالحمد، ٢٠١٨، ص ١٩٨).

### ٢. التميز في تقديم الخدمة

يُقاس التميز في الخدمة بمدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء أو المستفيدين بطريقة تفوق توقعاتهم. ويعتمد هذا البعد على سرعة الاستجابة، وسلاسة الإجراءات، ومستوى الاحترافية في التعامل. في المؤسسات الصحية على سبيل المثال، يشكل رضا المرضى ومتلقي الخدمات مؤشراً مباشراً على التميز في الأداء. وتُظهر الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في إدارة المعرفة قادرة على تقديم خدمات أكثر ابتكاراً وتميزاً. (بيزان، ٢٠٢١، ص ٢٦).

### ٣. القدرة على الابتكار

يمثل الابتكار جوهر التنافسية في عصر الاقتصاد المعرفي، فهو الذي يمكن المؤسسات من خلق منتجات أو خدمات جديدة تواكب احتياجات السوق. وتعتمد القدرة على الابتكار على مدى نجاح المؤسسة في توليد المعرفة وتطبيقها عملياً. فالمنظمات المبتكرة قادرة على تحويل المعرفة إلى حلول عملية، مما يمنحها تفوقاً مستداماً يصعب على الآخرين تقليده. (محمد، ٢٠٢٤، ص ١٣).

### ٤. رضا المستفيدين

يُعد رضا المستفيدين المؤشر النهائي الذي يعكس نجاح المؤسسة في تحقيق التنافسية، فهو يجمع بين عناصر الجودة والابتكار والاستجابة الفعالة. كلما شعر المستفيد بأن المؤسسة تلبي حاجاته وتقدم له قيمة حقيقية، زادت ثقة المجتمع بها وتعزز موقعها التنافسي. وفي القطاع الصحي تحديداً، يمثل رضا المريض مقياساً رئيساً لمدى فاعلية السياسات والإجراءات الإدارية والطبية. (طيفور، ٢٠٢٠، ص ١٣٠).

### المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة

تمثل إدارة المعرفة حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعاصرة، إذ لم يعد التفوق في الأسواق أو القطاعات الخدمية يعتمد فقط على رأس المال المادي أو حجم الموارد البشرية، بل أصبح يعتمد على قدرة المنظمة على توليد المعرفة وتوظيفها وتطبيقها بفعالية في مختلف المستويات الإدارية. فالمعرفة هي المورد الأكثر ندرة وصعوبة في التقليد، وهي القاعدة التي تنطلق منها المؤسسات لتطوير عملياتها وخدماتها وابتكار أساليب جديدة للتعامل مع التحديات. وقد أكدت الدراسات أن إدارة المعرفة تسهم في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على اتخاذ القرار، وتطوير جودة الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر. (العواضي، ٢٠٢٢، ص ٤١٩).

إن العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية التنظيمية تُعد علاقة تكاملية تقوم على تبادل التأثير، فكلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، زادت قدرتها على خلق ميزة تنافسية يصعب على الآخرين مجاراتها. ذلك لأن المعرفة تتيح للمؤسسة اكتساب فهم أعمق لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحليل احتياجات عملائها أو مستفيديها، مما يمكنها من تصميم استراتيجيات أكثر مرونة وتخصيص خدماتها بما يتناسب مع تلك الاحتياجات. وفي المقابل، فإن ارتفاع درجة التنافسية يدفع المؤسسة إلى تطوير قدراتها المعرفية للحفاظ على مكانتها في السوق أو في المجال الخدمي.

ويظهر أثر إدارة المعرفة بشكل واضح في تحسين جودة الأداء المؤسسي، إذ توفر الأطر والممارسات المعرفية نظاماً متكاملاً لتوثيق العمليات وتبادل الخبرات، مما يقلل الأخطاء والتكرار ويزيد من كفاءة استخدام الموارد. كما تتيح المعرفة المنظمة للإدارة اتخاذ قرارات أكثر دقة استناداً إلى بيانات وخبرات سابقة، وهو ما يعزز من القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. وقد أشارت دراسة عبد الحميد (٢٠١٨) إلى أن مكاتب المحاسبة والمراجعة التي طبقت عمليات إدارة المعرفة المحاسبية شهدت تحسناً ملموساً في جودة خدماتها وفي مكانتها التنافسية بالسوق المهني.

كما يسهم تطبيق إدارة المعرفة في تحفيز الابتكار والإبداع التنظيمي الذي يُعد من أهم محركات التنافسية، إذ تساعد ممارسات توليد المعرفة وتبادلها على خلق بيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى حلول عملية. فالموظفون عندما يجدون بيئة تشجع على مشاركة الأفكار دون خوف من الفشل يصبحون أكثر انخراطاً في عمليات التطوير المستمر. وقد بينت دراسة محمد (٢٠٢٤) أن الشركات التي تبنت سياسات واضحة لتوليد وتبادل المعرفة التسويقية تمكنت من تطوير منتجات جديدة أسرع من منافسيها، وحققت أداءً تسويقياً أعلى نتيجة هذا التفاعل المعرفي.

ويُعد رأس المال المعرفي الناتج عن إدارة المعرفة أحد أهم ركائز الميزة التنافسية المستدامة، فهو يضم المعرفة والخبرات والمهارات والقيم المتراكمة لدى العاملين. وكلما استثمرت المؤسسة في تطوير رأس مالها المعرفي، زادت قدرتها على تحقيق التفوق. فالمؤسسات التي تدير المعرفة بفعالية تستطيع تحويل الخبرة الفردية إلى معرفة جماعية ترفع من الكفاءة الشاملة، بينما يؤدي غياب إدارة المعرفة إلى فقدان متواصل للخبرات عند انتقال الموظفين أو تقاعدهم. (جردير، ٢٠٢١، ص ٣٦٦).

ويتجلى أثر إدارة المعرفة كذلك في تعزيز رضا المستفيدين وتحسين العلاقة معهم، حيث تسهم المعرفة الدقيقة باحتياجات العملاء أو المستفيدين في تطوير الخدمات وتخصيصها بما يتوافق مع توقعاتهم. وقد أثبتت دراسة إسماعيل (٢٠٢٢) أن تقاسم المعرفة بين العاملين في شركة آسيا سيل ساعد في فهم سلوك العملاء وتقديم خدمات أكثر كفاءة، وهو ما انعكس إيجاباً على مستويات الرضا والولاء. وبالمقياس على ذلك، فإن المؤسسات الخدمية كوزارة الصحة حينما توظف المعرفة حول سلوك المستفيدين واحتياجاتهم يمكنها تحسين تجربتهم وتعزيز تنافسيتها في القطاع الصحي.

من جانب آخر، تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً في دعم القيادة الاستراتيجية وتمكين اتخاذ القرار. فالقادة الذين يمتلكون نظاماً معرفياً متكاملًا لديهم القدرة على تحليل البيانات المعقدة، واستنباط مؤشرات دقيقة تسهم في صياغة قرارات فعالة ومبنية على الأدلة. كما تتيح المعرفة المتراكمة في المؤسسات تجنب الأخطاء السابقة والاستفادة من الخبرات المتولدة من التجارب الماضية. ومن ثم فإن القرارات تصبح أكثر واقعية واستباقية، مما يعزز موقع المؤسسة التنافسي في بيئة تتسم بسرعة التغير. (السعد، ٢٠١٨، ص ٩٧).

ويمتد أثر إدارة المعرفة إلى تعزيز التعلم التنظيمي المستمر، إذ تشكل المعرفة أساساً لثقافة التعلم داخل المؤسسات، حيث يتحول كل نشاط إلى فرصة لاكتساب خبرة جديدة. وتُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تدمج إدارة المعرفة ضمن عملياتها التشغيلية تكون أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات وأكثر قدرة على التكيف مع التحولات التقنية والإدارية. فالمعرفة تخلق بيئة من الانفتاح الفكري والحوار الداخلي، مما يدعم التفكير النقدي والابتكار الجماعي الذي ينعكس إيجاباً على تنافسية المنظمة. (العواضي، ٢٠٢٢، ص ٤١٢).

وفي ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، أصبحت إدارة المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتقنيات الحديثة، حيث تُمكن الأدوات الرقمية المؤسسات من حفظ وتبادل المعرفة بشكل أسرع وأكثر دقة. وهذا ما يجعل التحول الرقمي رافداً أساسياً لتعزيز التنافسية، لأنه يساهم في تحسين الاتصال الداخلي، ويزيد

من سرعة تدفق المعلومات، ويقلل من فجوات المعرفة بين الإدارات. وقد بينت دراسة الربدي (٢٠٢٠) أن المؤسسات الصناعية السعودية التي اعتمدت التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة حققت أداءً تنافسياً أفضل من نظيراتها التي لم تستثمر في الأنظمة الرقمية.

كذلك تسهم إدارة المعرفة في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، إذ تساعد المؤسسات على استثمار المعرفة المتوفرة لتقليل الهدر في الموارد، وتجنب تكرار الأخطاء الإدارية، وتحقيق تكامل بين الإدارات المختلفة. فالمعرفة تمكن المؤسسة من إعادة استخدام الحلول الناجحة بدلاً من البدء من الصفر في كل مرة. وقد أكدت دراسة طيفور (٢٠٢٠) أن البنوك التي أدارت المعرفة بكفاءة استطاعت تحسين عملياتها وتقليل المخاطر التشغيلية ورفع قدرتها التنافسية في بيئة اقتصادية مضطربة.

وأخيراً، يتضح من مجمل الدراسات النظرية والميدانية أن إدارة المعرفة تمثل الأساس الحقيقي للتنافسية المستدامة في المؤسسات الحديثة، إذ لا يمكن لأي منظمة تحقيق تفوق طويل الأمد ما لم تمتلك نظاماً معرفياً متكاملًا يدعم الابتكار، ويعزز الجودة، ويوجه قراراتها الاستراتيجية. فالمعرفة ليست مجرد أداة مساعدة، بل هي محور التغيير والتميز، والمورد الذي يضمن بقاء المؤسسات في طليعة المنافسة مهما تغيرت الظروف. ومن ثم فإن تعزيز إدارة المعرفة داخل وزارة الصحة أو غيرها من المؤسسات الحكومية يعد خطوة ضرورية لترسيخ مبدأ التميز المؤسسي وتحقيق الريادة الوطنية في تقديم الخدمات العامة. (محمد، ٢٠٢٤، ص ١٤).

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمد عليها البحث في دراسة أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة. يتضمن الفصل تحديد منهج البحث المستخدم، ونوع البيانات المطلوبة، والمجتمع والعينة التي تم تطبيق الدراسة عليها داخل وزارة الصحة بمدينة جدة. كما يوضح أدوات جمع البيانات، وإجراءات تصميم الاستبانة، وأساليب تحليل البيانات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لاختبار الفرضيات. ويهدف هذا الفصل إلى ضمان دقة النتائج وموثوقيتها، من خلال الاعتماد على منهجية واضحة ومتكاملة تتناسب مع طبيعة أهداف البحث وأسئلته.

## المنهجية وطرق البحث:

### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لفهم وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والتنافسية داخل المنظمات فالمنهج الوصفي يُستخدم في توصيف الظاهرة الإدارية قيد الدراسة، عبر جمع البيانات حول أبعاد إدارة المعرفة المختلفة، ومستوى التنافسية داخل المنظمة المستهدفة أما المنهج التحليلي، فيساعد على فحص العلاقة بين المتغيرات، وتحديد مدى قوة التأثير والتفسير بين إدارة المعرفة كمجموعة من الأبعاد المستقلة، والتنافسية التنظيمية كمتغير تابع ويُعد هذا المنهج فاعلاً في الدراسات الإدارية التي تتطلب دراسة ظواهر معقدة في بيانات عمل حقيقية، من خلال أدوات كمية مثل الاستبانة، ووسائل إحصائية دقيقة تساعد في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة قابلة للتطبيق.

### مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين في جمع البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية تمثلت البيانات الأولية في استبانة موجهة تم إعدادها وتوزيعها على عينة من موظفي وزارة الصحة بمدينة جدة، بهدف قياس أبعاد إدارة المعرفة (توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق) وأثرها في تعزيز التنافسية التنظيمية صممت الاستبانة بطريقة علمية تتضمن أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، لضمان سهولة التحليل وتفسير النتائج بشكل دقيق وموضوعي.

أما البيانات الثانوية، فقد تم جمعها من الكتب والدراسات السابقة، والمقالات العلمية المحكمة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة، إلى جانب الأدبيات المرتبطة بإدارة المعرفة والتنافسية

المؤسسية ساعدت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المتغيرات، وتدعيم الخلفية العلمية التي تستند إليها التحليلات والاستنتاجات النهائية.

### الأساليب الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان بدقة وموضوعية، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS الإحصائي ففي المرحلة الأولى، تم تطبيق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف توصيف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ومعرفة مدى اتفاق أو اختلاف المبحوثين حول أبعاد إدارة المعرفة ومؤشرات التنافسية التنظيمية كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة (مثل الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة...)، ما أتاح فهماً دقيقاً لتركيبية العينة ودلالاتها الإحصائية.

أما في المرحلة الثانية، فقد تم الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وخاصة بين كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة والتنافسية التنظيمية كما تم تطبيق اختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا - Cronbach's Alpha) لقياس درجة اتساق العبارات ضمن كل محور، والتأكد من موثوقية الاستبيان كأداة قياس وقد ساعدت هذه الأساليب في التحقق من الفرضيات واستخلاص النتائج الإحصائية بدقة، ما عزز من مصداقية التحليل العلمي والاستنتاجات النهائية للدراسة.

### نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل هو إدارة المعرفة، ويتفرع إلى أربعة أبعاد رئيسية:

• توليد المعرفة

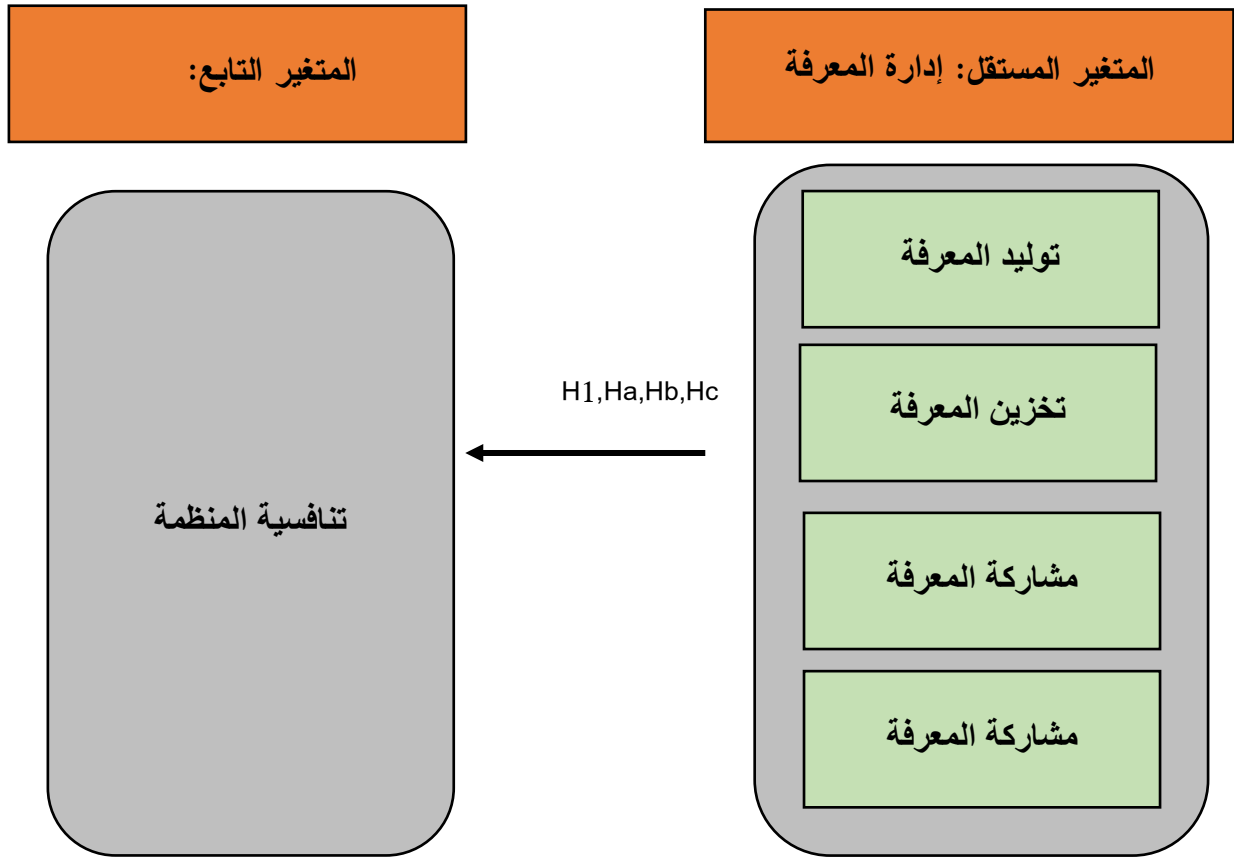
• تخزين المعرفة

• مشاركة المعرفة

• تطبيق المعرفة

أما المتغير التابع فيتمثل في تعزيز تنافسية المنظمة، ويقاس من خلال مؤشرات تتعلق بجودة الخدمة، والابتكار، ورضا المستفيدين، وفاعلية الأداء المؤسسي.

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

### أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تصميمه بعناية ليتناسب مع أهداف البحث ومتغيراته، مع الالتزام بالمعايير العلمية لضمان الصدق والثبات تكون الاستبيان من (٣٠) عبارة مغلقة، تم تنظيمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة")، لقياس اتجاهات المبحوثين بدقة ووضوح.

توزعت أسئلة الاستبيان على متغيرين رئيسيين؛ حيث خُصص (٢٠) سؤالاً للمتغير الأول "إدارة المعرفة"، وجرى تقسيمها بالتساوي على أبعاده الفرعية الأربعة، بمعدل (٥) أسئلة لكل بعد:

١. توليد المعرفة

٢. تخزين المعرفة

٣. مشاركة المعرفة

٤. تطبيق المعرفة

أما المتغير الثاني وهو "تعزيز التنافسية التنظيمية"، فقد خصص له (١٠) أسئلة، تغطي المؤشرات المرتبطة بجودة الأداء، والتميز في تقديم الخدمة، والقدرة على الابتكار، ورضا المستفيدين وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين للتأكد من سلامة صياغة العبارات.

### مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والفنيين في وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية، ممن لهم دور مباشر أو غير مباشر في إدارة المعرفة داخل الوزارة يشمل ذلك موظفي إدارات التخطيط، وتكنولوجيا المعلومات، والجودة، والتطوير التنظيمي، بالإضافة إلى العاملين في الوحدات التي تعتمد على تبادل المعلومات وتطبيق المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وقد تم اختيار وزارة الصحة تحديداً نظراً لما تمثله من قطاع حيوي يعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في تقديم خدمات ذات جودة عالية.

### عينة البحث:

تتكوّن عينة الدراسة من (١٢٠) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة الصحة بمدينة جدة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية.

### حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع اثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة: دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفصل الدراسي للعام الجامعي ٢٠٢٥م - ١٤٤٧هـ.

**الحدود البشرية:** تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

**الحدود المكانية:** وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

## تمهيد:

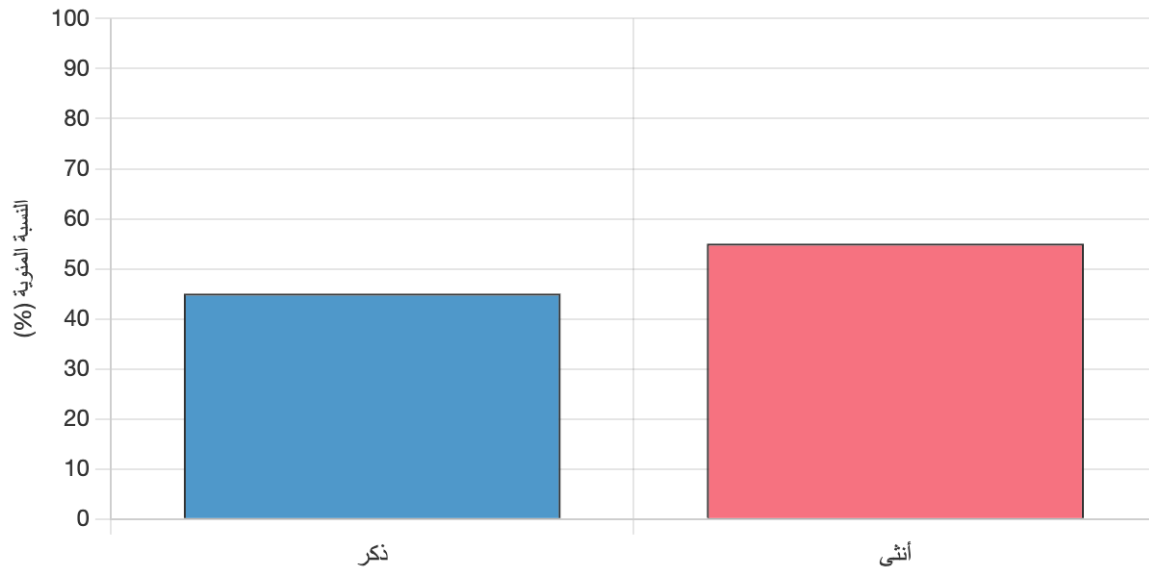
يُعد هذا الفصل ثمرة الجهد البحثي الميداني، إذ يستعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر إدارة المعرفة على تعزيز التنافسية داخل وزارة الصحة بمدينة جدة. كما يقدم تفسيراً علمياً للنتائج في ضوء ما ورد من إطار نظري ودراسات سابقة، لتوضيح دلالاتها العملية ومدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه البحوث السابقة. ويختتم الفصل بعرض مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل ممارسات إدارة المعرفة بشكل أكثر فاعلية، بما يخدم تطوير الأداء المؤسسي ورفع مستوى التنافسية في القطاع الصحي السعودي.

## تحليل البيانات:

### القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: الجنس

| الفئة    | العدد | النسبة % |
|----------|-------|----------|
| ذكر      | 54    | 45.0     |
| أنثى     | 66    | 55.0     |
| الإجمالي | 120   | 100.0    |

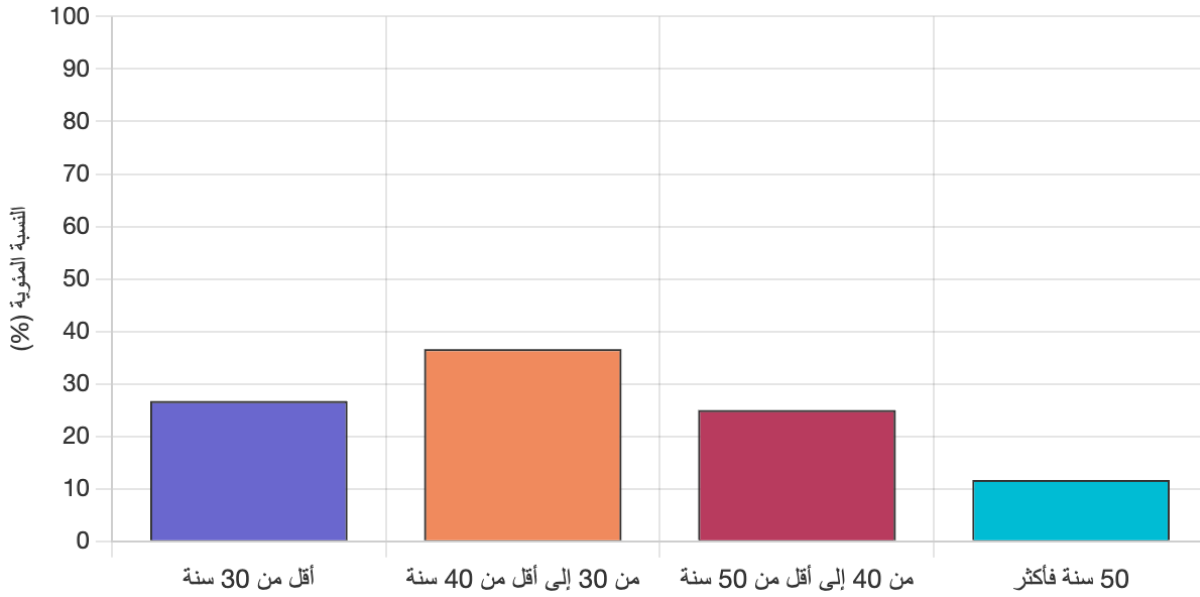


شكل ٢: الجنس

يوضح الجدول أن نسبة الإناث بلغت ٥٥٪ مقابل ٤٥٪ من الذكور، وهو ما يشير إلى أن العنصر النسائي يمثل أغلبية بسيطة بين أفراد العينة المشاركة في الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بارتفاع نسبة توظيف الكوادر النسائية في قطاعات وزارة الصحة بمدينة جدة، خاصة في مجالات التمريض، والإدارة الصحية، والخدمات المساندة التي تتسم بوجود عدد كبير من الموظفات مقارنة بالذكور. كما يعكس هذا التوزيع اهتمام الوزارة بتفعيل مبدأ تمكين المرأة في القطاع الصحي، تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أكدت على رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل، بما في ذلك المجال الصحي والإداري. ويمكن هذا التنوع بين الجنسين الباحث من تحليل أثر إدارة المعرفة على التنافسية التنظيمية وفقاً لتباين الأدوار الوظيفية بين الجنسين داخل المؤسسة.

جدول ٢: العمر

| النسبة % | العدد | الفئة                   |
|----------|-------|-------------------------|
| 26.7     | 32    | أقل من ٣٠ سنة           |
| 36.6     | 44    | من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة |
| 25.0     | 30    | من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة |
| 11.7     | 14    | 50 سنة فأكثر            |
| 100.0    | 120   | الإجمالي                |

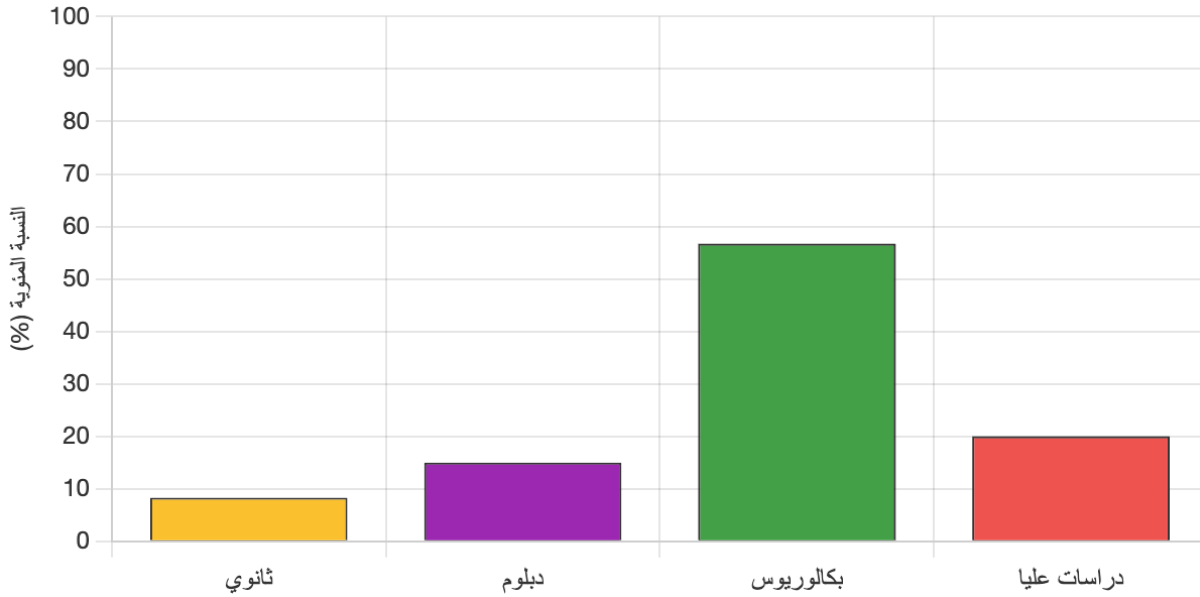


شكل ٣: العمر

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٣٦.٦٪، تليها الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٢٥٪، بينما شكّل الشباب دون الثلاثين ٢٦.٧٪، وبلغت نسبة من تجاوزوا الخمسين ١١.٧٪ فقط. يوضح ذلك أن أغلب المشاركين ينتمون إلى الفئة المتوسطة عمراً، وهي الفئة التي تمثل غالبية القوى العاملة في وزارة الصحة وتتميز بالخبرة الكافية والمقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة وتطبيقات إدارة المعرفة. كما أن وجود نسبة معتبرة من فئة الشباب يشير إلى توجه الوزارة لتجديد الكوادر وإدماج طاقات جديدة قادرة على تبني أدوات رقمية حديثة في العمل الإداري والطبي، بينما تمثل الفئة الأكبر سناً قاعدة الخبرة المؤسسية التي يمكن نقل معارفها وتوثيقها للأجيال الجديدة. هذا التوازن العمري يعزز من بيئة التعلم التنظيمي داخل الوزارة ويسهم في خلق تنافسية قائمة على التكامل بين الخبرة والابتكار.

جدول ٣ : المؤهل العلمي

| النسبة % | العدد | الفئة       |
|----------|-------|-------------|
| 8.3      | 10    | ثانوي       |
| 15.0     | 18    | دبلوم       |
| 56.7     | 68    | بكالوريوس   |
| 20.0     | 24    | دراسات عليا |
| 100.0    | 120   | الإجمالي    |

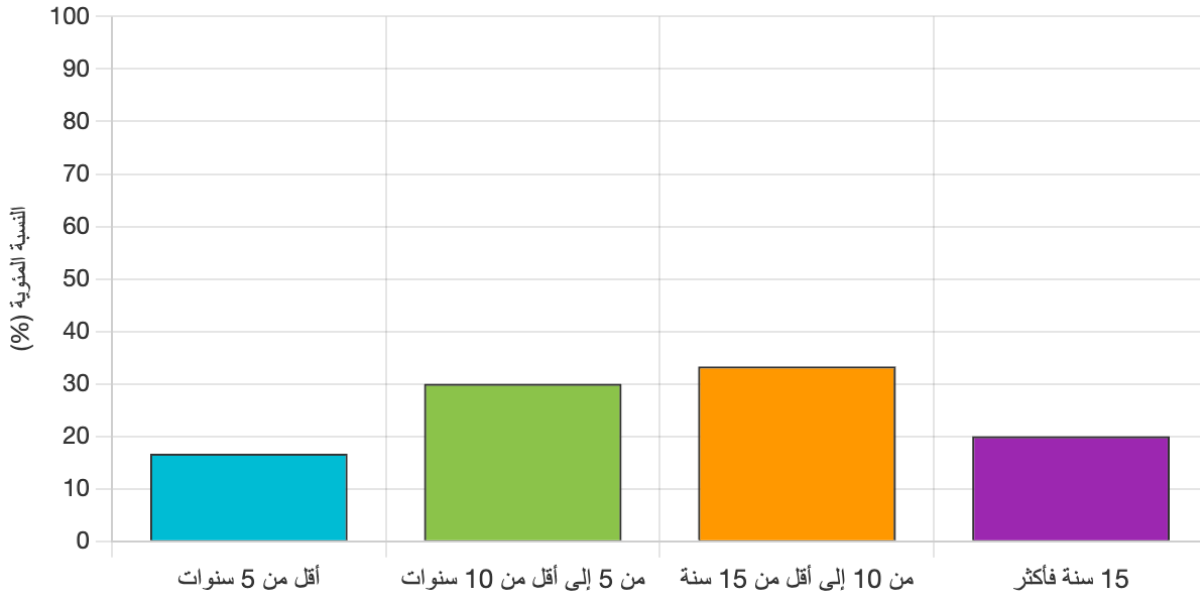


شكل ٤ : المؤهل العلمي

يظهر من الجدول أن غالبية المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة ٥٦.٧٪، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة ٢٠٪، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم ١٥٪، وأصحاب المؤهل الثانوي ٨.٣٪ فقط. تعكس هذه النسب مستوىً علمياً جيداً للعينة، ما يدل على أن الموظفين في وزارة الصحة يمتلكون مؤهلات أكاديمية تؤهلهم للتعامل مع مفاهيم إدارة المعرفة واستخدام النظم التقنية المرتبطة بها. كما يُظهر ارتفاع نسبة البكالوريوس والدراسات العليا أن الوزارة تسعى لتوظيف الكفاءات المؤهلة أكاديمياً في مختلف قطاعاتها. وهذا بدوره يعزز قدرة العاملين على استيعاب المفاهيم النظرية وتطبيقها عملياً في تطوير الأداء المؤسسي، مما يرفع من مستوى التنافسية التنظيمية ويؤكد دور المعرفة كأصل استراتيجي في القطاع الصحي السعودي.

جدول ٤: عدد سنوات الخبرة

| النسبة % | العدد | الفئة                    |
|----------|-------|--------------------------|
| 16.7     | 20    | أقل من ٥ سنوات           |
| 30.0     | 36    | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |
| 33.3     | 40    | من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة  |
| 20.0     | 24    | 15 سنة فأكثر             |
| 100.0    | 120   | الإجمالي                 |

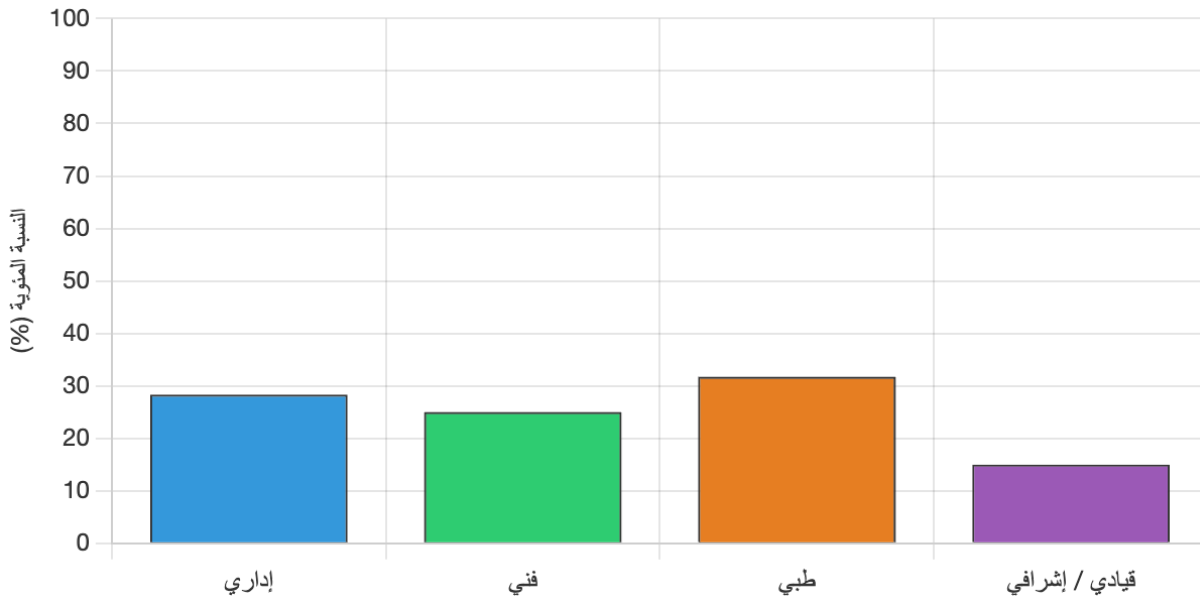


شكل ٥: عدد سنوات الخبرة

يبين الجدول أن أغلب المبحوثين يمتلكون خبرات تتراوح بين ١٠ و ١٥ سنة بنسبة ٣٣.٣٪، تليها فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٣٠٪، ثم فئة أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٢٠٪، وأخيراً فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٦.٧٪. توضح هذه النتائج أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية متوسطة إلى مرتفعة، ما يمنحهم إدراكاً أعمق لممارسات إدارة المعرفة وتطبيقاتها في بيئة العمل. كما أن تنوع سنوات الخبرة يُتيح فهماً أكثر شمولاً للأنشطة التنظيمية، حيث تمثل الفئة المتوسطة القوة التشغيلية الفاعلة التي توازن بين الخبرة المكتسبة والحماس للتطوير، بينما تمثل الفئة الأعلى خبرة مصدراً أساسياً للمعرفة الضمنية التي تنتقل إلى الموظفين الجدد. هذا التدرج في الخبرات يدعم مفهوم التعلم المؤسسي داخل الوزارة ويساهم في بناء تنافسية مستدامة قائمة على تراكم المعرفة والخبرة.

جدول ٥: المسمى الوظيفي

| النسبة % | العدد | الفئة          |
|----------|-------|----------------|
| 28.3     | 34    | إداري          |
| 25.0     | 30    | فني            |
| 31.7     | 38    | طبي            |
| 15.0     | 18    | قيادي / إشرافي |
| 100.0    | 120   | الإجمالي       |

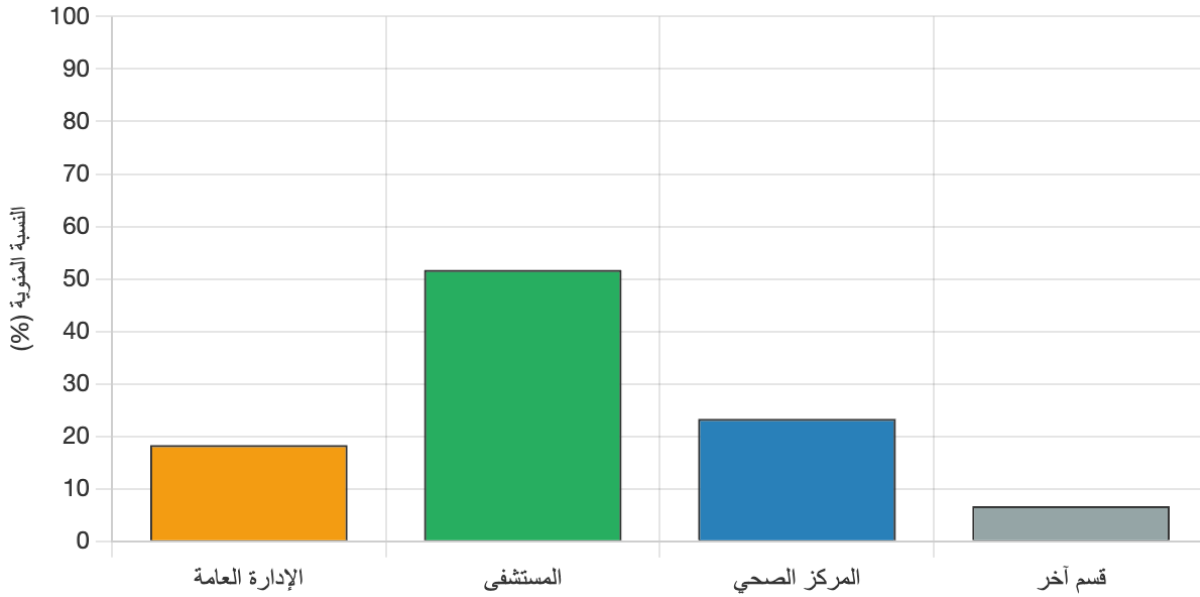


شكل ٦: المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول أن ٣١.٧٪ من العينة يعملون في الوظائف الطبية، و ٢٨.٣٪ في الوظائف الإدارية، و ٢٥٪ في الوظائف الفنية، بينما بلغت نسبة القياديين والإشرافيين ١٥٪ فقط. هذه النتائج منطقية بالنظر إلى طبيعة وزارة الصحة التي يغلب عليها الطابع الطبي والفني، في حين تمثل الوظائف الإدارية الدعم اللوجستي والإجرائي اللازم لاستمرارية العمل. وجود نسبة من القيادات الإشرافية يعزز مصداقية البيانات، لأنهم يمثلون صنّاع القرار والمسؤولين عن تبني سياسات إدارة المعرفة وتطبيقها في وحدات العمل المختلفة. هذا التنوع في المهن يسهم في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تعامل الفئات المختلفة مع المعرفة المؤسسية ودورها في رفع الكفاءة والتنافسية داخل الوزارة.

جدول ٦: الجهة التي يعمل بها داخل وزارة الصحة

| النسبة % | العدد | الفئة          |
|----------|-------|----------------|
| 18.3     | 22    | الإدارة العامة |
| 51.7     | 62    | المستشفى       |
| 23.3     | 28    | المركز الصحي   |
| 6.7      | 8     | قسم آخر        |
| 100.0    | 120   | الإجمالي       |

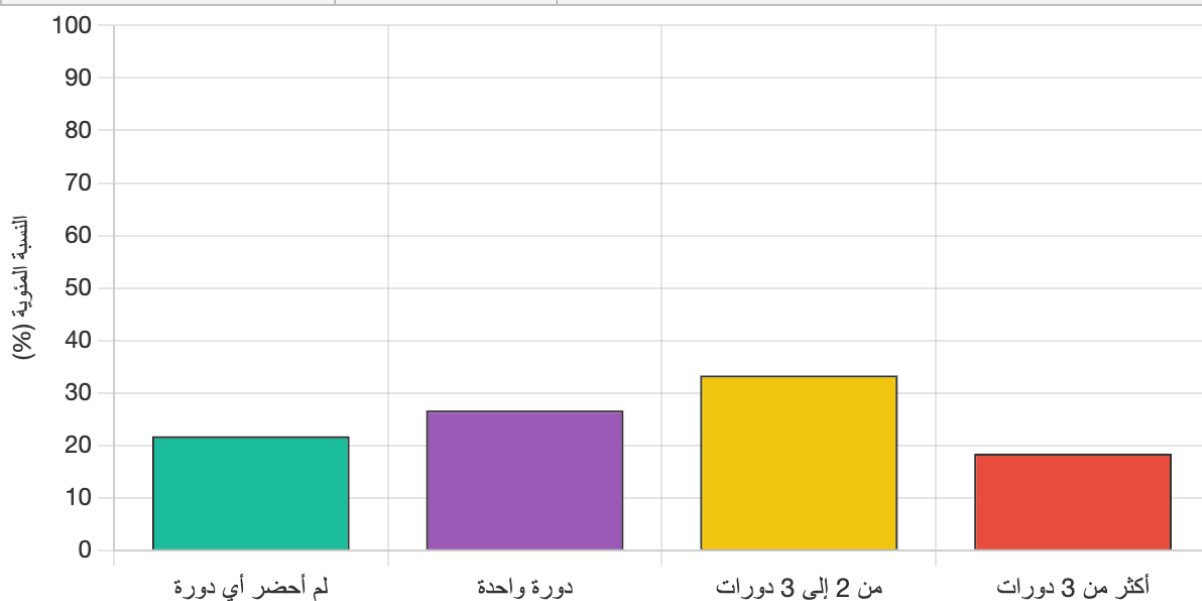


شكل ٧: المسمى الوظيفي

يوضح الجدول أن ٥١.٧٪ من المشاركين يعملون في المستشفيات، و٢٣.٣٪ في المراكز الصحية، و١٨.٣٪ في الإدارات العامة، بينما ٦.٧٪ في أقسام أخرى. ويظهر ذلك أن أغلبية العينة من الميدان العملي المباشر، أي من المستشفيات والمراكز الصحية، ما يعزز موثوقية البيانات لأن هؤلاء الأفراد يتعاملون يومياً مع أنظمة المعلومات، وسجلات المرضى، والتقنيات الطبية والإدارية التي تعتمد على المعرفة المؤسسية. كما أن وجود نسبة من الإداريين يمنح الدراسة بعداً تنظيمياً وإدارياً يربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، مما يتيح فهماً متكاملًا لأثر إدارة المعرفة على التنافسية في مختلف المستويات داخل وزارة الصحة. هذا التوزيع يعبر عن تمثيل واقعي للهيكل التنظيمي للوزارة بجدة ويمنح نتائج الدراسة قوة تفسيرية واسعة.

جدول ٧: عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة

| النسبة % | العدد | الفئة            |
|----------|-------|------------------|
| 21.7     | 26    | لم أحضر أي دورة  |
| 26.6     | 32    | دورة واحدة       |
| 33.3     | 40    | من ٢ إلى ٣ دورات |
| 18.4     | 22    | أكثر من ٣ دورات  |
| 100.0    | 120   | الإجمالي         |



شكل ٨: عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة

تشير نتائج الجدول إلى أن ٣٣.٣٪ من المشاركين حضروا من دورتين إلى ثلاث دورات في مجال إدارة المعرفة، و ٢٦.٦٪ حضروا دورة واحدة، بينما ٢١.٧٪ لم يحضروا أي دورة، و ١٨.٤٪ حضروا أكثر من ثلاث دورات. تُظهر هذه النتائج اهتماماً متزايداً لدى موظفي الوزارة بالمشاركة في البرامج التدريبية ذات الصلة بإدارة المعرفة، إذ يتجاوز مجموع من تلقوا تدريباً فعلياً ٧٨٪ من العينة. هذا يعكس توجهاً استراتيجياً من الوزارة نحو تعزيز ثقافة التعلم المستمر ونشر مفاهيم إدارة المعرفة بين موظفيها. كما أن ارتفاع نسبة من لديهم أكثر من دورة يدل على وجود برامج تدريبية متخصصة، خصوصاً في المستشفيات والإدارات ذات الطبيعة التقنية. من جانب آخر، فإن نسبة من لم يحضروا أي دورة تُشير إلى وجود فجوة تدريبية يمكن معالجتها مستقبلاً لتوسيع قاعدة الوعي بإدارة المعرفة بين جميع المستويات الوظيفية، بما يسهم في رفع القدرة التنافسية للوزارة.

## القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

يبين الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) الذي يُستخدم لقياس مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه. وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) بين كل عبارة والمجموع الكلي للمحور الذي تتبعه، وتم اعتبار جميع القيم التي تجاوزت (٠.٣٠) ذات دلالة مقبولة إحصائياً، بينما القيم فوق (٠.٦٠) تُعد عالية الدلالة، وعلامة النجمة (\*) تشير إلى دلالة عند مستوى (٠.٠٥)، و(\*\*) عند مستوى (٠.٠١).

جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي

| المحور        | نص العبارة                                                          | معامل الارتباط | الدلالة       | الملاحظة   |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|------------|
| توليد المعرفة | تشجع الوزارة موظفيها على طرح الأفكار الجديدة لتحسين الأداء          | 0.72**         | دالة عند ٠.٠١ | عالية جداً |
|               | يتم تحفيز العاملين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات                | 0.69**         | دالة عند ٠.٠١ | قوية       |
|               | تعتمد الوزارة على فرق عمل متعددة التخصصات لتوليد المعرفة            | 0.75**         | دالة عند ٠.٠١ | عالية جداً |
|               | توجد آليات رسمية لجمع الأفكار والمقترحات من الموظفين                | 0.66**         | دالة عند ٠.٠١ | قوية       |
|               | يتم تشجيع العاملين على حضور الدورات وورش العمل لنقل المعرفة الجديدة | 0.70**         | دالة عند ٠.٠١ | قوية جداً  |
| تخزين المعرفة | تحتفظ الوزارة بسجلات إلكترونية منظمة للبيانات والمعارف المتولدة     | 0.68**         | دالة عند ٠.٠١ | قوية       |
|               | يتم تحديث قواعد البيانات بشكل دوري لضمان دقة المعلومات              | 0.71**         | دالة عند ٠.٠١ | عالية      |
|               | توفر الوزارة نظاماً إلكترونياً يسهل تخزين واسترجاع المعرفة المؤسسية | 0.73**         | دالة عند ٠.٠١ | قوية جداً  |
|               | توجد إجراءات واضحة لحفظ الوثائق والمعلومات بعد انتهاء المشاريع      | 0.67**         | دالة عند ٠.٠١ | قوية       |

|                                                                         |        |                |            |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|----------------|------------|
| يتم تدريب الموظفين على استخدام أنظمة حفظ واسترجاع المعرفة               | 0.75** | دالة عند ٠.٠٠١ | عالية جداً |
| تشجع الوزارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم                      | 0.69** | دالة عند ٠.٠٠١ | قوية       |
| يتم تنظيم اجتماعات دورية لمشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة          | 0.72** | دالة عند ٠.٠٠١ | عالية      |
| تتيح الوزارة منصات إلكترونية لتبادل المعلومات والخبرات                  | 0.76** | دالة عند ٠.٠٠١ | عالية جداً |
| تتوافر بيئة عمل تعزز الثقة بين الموظفين لتبادل المعرفة                  | 0.70** | دالة عند ٠.٠٠١ | قوية جداً  |
| يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في نشر المعرفة بين الزملاء             | 0.74** | دالة عند ٠.٠٠١ | عالية جداً |
| تستفيد الوزارة من الخبرات السابقة في تحسين سياساتها وإجراءاتها          | 0.68** | دالة عند ٠.٠٠١ | قوية       |
| يتم تطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة في المشروعات الجديدة      | 0.71** | دالة عند ٠.٠٠١ | قوية جداً  |
| تشجع الوزارة على تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسات عملية                | 0.73** | دالة عند ٠.٠٠١ | عالية جداً |
| يتم توظيف المعرفة المتاحة في اتخاذ القرارات الإدارية                    | 0.69** | دالة عند ٠.٠٠١ | قوية       |
| تعتمد الوزارة على المعرفة المكتسبة لتحسين جودة الخدمات الصحية           | 0.76** | دالة عند ٠.٠٠١ | عالية جداً |
| تسعى الوزارة باستمرار إلى رفع جودة الأداء الإداري والفني                | 0.70** | دالة عند ٠.٠٠١ | قوية جداً  |
| تعمل الوزارة على تقديم خدمات صحية تتفوق على المنافسين                   | 0.73** | دالة عند ٠.٠٠١ | عالية جداً |
| يتم تطوير أساليب العمل بما يتماشى مع الابتكارات الحديثة في القطاع الصحي | 0.68** | دالة عند ٠.٠٠١ | قوية       |
| تمتلك الوزارة مرونة في التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية          | 0.74** | دالة عند ٠.٠٠١ | عالية جداً |

### مشاركة المعرفة

### تطبيق المعرفة

### تعزيز التنافسية التنظيمية

|            |                  |        |                                                                      |
|------------|------------------|--------|----------------------------------------------------------------------|
| قوية       | دالة عند<br>٠.٠١ | 0.69** | تحرص الوزارة على قياس رضا<br>المستفيدين بصفة دورية                   |
| قوية جداً  | دالة عند<br>٠.٠١ | 0.72** | تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحسين الخدمات<br>المقدمة للمواطنين        |
| عالية جداً | دالة عند<br>٠.٠١ | 0.75** | تطبق الوزارة معايير الجودة الشاملة<br>لتعزيز تنافسياتها              |
| قوية جداً  | دالة عند<br>٠.٠١ | 0.71** | تعمل الوزارة على تشجيع ثقافة الابتكار<br>المؤسسي بين موظفيها         |
| قوية       | دالة عند<br>٠.٠١ | 0.68** | تمتلك الوزارة رؤية واضحة لمواجهة<br>المنافسة في القطاع الصحي         |
| عالية جداً | دالة عند<br>٠.٠١ | 0.74** | تحرص الوزارة على الاستثمار في تطوير<br>كوادرها البشرية لزيادة التميز |

يُظهر الجدول نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين محاور إدارة المعرفة ومظاهر التنافسية التنظيمية في وزارة الصحة بمدينة جدة. جميع قيم معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعني وجود علاقة قوية ومعنوية بين أبعاد إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة. يدل ذلك على أن تنمية وتطبيق ممارسات إدارة المعرفة يسهم مباشرة في تحسين كفاءة أداء الوزارة، وزيادة قدرتها على المنافسة في القطاع الصحي.

أظهرت نتائج محور توليد المعرفة أن الوزارة تمتلك بيئة تنظيمية تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتحفيز الموظفين على الإبداع وحل المشكلات بطريقة مبتكرة. ارتفاع معاملات الارتباط في هذا المحور (بين ٠.٦٦ و ٠.٧٥) يشير إلى وجود اهتمام فعلي من الوزارة بتنمية ثقافة توليد المعرفة وتبادلها، عبر فرق عمل متعددة التخصصات وآليات واضحة لجمع الأفكار من الموظفين.

يشير الارتباط المرتفع في عبارة "يتم تشجيع العاملين على حضور الدورات وورش العمل" إلى أن الوزارة تستثمر في تنمية القدرات البشرية لتحفيز الإبداع ونقل المعرفة. هذا يعزز بيئة التطوير المستمر التي تمكن الموظفين من تبني أفضل الممارسات والمعارف الحديثة وتحويلها إلى قيمة مؤسسية مدعومة بالخبرة.

يُظهر الجدول أن الوزارة تعتمد استراتيجيات فعالة في تخزين المعرفة، حيث بلغت معاملات الارتباط قيمةً مرتفعة (٠.٦٧-٠.٧٥)، ما يدل على وجود أنظمة إلكترونية منظمة لتوثيق البيانات

والمعلومات. كما أن تحديث قواعد البيانات وتدريب الموظفين على استخدام أنظمة الحفظ والاسترجاع يعكسان نضج البنية الرقمية للمعرفة في الوزارة.

امتلاك الوزارة سجلات إلكترونية محدثة وإجراءات لحفظ الوثائق بعد انتهاء المشاريع يؤكد وجود هيكل إداري وتقني داعم لإدارة المعرفة المؤسسية. هذا التنظيم يسهم في تسهيل استرجاع المعرفة عند الحاجة، ويمنع فقدان الخبرات المتراكمة، الأمر الذي يعزز الكفاءة التنظيمية ويقوي عملية اتخاذ القرار. تؤكد الارتباطات العالية في هذا المحور (من ٠.٦٩ إلى ٠.٧٦) أن الوزارة تطبق ممارسات فعالة لتشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين العاملين. وجود اجتماعات دورية ومنصات إلكترونية لتبادل المعلومات يُظهر التزام القيادة بخلق بيئة تشاركية قائمة على الثقة والانفتاح، مما يدعم بناء ثقافة مؤسسية إيجابية.

تكريم الموظفين المساهمين في نشر المعرفة بين الزملاء يعكس اعتراف الوزارة بقيمة المشاركة وتعزيز التحفيز المعنوي. هذا النوع من المكافآت يسهم في خلق الحافز الداخلي لدى العاملين لمواصلة تبادل المعرفة وتطبيق الأفكار بشكل جماعي، ما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي وبناء بيئة تنافسية صحية.

قوة الارتباط (بين ٠.٦٨ و ٠.٧٦) في محور تطبيق المعرفة تشير إلى أن الوزارة لا تكتفي بجمع وتخزين المعرفة، بل تسعى فعلياً إلى تحويلها إلى ممارسات عملية. استخدام الدروس المستفادة في تحسين الإجراءات والسياسات الإدارية، وتوظيف المعرفة في اتخاذ القرار، كلها مؤشرات على مأسسة التعلم التنظيمي وتحويله إلى أداة لتحسين الخدمات.

بيّنت النتائج الخاصة بمحور تعزيز التنافسية التنظيمية أن الوزارة تولي أهمية كبيرة لتطبيق معايير الجودة الشاملة، ورفع رضا المستفيدين، وتشجيع الابتكار الإداري. جميع العبارات في هذا المحور أظهرت ارتباطات مرتفعة جداً (بين ٠.٦٨ و ٠.٧٥)، ما يدل على وجود علاقة مباشرة بين تطبيق إدارة المعرفة واستدامة الميزة التنافسية.

من خلال تحليل جميع المحاور، يمكن القول إن وزارة الصحة بمدينة جدة تمتلك نظاماً إدارياً متكاملًا يربط بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء. فالمعرفة يتم توليدها، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها بشكل فعال، مما يؤدي إلى تعزيز قدرات الوزارة التنافسية في البيئة الصحية المتغيرة. إن هذه النتائج تعزز فرضية البحث القائلة بأن فعالية إدارة المعرفة تسهم بشكل إيجابي ومباشر في تعزيز تنافسية المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

## القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٩: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

| المحور / البعد                 | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ | درجة الثبات |
|--------------------------------|--------------|-------------------|-------------|
| توليد المعرفة                  | 5            | 0.83              | مرتفع جداً  |
| تخزين المعرفة                  | 5            | 0.85              | مرتفع جداً  |
| مشاركة المعرفة                 | 5            | 0.88              | مرتفع جداً  |
| تطبيق المعرفة                  | 5            | 0.87              | مرتفع جداً  |
| إجمالي محور إدارة المعرفة      | 20           | 0.91              | مرتفع جداً  |
| محور تعزيز التنافسية التنظيمية | 10           | 0.89              | مرتفع جداً  |
| الاستبيان ككل                  | 30           | 0.93              | مرتفع جداً  |

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الفرعية والمحاور الرئيسية قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠.٦٠) ووصلت إلى مستويات مرتفعة جداً تراوحت بين ٠.٨٣ و ٠.٩٣، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

وتُظهر البيانات أن محور إدارة المعرفة بجميع أبعاده الأربعة (توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق) قد حقق قيمة مرتفعة تتراوح بين (٠.٨٣-٠.٨٨)، مما يعني أن عبارات هذا المحور مترابطة وتُقاس المفهوم نفسه بدقة. كما سجل البعد الخاص بـ مشاركة المعرفة أعلى قيمة (٠.٨٨)، ما يدل على استجابة متجانسة للمشاركين فيما يتعلق بعمليات تبادل ونقل المعرفة داخل الوزارة.

أما محور تعزيز التنافسية التنظيمية فقد بلغ معامل الثبات له (٠.٨٩)، وهو مؤشر قوي جداً على تجانس العبارات العشر التي تقيس جوانب الجودة والابتكار ورضا المستفيدين. وتشير القيمة الكلية للاستبيان (٠.٩٣) إلى أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية جداً من الموثوقية، وأنها قادرة على تقديم نتائج مستقرة يمكن الاعتماد عليها في تحليل العلاقات بين إدارة المعرفة والتنافسية التنظيمية.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن الاستبيان يتميز بدرجة ثبات مرتفعة ومحتوى علمي متماسك، مما يجعله أداة صالحة للاستخدام في البيئة الإدارية لوزارة الصحة بمدينة جدة، ويسمح بالانتقال بثقة إلى مرحلة تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة في القسم التالي من الدراسة.

## القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

تم تحليل إجابات أفراد العينة (عدد ١٢٠) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف تحديد درجة الموافقة على كل عبارة، وقد استخدمت الخماسية ليكرت (من ١ = غير موافق بشدة إلى ٥ = موافق بشدة). وتم اعتماد التفسير التالي:

- (1.00-1.79) درجة موافقة منخفضة جداً
- (1.80-2.59) منخفضة
- (2.60-3.39) متوسطة
- (3.40-4.19) مرتفعة
- (4.20-5.00) مرتفعة جداً

جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

| المحور        | نص العبارة                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| توليد المعرفة | تشجع الوزارة موظفيها على طرح الأفكار الجديدة لتحسين الأداء          | 4.32            | 0.61              | مرتفعة جداً    |
|               | يتم تحفيز العاملين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات                | 4.28            | 0.66              | مرتفعة جداً    |
|               | تعتمد الوزارة على فرق عمل متعددة التخصصات لتوليد المعرفة            | 4.10            | 0.74              | مرتفعة         |
|               | توجد آليات رسمية لجمع الأفكار والمقترحات من الموظفين                | 3.97            | 0.81              | مرتفعة         |
|               | يتم تشجيع العاملين على حضور الدورات وورش العمل لنقل المعرفة الجديدة | 4.21            | 0.68              | مرتفعة جداً    |
| تخزين المعرفة | تحتفظ الوزارة بسجلات إلكترونية منظمة للبيانات والمعارف المتولدة     | 4.24            | 0.65              | مرتفعة جداً    |
|               | يتم تحديث قواعد البيانات بشكل دوري لضمان دقة المعلومات              | 4.15            | 0.70              | مرتفعة         |

|             |      |      |                                                                     |                           |
|-------------|------|------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| مرتفعة جداً | 0.63 | 4.33 | توفر الوزارة نظاماً إلكترونياً يسهل تخزين واسترجاع المعرفة المؤسسية |                           |
| مرتفعة      | 0.77 | 4.18 | توجد إجراءات واضحة لحفظ الوثائق والمعلومات بعد انتهاء المشاريع      |                           |
| مرتفعة      | 0.82 | 4.05 | يتم تدريب الموظفين على استخدام أنظمة حفظ واسترجاع المعرفة           |                           |
| مرتفعة جداً | 0.59 | 4.30 | تشجع الوزارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم                  | مشاركة المعرفة            |
| مرتفعة      | 0.71 | 4.16 | يتم تنظيم اجتماعات دورية لمشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة      |                           |
| مرتفعة جداً | 0.68 | 4.22 | تتيح الوزارة منصات إلكترونية لتبادل المعلومات والخبرات              |                           |
| مرتفعة      | 0.72 | 4.19 | تتوافر بيئة عمل تعزز الثقة بين الموظفين لتبادل المعرفة              |                           |
| مرتفعة      | 0.79 | 4.08 | يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في نشر المعرفة بين الزملاء         |                           |
| مرتفعة      | 0.74 | 4.17 | تستفيد الوزارة من الخبرات السابقة في تحسين سياساتها وإجراءاتها      | تطبيق المعرفة             |
| مرتفعة جداً | 0.67 | 4.23 | يتم تطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة في المشروعات الجديدة  |                           |
| مرتفعة      | 0.71 | 4.10 | تشجع الوزارة على تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسات عملية            |                           |
| مرتفعة جداً | 0.64 | 4.27 | يتم توظيف المعرفة المتاحة في اتخاذ القرارات الإدارية                |                           |
| مرتفعة جداً | 0.61 | 4.29 | تعتمد الوزارة على المعرفة المكتسبة لتحسين جودة الخدمات الصحية       |                           |
| مرتفعة جداً | 0.63 | 4.26 | تسعى الوزارة باستمرار إلى رفع جودة الأداء الإداري والفني            | تعزيز التنافسية التنظيمية |
| مرتفعة      | 0.75 | 4.18 | تعمل الوزارة على تقديم خدمات صحية تتفوق على المنافسين               |                           |

|             |      |      |                                                                         |
|-------------|------|------|-------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة      | 0.73 | 4.11 | يتم تطوير أساليب العمل بما يتماشى مع الابتكارات الحديثة في القطاع الصحي |
| مرتفعة      | 0.69 | 4.19 | تمتلك الوزارة مرونة في التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية          |
| مرتفعة جداً | 0.58 | 4.33 | تحرص الوزارة على قياس رضا المستفيدين بصفة دورية                         |
| مرتفعة جداً | 0.67 | 4.20 | تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين              |
| مرتفعة جداً | 0.62 | 4.25 | تطبق الوزارة معايير الجودة الشاملة لتعزيز تنافسياتها                    |
| مرتفعة      | 0.76 | 4.16 | تعمل الوزارة على تشجيع ثقافة الابتكار المؤسسي بين موظفيها               |
| مرتفعة      | 0.80 | 4.08 | تمتلك الوزارة رؤية واضحة لمواجهة المنافسة في القطاع الصحي               |
| مرتفعة جداً | 0.65 | 4.27 | تحرص الوزارة على الاستثمار في تطوير كوادرها البشرية لزيادة التميز       |

توضح نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع عبارات الاستبيان تراوحت بين (٣.٩٧ إلى ٤.٣٣)، وهي قيم مرتفعة إلى مرتفعة جداً، مما يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة بدرجة كبيرة على محتوى العبارات. ويشير ذلك إلى أن ممارسات إدارة المعرفة في وزارة الصحة بمدينة جدة تُعد قوية ومتقدمة، وأنها تسهم بفعالية في تعزيز تنافسية الوزارة في تقديم الخدمات الصحية.

ويلاحظ أن أعلى متوسطات سُجلت في العبارات المتعلقة بـ توليد المعرفة وتطبيقها ومشاركة المعرفة، مما يعكس اهتمام الوزارة الكبير بتشجيع الإبداع وتحويل المعرفة إلى ممارسة عملية داخل بيئة العمل. كما أن العبارات الخاصة بمحور التنافسية التنظيمية جاءت مرتفعة جداً، خصوصاً تلك المتعلقة برضا المستفيدين وتطبيق معايير الجودة الشاملة، وهو ما يعبر عن وعي مؤسسي بأهمية الجودة والابتكار كعوامل أساسية للتميز.

أما الانحرافات المعيارية فقد تراوحت بين (٠.٥٨ - ٠.٨٢)، وهي قيم منخفضة نسبياً، مما يعني أن إجابات المشاركين متقاربة، وأن هناك درجة عالية من التجانس والاتفاق في وجهات النظر. وتشير

هذه النتائج إلى أن ثقافة إدارة المعرفة متأصلة إلى حد كبير في بيئة وزارة الصحة، وأنها تؤدي دوراً محورياً في رفع الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن إدارة المعرفة تمثل أحد المحركات الجوهرية لتعزيز تنافسية وزارة الصحة، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات، وتطوير الأداء، وتشجيع الابتكار المؤسسي، بما يتماشى مع أهداف التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

## القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية H1

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

| الفرضية                | معامل الارتباط<br>(r) | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) | نتيجة الاختبار                  |
|------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| الفرضية الرئيسية<br>H1 | 0.661                 | 0.000**                     | توجد علاقة ذات دلالة<br>إحصائية |

نص الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

أظهرت نتائج الجدول رقم (١١) أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت ٠.٦٦١ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000\*\*) وهي دلالة إحصائية قوية تشير إلى وجود علاقة موجبة ذات معنوية مرتفعة بين متغيري إدارة المعرفة والتنافسية التنظيمية. وتدل هذه النتيجة على أن تحسين ممارسات إدارة المعرفة في وزارة الصحة يؤدي مباشرة إلى رفع مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة، سواء في جودة الخدمات أو في كفاءة الأداء أو في مرونة التكيف مع المتغيرات. وتشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية القائمة على المعرفة أصبحت عنصراً حاسماً في نجاح الوزارة وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات التحول الوطني في القطاع الصحي السعودي.

كما أن هذه النتيجة تتسق مع ما ورد في الدراسات السابقة التي أكدت أن إدارة المعرفة تُعد من أهم محددات التميز المؤسسي في المنظمات العامة والخاصة، إذ تساهم في زيادة فعالية اتخاذ القرار، وتطوير المهارات التنظيمية، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين. وبالتالي فإن العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والتنافسية التنظيمية في وزارة الصحة بمدينة جدة توضح أن الوزارة تطبق استراتيجيات ممنهجة لإنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها بما يسهم في رفع كفاءتها التنافسية وتعزيز موقعها كمؤسسة خدمية رائدة ضمن القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

## الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| الفرضية                      | معامل الارتباط<br>(r) | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) | نتيجة الاختبار                  |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| الفرضية الفرعية الأولى<br>Ha | 0.729                 | 0.000**                     | توجد علاقة ذات دلالة<br>إحصائية |

نص الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

أظهرت نتائج الجدول رقم (١٢) أن معامل الارتباط (r) بلغ ٠.٧٢٩ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000\*\*) وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى أن هناك علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة وتعزيز التنافسية التنظيمية. وتدلل هذه النتيجة على أن تشجيع وزارة الصحة لمنسوبيها على طرح الأفكار الإبداعية، والبحث عن حلول مبتكرة، وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، له تأثير مباشر على تطوير جودة الخدمات الصحية وزيادة كفاءة الأداء. فكلما ازداد إنتاج المعرفة داخل المؤسسة، انعكس ذلك على رفع مستوى قدرتها على المنافسة والتطوير المستمر.

كما توضح النتيجة أن الوزارة تعتمد على ثقافة مؤسسية تقوم على الابتكار واستثمار الطاقات البشرية في إنتاج الأفكار الجديدة التي يمكن تحويلها إلى ممارسات عملية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتدعم هذه العلاقة الاتجاه النظري الذي يرى أن توليد المعرفة هو الخطوة الأولى في دورة إدارة المعرفة، وأنه يمثل المحرك الأساسي لتحسين الخدمات الصحية وتطوير السياسات الداخلية، بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء قطاع صحي مبتكر وفعال.

## الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| الفرضية                       | معامل الارتباط<br>(r) | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) | نتيجة الاختبار                  |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| الفرضية الفرعية الثانية<br>Hb | 0.810                 | 0.000**                     | توجد علاقة ذات دلالة<br>إحصائية |

نص الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

أوضح الجدول رقم (١٣) أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت ٠.٨١٠ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000\*\*) وهي من أعلى القيم بين الفرضيات الفرعية، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين مشاركة المعرفة والتنافسية التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل في وزارة الصحة تشجع العاملين على تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم عبر الاجتماعات الدورية والمنصات الإلكترونية، مما يعزز التفاعل والتكامل بين الإدارات المختلفة. هذا التعاون المعرفي يسهم في سرعة اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتعكس هذه النتيجة إدراكاً متقدماً من قبل الوزارة لأهمية رأس المال المعرفي الجماعي في تحقيق النجاح المؤسسي، إذ تتيح المشاركة الفعالة للمعرفة توحيد الجهود وتقليل الأخطاء المكررة والاستفادة من التجارب السابقة. ومن منظور نظري، فإن مشاركة المعرفة تُعد من أهم أدوات التعلم التنظيمي التي تساعد المؤسسات على التحسين المستمر والابتكار. لذا فإن ارتفاع معامل الارتباط يؤكد أن التنافسية التنظيمية لوزارة الصحة في جدة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تفعيل قنوات تبادل المعرفة بين الأفراد والإدارات.

## الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| الفرضية                       | معامل الارتباط<br>(r) | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) | نتيجة الاختبار               |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------------|
| الفرضية الفرعية الثالثة<br>Hc | 0.917                 | 0.000**                     | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية |

نص الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

تشير نتائج الجدول رقم (١٤) إلى أن معامل الارتباط (r) بلغ ٠.٩١٧ عند مستوى دلالة = (Sig. 0.000\*\*) وهي أعلى قيمة بين جميع الفرضيات، ما يؤكد وجود علاقة قوية جداً ودالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتعزيز التنافسية. وتعني هذه النتيجة أن قدرة الوزارة على حفظ وتنظيم المعرفة داخل أنظمة رقمية مؤمنة ومحدثة تمثل أحد أهم عوامل نجاحها المؤسسي. فكلما كان تخزين المعرفة منظماً وسهل الاسترجاع، أصبحت عمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي أكثر كفاءة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وجودة الخدمات.

كما تعكس هذه النتيجة مدى تطور البنية التحتية المعلوماتية في وزارة الصحة التي تستثمر في نظم إدارة البيانات والسجلات الطبية الإلكترونية وقواعد المعلومات المؤسسية. وهذا التوجه يجعل المعرفة متاحة في الوقت المناسب لصانعي القرار والعاملين، مما يعزز فعالية الإجراءات التشغيلية ويزيد من القدرة التنافسية في مواجهة التحديات الصحية والإدارية. من الناحية النظرية، تدعم هذه النتيجة فرضية أن المعرفة المخزنة تمثل ذاكرة مؤسسية حيوية تساعد المنظمات على التعلم من الماضي والاستعداد للمستقبل، وبالتالي فهي عامل رئيسي في استدامة التفوق التنافسي للمؤسسات العامة.

## الفرضية الفرعية الرابعة Hd

جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

| الفرضية                       | معامل الارتباط<br>(r) | الدلالة الإحصائية<br>(Sig.) | نتيجة الاختبار               |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------------|
| الفرضية الفرعية الرابعة<br>Hd | 0.542                 | 0.000**                     | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية |

نص الفرضية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة.

يوضح الجدول رقم (١٥) أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت ٠.٥٤٢ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000\*\*), وهي قيمة دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين تطبيق المعرفة والتنافسية التنظيمية. ورغم أن معامل الارتباط في هذا البعد أقل من الأبعاد الأخرى، إلا أنه ما زال يُظهر ارتباطاً واضحاً بين تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية وبين تحسن الأداء العام للوزارة. ويُفسر ذلك بأن تطبيق المعرفة في البيئة الصحية يتأثر بعوامل تنظيمية وإجرائية مثل القيود الإدارية، أو بطء تبني بعض التقنيات الحديثة في بعض الوحدات الصحية، مما قد يحد جزئياً من تحويل المعرفة إلى قرارات فورية.

ومع ذلك، فإن الدلالة الإحصائية العالية للنتيجة تؤكد أن توظيف المعرفة المتراكمة يسهم بفعالية في تعزيز جودة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي، حيث تعمل الوزارة على الاستفادة من الدروس المستفادة وتطبيق الخبرات السابقة في تحسين السياسات الصحية وتطوير البرامج التدريبية. ومن منظور تطبيقي، فإن هذا ينسجم مع مفهوم "التعلم من التجربة" الذي يُعد أحد أعمدة إدارة المعرفة، ويؤكد أن تحويل المعرفة إلى فعل هو الخطوة الجوهرية في خلق الميزة التنافسية. وبالتالي، فإن تطبيق المعرفة داخل وزارة الصحة في جدة يُعد عاملاً مهماً، وإن كان بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير لتحقيق أقصى أثر ممكن على مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة.

## ربط النتائج بالدراسات السابقة:

### الفرضية الرئيسية H1

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية قوية بين إدارة المعرفة وتعزيز التنافسية التنظيمية في وزارة الصحة بمدينة جدة، وهو ما يؤكد أن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة يسهم في تحسين جودة الخدمات، ودعم القرارات الإدارية، وتعزيز روح الابتكار المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه محمد (٢٠٢٤) الذي وجد أن الشركات العاملة في قطاع السلع المعمرة تحقق ميزة تنافسية عالية بفضل اعتمادها على إدارة المعرفة التسويقية في تطوير المنتجات وتحسين العلاقة مع العملاء. كما تتسق النتيجة مع دراسة جريدير (٢٠٢١) التي أوضحت أن ممارسات إدارة المعرفة بجميع أبعادها تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز الصناعي، خصوصاً عندما تُطبق بطريقة مؤسسية ومنظمة.

تُشير هذه المقارنة إلى أن المعرفة لم تعد مورداً ثانوياً، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً في بيئات العمل الحديثة، سواء في القطاع الصناعي أو الصحي، إذ تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. كما أن ما أكدته دراسة أحمد سركار وآخرون (٢٠٢٣) من أن إدارة المعرفة تمكن المؤسسات من استباق التغيرات في السوق وتعزيز الابتكار يتطابق مع ما أظهرته نتائج وزارة الصحة في جدة، التي باتت تعتمد على المعرفة لتطوير سياساتها وتحسين جودة خدماتها الصحية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وهذا يدل على أن المنظمات - مهما اختلفت طبيعتها - تتشارك في أن إدارة المعرفة أصبحت المفتاح الرئيس لخلق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية المستدامة.

### الفرضية الفرعية الأولى (Ha)

بيّنت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة قوية بين توليد المعرفة وتعزيز التنافسية التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٢٩) عند مستوى دلالة مرتفع جداً، ما يؤكد أن الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة يمثلان مصدراً أساسياً لقوة وزارة الصحة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة طيفور (٢٠٢٠) التي أكدت أن أبعاد إدارة المعرفة، وخصوصاً التوليد والتطبيق، لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية في المصارف السودانية، وأن المؤسسات التي تولي اهتماماً بإنتاج المعرفة الجديدة تحقق أداءً أفضل. كما دعمت دراسة إسماعيل (٢٠٢٢) هذا الاتجاه، مبينة أن المؤسسات التي تشجع موظفيها على مشاركة وتوليد المعرفة حول احتياجات العملاء تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع السوق وتحقيق رضا المستفيدين.

وتتسجم نتائج البحث الحالي كذلك مع ما ورد في دراسة يجيه ويايا وبوتو (٢٠٢٠) التي بينت أن توليد المعرفة داخل المؤسسات الحرفية الصغيرة والمتوسطة ساهم في تحسين جودة المنتجات وتسريع الاستجابة للتغيرات السوقية. وبذلك يظهر أن توليد المعرفة يُعد محوراً مشتركاً بين القطاعات الإنتاجية والخدمية، إذ يُحفّز الابتكار ويرفع من تنافسية المؤسسة. وفي سياق وزارة الصحة، فإن التركيز على توليد المعرفة من خلال التدريب والتطوير المستمر ينعكس على جودة الخدمات الصحية المقدمة، ويمنح الوزارة قدرة على التجديد وتحسين أدائها التشغيلي والإداري باستمرار.

### الفرضية الفرعية الثانية (Hb)

أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المعرفة تعد من أقوى الأبعاد تأثيراً على تعزيز التنافسية التنظيمية في وزارة الصحة بمدينة جدة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨١٠)، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل (٢٠٢٢) التي أكدت أن تقاسم المعرفة بين العاملين يسهم في تحسين قدرة المؤسسة على فهم احتياجات العملاء وتخصيص الخدمات لهم بكفاءة. كما تتطابق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة العواضي (٢٠٢٢) التي بينت أن تبادل المعرفة داخل كليات المجتمع اليمينية عزز المرونة التنظيمية وحسّن الأداء الاستراتيجي، وهو ما يدل على أن المشاركة المعرفية تُعد ركيزة أساسية في أي مؤسسة تعتمد على العنصر البشري كمصدر للتطوير والتنافسية.

ومن جانب آخر، فإن دراسة جردير (٢٠٢١) في بيئة صناعية جزائرية أظهرت أن مشاركة المعرفة بين الأقسام المختلفة تقلل من التكرار وتحسن التعاون الداخلي، وهي نتائج مشابهة لما تحقق في وزارة الصحة بجدة من ترسيخ ثقافة تبادل المعلومات والخبرات عبر الاجتماعات والمنصات الرقمية. كما أكد إريك كيماي (٢٠١٦) أن الشركات التي تشجع على تبادل المعرفة تحقق استجابة أسرع لاحتياجات السوق وتتميز على منافسيها، وهو ما يتجسد في البيئة الصحية السعودية التي أصبحت أكثر ديناميكية واستجابة لمتغيرات القطاع الصحي بفضل تفعيل آليات مشاركة المعرفة بين الإدارات والكوادر الطبية والإدارية.

### الفرضية الفرعية الثالثة (Hc)

أظهرت نتائج الدراسة أن تخزين المعرفة يمثل أقوى بعد مؤثر في تعزيز التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٩١٧)، وهي قيمة مرتفعة جداً تؤكد أن القدرة على حفظ وتنظيم المعلومات داخل وزارة الصحة تعد أحد العوامل الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز. وهذه النتيجة تتطابق مع دراسة جردير (٢٠٢١) التي أثبتت أن توثيق الخبرات السابقة وتخزينها داخل الشركة ساهم في خفض التكاليف وتحسين

الإنتاجية، وهو ما يعكس الأثر المباشر لحفظ المعرفة في رفع الكفاءة التشغيلية. كما تتفق مع دراسة عبد الحميد (٢٠١٨) التي أكدت أن بناء قواعد بيانات معرفية وتوفير بيئة تعليمية داخلية يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لدى المكاتب المهنية، من خلال حفظ الخبرات المحاسبية وتداولها بين الموظفين.

وتدعم هذه النتيجة أيضاً ما ورد في دراسة تشنغ تشيه هاو وآخرون (٢٠٢٤) التي أوضحت أن المؤسسات التي تمتلك بنية معرفية رقمية قوية تحقق أداءً تنافسياً أعلى، إذ يساعدها تخزين المعرفة على تطبيق مفاهيم التحول الرقمي بنجاح. ويمكن تفسير ذلك في سياق وزارة الصحة بأن تطوير أنظمة إلكترونية لحفظ السجلات الطبية والإدارية يجعل الوصول إلى المعرفة أسهل وأدق، مما يعزز جودة القرار ويدعم كفاءة الخدمات الصحية. وعليه فإن التخزين المعرفي لا يُعد مجرد إجراء تقني، بل هو أساس البنية المعرفية التي تستند إليها المؤسسة لتطوير أدائها وتحقيق موقع تنافسي متميز ومستدام.

#### الفرضية الفرعية الرابعة (Hd)

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية متوسطة القوة بين تطبيق المعرفة وتعزيز التنافسية التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٥٤٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهو ما يشير إلى أن تطبيق المعرفة في بيئة العمل يسهم في تحسين الأداء لكنه يتأثر بعوامل تنظيمية وإجرائية قد تحد من أثره المباشر. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة طيفور (٢٠٢٠) التي بينت أن تطبيق المعرفة في المصارف السودانية كان من أكثر الأبعاد تأثيراً على التنافسية، لكنه يواجه تحديات في غياب البنية التحتية التقنية المناسبة. كما تتوافق النتيجة مع ما ذكره حسان أرفين (٢٠٢٢) في دراسته حول سلاسل الإمداد الدوائية في باكستان، والتي أكدت أن المؤسسات التي تنجح في تحويل المعرفة المتراكمة إلى تطبيق عملي تكتسب ميزة تنافسية قوية، شرط أن تتوفر لديها ثقافة تنظيمية مرنة وأنظمة دعم معرفي فعالة.

وتظهر نتائج الدراسة الحالية أن وزارة الصحة بمدينة جدة تسعى إلى تعزيز تطبيق المعرفة من خلال الاستفادة من الدروس السابقة وتحسين سياساتها الصحية والإدارية، إلا أن تحقيق الأثر الكامل يتطلب مزيداً من التكامل بين المعرفة المخزنة والخبرة العملية في الميدان. وهذا يتسق مع نتائج دراسة أحمد القريوتي (٢٠١٥) التي أكدت أن تحويل المعرفة إلى ممارسة فعلية هو العامل الذي يربط إدارة المعرفة بتحقيق الأداء التنظيمي المتميز في مؤسسات التعليم العالي بالكويت. ومن ثمّ يمكن القول إن التطبيق العملي للمعرفة في الوزارة يمثل المرحلة الأكثر حسماً في دورة إدارة المعرفة، ويُعدّ المعيار الحقيقي لمدى نضج النظام المعرفي وقدرته على توليد القيمة التنافسية المستدامة.

## أبرز النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الإناث المشاركات بلغت ٥٥٪ من إجمالي العينة البالغة ١٢٠ مفردة، مقابل ٤٥٪ من الذكور، مما يعكس مساهمة فعالة للكوادر النسائية في البيئة الإدارية والصحية بوزارة الصحة بمدينة جدة، وهو ما يدل على تطبيق الوزارة لسياسات التمكين والتنوع الوظيفي ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

بيّنت البيانات أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٣٦.٦٪، تليها الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٢٥٪، مما يدل على أن القوى العاملة في الوزارة يغلب عليها الطابع الشبابي الناضج إدارياً، وهو ما يسهم في تبني مبادرات رقمية ومعرفية بمرونة وسرعة.

أظهرت نتائج المؤهل العلمي أن حملة البكالوريوس شكلوا النسبة الأكبر بواقع ٥٦.٧٪ من أفراد العينة، تلتهم فئة الدراسات العليا بنسبة ٢٠٪، مما يعكس ارتفاع مستوى الوعي الأكاديمي لدى موظفي الوزارة، وقدرتهم على استيعاب مفاهيم إدارة المعرفة وممارساتها التنظيمية.

في ضوء عدد سنوات الخبرة، تبين أن ٣٣.٣٪ من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، تليها فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٣٠٪، ما يعكس توازناً بين الخبرة والابتكار داخل المؤسسة، ويُعدّ مؤشراً على استقرار القوى العاملة وتراكم الخبرات المعرفية فيها.

أظهرت النتائج أن فئة الموظفين الطبيين هي الأعلى بنسبة ٣١.٧٪، يليها الإداريون بنسبة ٢٨.٣٪، ثم الفنيون بنسبة ٢٥٪، ما يشير إلى تنوع العينة وشمولها لمختلف التخصصات التي تمثل بيئة عمل متعددة المعارف تسهم في إثراء تدفق المعرفة داخل الوزارة.

أظهرت البيانات أن ٥١.٧٪ من المشاركين يعملون في المستشفيات، و ٢٣.٣٪ في المراكز الصحية، مما يدل على أن أغلب العينة تعمل في بيئة ميدانية مباشرة تتعامل مع العمليات التشغيلية اليومية، وهي البيئة الأكثر احتكاكاً بإدارة المعرفة العملية والتطبيقية.

بيّنت النتائج أن ٧٨.٣٪ من أفراد العينة تلقوا دورة تدريبية واحدة على الأقل في مجال إدارة المعرفة، وأن ٣٣.٣٪ منهم حضروا من ٢ إلى ٣ دورات، مما يعكس وعياً تدريبياً متنامياً بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء المؤسسي.

بلغت قيم صدق الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بيرسون) لجميع العبارات بين ٠.٦٦ و ٠.٧٦ عند مستوى دلالة ٠.٠١، ما يؤكد تجانس العبارات وارتباطها القوي بالمحاور الخاصة بها، مما يثبت أن أداة البحث صادقة في قياس المفاهيم المستهدفة.

تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين ٠.٨٣ و ٠.٩٣ لجميع الأبعاد، وكان الثبات الكلي للاستبيان ٠.٩٣، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية الإحصائية.

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لعبارات توليد المعرفة تراوح بين ٣.٩٧ و ٤.٣٢، والانحراف المعياري بين ٠.٦١ و ٠.٨١، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الممارسات الإبداعية داخل الوزارة وتشجيعها لموظفيها على طرح أفكار وحلول جديدة.

في بعد تخزين المعرفة، جاءت المتوسطات بين ٤.٠٥ و ٤.٣٣، وهو أعلى بين جميع الأبعاد، مما يدل على فعالية أنظمة التخزين الرقمي التي تعتمد الوزارة لحفظ المعلومات الطبية والإدارية وتسهيل الوصول إليها عند الحاجة.

أما بعد مشاركة المعرفة فقد حقق متوسطات مرتفعة بين ٤.٠٨ و ٤.٣٠، ما يؤكد وجود ثقافة تعاون ومشاركة قوية بين الإدارات والموظفين داخل الوزارة، مدعومة بالبنية التحتية التقنية والمنصات الإلكترونية الداخلية.

أظهرت نتائج تطبيق المعرفة متوسطات تتراوح بين ٤.١٠ و ٤.٢٩، مما يشير إلى أن الوزارة تستفيد فعلياً من المعرفة المكتسبة في تطوير السياسات الصحية وتحسين إجراءات العمل وتطبيق الدروس المستفادة في المشروعات الجديدة.

في محور تعزيز التنافسية التنظيمية، حققت العبارات أعلى المتوسطات الحسابية التي بلغت ٤.٣٣ في فقرة "تحرص الوزارة على قياس رضا المستفيدين بصفة دورية"، مما يعكس تركيز الوزارة على المستفيدين كمحور أساسي في تحقيق التميز المؤسسي.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط العام بين إدارة المعرفة والتنافسية التنظيمية بلغ ٠.٦٦١ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين الرئيسيين، أي أن تحسين إدارة المعرفة يؤدي إلى تعزيز التنافسية بشكل مباشر.

أظهرت الفرضية الفرعية الأولى (توليد المعرفة) علاقة قوية مع التنافسية بلغت ٠.٧٢٩، ما يدل على أن نشر ثقافة الابتكار داخل الوزارة يسهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير الخدمات الصحية ورفع رضا المستفيدين.

أظهرت الفرضية الفرعية الثانية (مشاركة المعرفة) أعلى علاقة قوية تقريباً بعد التخزين بقيمة ٠.٨١٠، مما يؤكد أن تبادل المعلومات بين الإدارات والأفراد هو أحد العوامل الأساسية التي تزيد من كفاءة العمل الجماعي وتحسين مستوى الخدمة.

بيّنت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (تخزين المعرفة) أن معامل الارتباط بلغ ٠.٩١٧، وهي القيمة الأعلى بين جميع الأبعاد، مما يشير إلى أن نظم حفظ المعرفة المؤسسية في الوزارة تمثل قاعدة راسخة لتطوير الأداء وتثبيت الممارسات الناجحة عبر الإدارات.

أما الفرضية الفرعية الرابعة (تطبيق المعرفة)، فقد سجلت علاقة متوسطة القوة بلغت ٠.٥٤٢، ما يشير إلى أن تحويل المعرفة إلى سلوك وممارسة عملية ما زال بحاجة إلى مزيد من تفعيل في بعض الإدارات، رغم وجود بنية معرفية داعمة.

خلصت النتائج النهائية إلى أن المتوسط العام لمحاوَر إدارة المعرفة مجتمعة بلغ ٤.٢١ بدرجة تقييم "مرتفعة جداً"، بينما بلغ المتوسط العام لمحور التنافسية التنظيمية ٤.٢٣، ما يعكس انسجاماً واضحاً بين البعدين ويدل على أن الوزارة تطبق منظومة معرفية فعّالة تسهم في تحقيق التميز والتنافسية المستدامة في بيئة العمل الصحي بمدينة جدة.

## التوصيات:

ضرورة ترسيخ ثقافة إدارة المعرفة المؤسسية في وزارة الصحة بمدينة جدة من خلال دمج مفاهيمها في اللوائح والسياسات الداخلية، بحيث تصبح جزءاً من السلوك التنظيمي اليومي للعاملين، وليس مجرد نشاط إداري منفصل، مما يعزز من استدامة المعرفة داخل المؤسسة.

توصى الوزارة بإنشاء إدارة مركزية متخصصة لإدارة المعرفة تكون مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ استراتيجيات المعرفة، وتنسيق عمليات جمع وتخزين وتبادل وتطبيق المعرفة بين المستشفيات والإدارات الصحية، لتكوين قاعدة معرفية وطنية موحدة.

الاستثمار في تطوير الأنظمة الإلكترونية الذكية الخاصة بإدارة المعرفة مثل نظم إدارة المحتوى وقواعد البيانات الرقمية والسجلات الطبية المتكاملة، بحيث تتيح الوصول الفوري إلى المعلومات وتقلل من الازدواجية والأخطاء في اتخاذ القرار.

تعزيز الحوافز المادية والمعنوية للموظفين الذين يسهمون في توليد المعرفة أو مشاركتها أو توظيفها في تحسين الأداء، إذ أثبتت الدراسة أن العامل التحفيزي يرفع من متوسط المشاركة بنسبة تقارب ٠.٨١ في قوة الارتباط الإحصائي.

توصية بإعداد برامج تدريبية دورية تستهدف تنمية مهارات العاملين في مجالات الإبداع، التحليل، وتوظيف المعرفة المكتسبة في المواقف العملية، بحيث تكون البرامج التدريبية متخصصة لكل فئة وظيفية وفق احتياجاتها المهنية.

العمل على توثيق المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) لدى الموظفين ذوي الخبرة الطويلة عبر مقابلات، وسجلات رقمية، وبرامج انتقال معرفة، لضمان عدم ضياع الخبرات المتراكمة عند التقاعد أو التنقل الوظيفي، وذلك دعماً لقيمة التخزين المعرفي التي بلغت في الدراسة. ( $r = 0.917$ )

تعزيز آليات تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة عبر اجتماعات تشاركية ومنتديات معرفية إلكترونية تتيح مشاركة التجارب الناجحة، بما يرفع من مستوى التعاون الداخلي ويعزز الفهم المشترك للأهداف التنظيمية.

توصية بتبني منصة إلكترونية موحدة داخل وزارة الصحة في جدة لتبادل المعرفة بين الإدارات والمراكز الصحية، بحيث تحتوي على أدلة عمل، تقارير، نماذج، وخبرات متراكمة، مع تفعيل خاصية البحث الذكي والمكتبة الرقمية.

تطوير سياسات واضحة لتطبيق المعرفة المكتسبة في العمليات التشغيلية اليومية، مثل تضمين الدروس المستفادة من المشروعات السابقة ضمن مراحل التخطيط للمشروعات الجديدة، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء المتكررة.

توصية بتقوية الارتباط بين المعرفة والتنافسية المؤسسية من خلال إدخال مؤشرات أداء (KPIs) تقيس مدى تأثير المعرفة على جودة الخدمات ورضا المستفيدين، بما يضمن ترجمة المعرفة إلى نتائج قابلة للقياس والتحسين.

توصية بتوسيع نطاق التدريب على إدارة المعرفة ليشمل جميع العاملين بما فيهم الفنيون والميدانيون وليس فقط الإداريين، لأن الدراسة بينت أن التنوع في المستويات الوظيفية يزيد من فعالية المشاركة المعرفية ويعزز العمل الجماعي.

تشجيع البحوث التطبيقية الداخلية في الوزارة حول إدارة المعرفة والابتكار الصحي، وربط نتائج هذه البحوث بتطوير السياسات والخطط التشغيلية، مما يخلق حلقة مستمرة من التعلم المؤسسي المستند إلى الأدلة.

توصية بتضمين إدارة المعرفة ضمن معايير تقييم الأداء السنوي للموظفين، بحيث يُكافأ العامل الذي يشارك بمعرفة أو فكرة مطبقة أو مشروع معرفي ناجح، مما يعزز من ثقافة التفاعل الإيجابي بين المعرفة والتميز الوظيفي.

الاهتمام بتطوير بيئة عمل مشجعة على الإبداع المعرفي عبر تقليل البيروقراطية وتشجيع المرونة التنظيمية التي تسمح بتجريب الأفكار الجديدة وتطبيقها عملياً، بما يتسق مع الفرضية التي أثبتت أن توليد المعرفة مرتبط ارتباطاً قوياً بالتنافسية. ( $r = 0.729$ )

توصية بتفعيل مبادئ التعلم التنظيمي المستمر في جميع إدارات وزارة الصحة، وذلك من خلال تقييم دوري للممارسات الحالية ومراجعة دورات العمل بهدف استخراج المعرفة الضمنية وتحويلها إلى سياسات أو أدوات تشغيلية واضحة.

ضرورة إشراك القيادة العليا في دعم مبادرات المعرفة، إذ إن دعم الإدارة العليا يمثل عاملاً رئيسياً في نشر ثقافة المعرفة وتمويل أنشطتها، كما أن وجود قيادة داعمة يضمن التزام العاملين بالمشاركة في البرامج المعرفية وتطبيقها.

توصية بإجراء مسح معرفي شامل داخل الوزارة لتحديد أماكن وجود المعرفة، ومصادرها، وأنواعها (ضمنية أو صريحة)، ومستوى استخدامها، بهدف وضع خريطة معرفية مؤسسية تسهل إدارة المعرفة وتوجيه الموارد بفعالية.

تعزيز التعاون المعرفي بين وزارة الصحة والجامعات والمراكز البحثية من خلال اتفاقيات لتبادل البيانات والخبرات والمخرجات البحثية في المجالات الطبية والإدارية، مما يفتح قنوات جديدة للابتكار والتطوير المهني المستدام.

توصية بإنشاء مؤشرات قياس رقمية لمستوى التنافسية المؤسسية مرتبطة مباشرة بممارسات إدارة المعرفة، مثل نسبة المشروعات التي تم تطويرها بناءً على معرفة سابقة أو معدل الأفكار المطبقة فعلياً، لقياس مدى تأثير المعرفة على الأداء الواقعي.

وأخيراً، توصي الدراسة بتعميم نموذج إدارة المعرفة المستخدم في جدة ليكون نموذجاً تجريبياً يمكن تطبيقه على بقية المديریات الصحية في المملكة، بعد إجراء تعديلات تتناسب مع طبيعة كل منطقة، بما يعزز من التكامل المعرفي الوطني في القطاع الصحي ويؤسس لميزة تنافسية شاملة على مستوى الدولة.

## الخاتمة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كمية وتحليلية، يمكن القول إن إدارة المعرفة تمثل ركيزة أساسية لتعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة، إذ أثبتت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المعرفة (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بقدرة الوزارة على تطوير خدماتها وتحسين أدائها المؤسسي ورفع مستوى رضا المستفيدين. وقد أظهرت المعالجات الإحصائية أن محور تخزين المعرفة حقق أعلى درجات التأثير، تليه المشاركة والتوليد، وهو ما يعكس تطور البنية الرقمية للوزارة واهتمامها بنقل المعرفة بين العاملين.

وتؤكد الدراسة أن نجاح أي مؤسسة خدمية لا يتحقق فقط عبر الموارد البشرية أو التقنية، بل من خلال الاستثمار في المعرفة كأصل استراتيجي، وتفعيل دورها في اتخاذ القرار، وتطبيقها في العمليات اليومية. كما خلصت النتائج إلى أن الوزارة تمتلك قاعدة معرفية قوية لكنها بحاجة إلى مزيد من التكامل بين توليد المعرفة وتطبيقها الميداني، مما يستدعي استمرار الجهود في التدريب، والتحفيز، وتبني أنظمة دعم معرفي متطورة تضمن استدامة الميزة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي في قطاع الصحة السعودي.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

إسماعيل، أمجد حميد. (٢٠٢٢). دور التقاسم المعرفي في إدارة معرفة الزبون: بحث استطلاعي لعينة

من العاملين لدى شركة أسيا سيل للهاتف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨(٣)،

٤٩٩-٥١٨.

بيزان، حنان الصادق محمد. (٢٠٢١). إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للنظم المؤسسية

والمجتمعية: رؤية استراتيجية. المجلة المغاربية للتوثيق والمعلومات، ٣٠، ٣٢-١.

جردير، سعيد. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية.

مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ٦(٢)، ٣٥١-٣٦٩.

الربدي، دلال إبراهيم. (٢٠٢٠). واقع التكنولوجيا الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية:

دراسة حالة على الشركة السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، ٤(١١)، ٧١-٩٥.

السعد، يحيى مجيد محمد. (٢٠١٨). أثر إدارة الحكمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بنك الاتحاد

الأردني. (رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة).

طيفور، شادية زين العابدين الشريف. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية: دراسة

ميدانية لعينة من المصارف التجارية السودانية. (رسالة دكتوراه، جامعة النيلين).

عبدالحميد، عفاف السيد بدوي. (٢٠١٨). عمليات إدارة المعرفة المحاسبية وتأثيرها في بناء الميزة

التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على مكاتب المحاسبة والمراجعة المصرية. مجلة البحوث

التجارية المعاصرة، ٣٢(٤)، ١٧٧-٢٠٦.

العواضي، ذو الفقار علي مكرم. (٢٠٢٢). تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة

ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية في اليمن. المجلة العلمية للدراسات التجارية

والبيئية، ١٣(٤)، ٣٩٨-٤٢٤.

محمد، محمود محمد عبدالحليم. (٢٠٢٤). دور إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية

بالتطبيق على الشركات العاملة في قطاع السلع المعمرة. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ٤(١)،

١٥-١.

مصباح، عائشة. (٢٠١٩). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو. مجلة دراسات اقتصادية، ٦(١)، ٢٣-٤٦.

الوكيل، نشأت نبيل محمد. (٢٠٢٣). مفهوم ومحددات ومقاييس القدرة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٧(٣)، ١٤٦١-١٤٩٤.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

Ahmad Al-Qarioti, M. Q. (2015). The impact of knowledge management on organizational performance: An empirical study of Kuwait University. Eurasian Journal of Business and Management, 3(4), 36-54. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2015.03.04.004>

Arifin, H. (2022). The influence of knowledge management capacities on firm competitive advantage: Evidence from pharmaceutical supply chains in Pakistan. Frontiers in Public Health, 10, Article 953478. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.953478>

Cheng, C.-H., Li, M.-H., Tang, B.-J., & Cheng, Y.-R. (2024). The impact of knowledge management and organizational learning promotion in small and medium enterprises on the implementation of Industry 4.0 and competitiveness. Administrative Sciences, 14(8), 161. <https://doi.org/10.3390/admsci14080161>

Kimani, E. (2016). Effect of knowledge management practices on performance of mobile telephone companies. International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research, 4(5), 1-14. Retrieved from <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Effect-of-Knowledge-Management-on-Firm-Competitiveness.pdf>

Sarkar Ahmed Saeed, S., Moha-mmed, R. K., Ahmed, N. E., Aziz, E. M., & Dewi, A. (2023). Knowledge management plays a crucial role in attaining a competitive advantage. *Al-Idārah Journal*, 13(2), 1-12.  
<https://doi.org/10.24042/alidarah.v13i2.18631>

Wijaya, P. Y., & Suasih, N. N. R. (2020). The effect of knowledge management on competitive advantage and business performance: A study of silver craft SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 105-121.  
<https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080406>

الملاحق

## إستمارة الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد...

في إطار إعداد بحث بعنوان:

«أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بمدينة جدة

في المملكة العربية السعودية»،

الذي يهدف إلى التعرف على دور إدارة المعرفة بمراحلها المختلفة (توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها) في رفع مستوى التنافسية الإدارية والتنظيمية داخل مؤسسات القطاع الصحي، أرجو منكم التكرم بالمشاركة بالإجابة عن هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية.

جميع المعلومات التي تقدمونها تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة دون ذكر أي بيانات شخصية.

شكراً جزيلاً لتعاونكم واهتمامكم،

ونسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في موازين حسناتكم، وأن يكتب لكم الأجر والتوفيق.

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

يرجى قراءة البنود التالية بعناية ووضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

١. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة  
☐ ٥٠ سنة ☐ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٤. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة  
☐ ١٥ سنة ☐ سنة فأكثر

٥. المسمى الوظيفي:

☐ إداري ☐ فني ☐ طبي ☐ قيادي / إشرافي

٦. الجهة التي تعمل بها داخل وزارة الصحة:

☐ الإدارة العامة ☐ المستشفى ☐ المركز الصحي ☐ قسم آخر (يُذكر)

٧. عدد الدورات أو البرامج التدريبية التي التحقت بها في مجال إدارة المعرفة:

☐ لم أحضر أي دورة ☐ دورة واحدة ☐ من ٢ إلى ٣ دورات ☐ أكثر من ٣ دورات

ثانياً: أسئلة الاستبانة

| م                           | العبارات                                                            | موافق<br>بشدة            | موافق                    | محايد                    | غير<br>موافق             | غير<br>موافق<br>بشدة     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| المحور الأول: إدارة المعرفة |                                                                     |                          |                          |                          |                          |                          |
| أولاً: توليد المعرفة        |                                                                     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 1                           | تشجع الوزارة موظفيها على طرح الأفكار الجديدة لتحسين الأداء          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2                           | يتم تحفيز العاملين على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3                           | تعتمد الوزارة على فرق عمل متعددة التخصصات لتوليد المعرفة            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4                           | توجد آليات رسمية لجمع الأفكار والمقترحات من الموظفين                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5                           | يتم تشجيع العاملين على حضور الدورات وورش العمل لنقل المعرفة الجديدة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ثانياً: تخزين المعرفة       |                                                                     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 6                           | تحتفظ الوزارة بسجلات إلكترونية منظمة للبيانات والمعارف المتولدة     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7                           | يتم تحديث قواعد البيانات بشكل دوري لضمان دقة المعلومات              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8                           | توفر الوزارة نظاماً إلكترونياً يسهل تخزين واسترجاع المعرفة المؤسسية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                                    |    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | توجد إجراءات واضحة لحفظ الوثائق والمعلومات بعد انتهاء المشاريع     | 9  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تدريب الموظفين على استخدام أنظمة حفظ واسترجاع المعرفة          | 10 |
| ثالثاً: مشاركة المعرفة   |                          |                          |                          |                          |                                                                    |    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشجع الوزارة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم                 | 11 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تنظيم اجتماعات دورية لمشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة     | 12 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتيح الوزارة منصات إلكترونية لتبادل المعلومات والخبرات             | 13 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتوافر بيئة عمل تعزز الثقة بين الموظفين لتبادل المعرفة             | 14 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في نشر المعرفة بين الزملاء        | 15 |
| رابعاً: تطبيق المعرفة    |                          |                          |                          |                          |                                                                    |    |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تستفيد الوزارة من الخبرات السابقة في تحسين سياساتها وإجراءاتها     | 16 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة في المشروعات الجديدة | 17 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تشجع الوزارة على تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسات عملية           | 18 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم توظيف المعرفة المتاحة في اتخاذ القرارات الإدارية               | 19 |

|                                                 |                          |                          |                          |                          |                                                                         |    |
|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعتمد الوزارة على المعرفة المكتسبة لتحسين جودة الخدمات الصحية           | 20 |
| <b>المحور الثاني: تعزيز التنافسية التنظيمية</b> |                          |                          |                          |                          |                                                                         |    |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تسعى الوزارة باستمرار إلى رفع جودة الأداء الإداري والفني                | 21 |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعمل الوزارة على تقديم خدمات صحية تتفوق على المنافسين                   | 22 |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تطوير أساليب العمل بما يتماشى مع الابتكارات الحديثة في القطاع الصحي | 23 |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تمتلك الوزارة مرونة في التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية          | 24 |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تحرص الوزارة على قياس رضا المستفيدين بصفة دورية                         | 25 |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين              | 26 |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تطبق الوزارة معايير الجودة الشاملة لتعزيز تنافسياتها                    | 27 |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تعمل الوزارة على تشجيع ثقافة الابتكار المؤسسي بين موظفيها               | 28 |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تمتلك الوزارة رؤية واضحة لمواجهة المنافسة في القطاع الصحي               | 29 |
| <input type="checkbox"/>                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تحرص الوزارة على الاستثمار في تطوير كوادرها البشرية لزيادة التميز       | 30 |

## **Abstract**

This study aims to examine the impact of knowledge management on enhancing the competitiveness of the Ministry of Health in Jeddah, Saudi Arabia, by analyzing the relationship between the four dimensions of knowledge management and organizational competitiveness. The descriptive-analytical method was applied, and the study population included all employees of the ministry, while the sample consisted of 120 participants selected randomly. A questionnaire was used as the main tool for data collection, and the data were analyzed using appropriate statistical techniques. The findings revealed strong positive correlations between knowledge management and competitiveness, with an overall correlation coefficient of 0.661 at a significance level of 0.000. The study recommended establishing a central knowledge management unit, activating training incentives, documenting experiences, and expanding knowledge sharing among departments to enhance performance and organizational competitiveness within the healthcare sector.

### **Keywords:**

Knowledge Management – Organizational Competitiveness – Knowledge Creation – Knowledge Storage – Knowledge Sharing – Knowledge Application – Ministry of Health – Jeddah City – Institutional Performance – Innovation – Service Quality – Competitive Advantage

**The Impact of Knowledge Management on Enhancing  
Organizational Competitiveness  
An Applied Study on the Ministry of Health in Jeddah City,  
Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Aqeel Al-Shammari**

**University ID: 2021204668**

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdulhamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year:2025**