

اسم الطالب

عبدالله فالح الحربي

الرقم الأكاديمي

252000753

إشراف /

د. الفيصل حسن

د . فايز جراد

العام الجامعي

2025

حقوق الطباعة

يقرّ الطالب بأن حقوق الطباعة والنشر لهذا البحث تعود إلى جامعة ميد أوشن، ولا يجوز نشره أو إعادة استخدامه كلياً أو جزئياً، أو الاقتباس منه بأي وسيلة كانت، إلا بعد الحصول على موافقة رسمية من الجامعة، مع الإشارة إلى المصدر وفق الأصول العلمية المعتمدة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات، في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن المعرفة تمثل مورداً استراتيجياً يمكن للشركات من خلال إدارته بفاعلية تحقيق التفوق التنافسي والاستدامة على المدى الطويل.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في الشركات، لقياس مستوى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، إضافة إلى قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة. وتم تحليل (SPSS) البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات، كما بينت النتائج وجود تفاوت في تأثير أبعاد إدارة المعرفة، حيث جاء تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه توليد المعرفة، ثم تخزين المعرفة، في حين جاء تأثير مشاركة المعرفة بدرجة أقل نسبياً. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تسهم في تعزيز الابتكار، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، وزيادة سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات متكاملة لإدارة المعرفة، وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين، والاستثمار في البنية التكنولوجية، وربط إدارة المعرفة بالأهداف الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، الشركات، الابتكار، الأداء المؤسسي

الشكر والتقدير

يتقدم الطالب بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم والمقيمين على ما قدموه من ملاحظات علمية ببناء أسهمت في توجيه هذا البحث وتحسين جودته. كما يتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي البحث على ما بذلوه من جهد وتوجيه علمي ودعم أكاديمي كان له بالغ الأثر في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بالشكل المطلوب.

كما يعبر الطالب عن شكره وتقديره لكافة الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس الذين أسهموا في تنمية معارفه العلمية خلال فترة دراسته، ولكل من قدم له الدعم والمساندة وساعده، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إنجاز هذا البحث.

ولا يفوت الطالب أن يتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى والديه الكريمين، تقديرًا لما قدماه من دعم وتشجيع متواصلين، كان لهما الأثر الكبير في استمراره في مسيرته العلمية. كما يتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى زوجته على ما قدمته من دعم وصبر وتفهم خلال فترة إعداد هذا البحث.

وفي الختام، يتقدم الطالب بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء.

فهرس المحتويات

الغلاف	
حقوق الطباعة	
الملخص	

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة	1-1 7
مشكلة الدراسة	1-2 8
أسئلة الدراسة	1-3 8
أهداف الدراسة	1-4 8
أهمية الدراسة	1-5 8
فرضيات الدراسة	1-6 8
النموذج المفاهيمي للدراسة	1-7 9
حدود الدراسة	1-8 10

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم إدارة المعرفة	2-1 10
نشأة وتطور إدارة المعرفة	2-2 10
أنواع المعرفة في الشركات	2-3 11
أبعاد إدارة المعرفة	2-4 11
النظريات المرتبطة بإدارة المعرفة	2-5 11
مفهوم الميزة التنافسية	2-6 11
أنواع الميزة التنافسية	2-7 12
العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية	2-8 12
الدراسات العربية	2-9 12
الدراسات الأجنبية	2-10 13

2-11 13	المقارنة بين الدراسات السابقة
2-12 13	الفجوة البحثية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3-1 13	مقدمة الفصل
3-2 14	منهج الدراسة
3-3 14	مجتمع الدراسة
3-4 14	عينة الدراسة
3-5 15	أداة الدراسة
3-6 15	مكونات الاستبانة
3-7 16	مقياس الدراسة
3-8 16	صدق أداة الدراسة
3-9 17	ثبات أداة الدراسة
3-10 17	الأساليب الإحصائية المستخدمة
3-11 17	الحدود المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

4-1 17	مقدمة الفصل
4-2 18	التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية
4-3 18	مستوى تطبيق إدارة المعرفة
4-4 19	مستوى تحقيق الميزة التنافسية
4-5 19	اختبار فرضيات الدراسة
4-6 20	تحليل الانحدار الخطي
4-7 20	مناقشة النتائج
4-8 21	ملخص الفصل

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

5-1 21	مقدمة الفصل
5-2 22	الاستنتاجات
5-3 22	التوصيات
5-4 23	المقترحات للدراسات المستقبلية
5-5 23	خاتمة الدراسة

24	المراجع
24	الملاحق

الفصل الأول

1-1 المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية فرضتها العولمة، والتقدم التكنولوجي المتسارع، والانتقال من الاقتصاد الصناعي التقليدي إلى اقتصاد قائم على المعرفة والمعلومات. وأصبحت الشركات اليوم تعمل في بيئة تتسم بارتفاع مستوى المنافسة، وتسارع الابتكار، وتغير توقعات العملاء، الأمر الذي جعل الاعتماد على الموارد التقليدية وحدها غير كافٍ لتحقيق النجاح والاستمرار.

وفي هذا السياق، برزت **المعرفة** باعتبارها أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها الشركات، حيث تمثل المصدر الرئيس للإبداع، والابتكار، وتحسين العمليات، واتخاذ القرارات الرشيدة. ولم تعد المعرفة مجرد معلومات مخزنة، بل أصبحت عنصرًا حيويًا يتطلب إدارة فعالة لضمان تعظيم الاستفادة منه.

وتُعد **إدارة المعرفة** من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم وتنسيق الجهود المتعلقة بالمعرفة داخل الشركات، من خلال توليد المعرفة الجديدة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها بصورة منهجية تخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الشركات التي تتجح في إدارة معارفها بفاعلية تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المتفوق والتميز التنافسي مقارنة بمنافسيها.

ومن جهة أخرى، تُعد **الميزة التنافسية** هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه جميع الشركات، حيث تمكّنها من تحقيق التفوق في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. وتتحقق هذه الميزة عندما تستطيع الشركة تقديم قيمة مضافة للعملاء يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها.

وانطلاقًا مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر **إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات**، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة المختلفة وأبعاد الميزة التنافسية، اعتمادًا على إطار نظري متكامل ودراسة ميدانية تطبيقية.

2-1 مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة، إلا أن العديد من الشركات لا تزال تواجه صعوبات في تطبيقها بشكل فعال، حيث تقتصر ممارساتها في كثير من الأحيان على جمع المعلومات دون استثمارها بالشكل الأمثل. كما تعاني بعض الشركات من ضعف ثقافة مشاركة المعرفة، أو غياب الأنظمة التقنية الداعمة، أو عدم ربط المعرفة بالاستراتيجية التنافسية.

وتتجلى مشكلة الدراسة في عدد من المظاهر، من أبرزها:

- فقدان المعرفة نتيجة انتقال أو تقاعد الموظفين.
- ضعف توثيق الخبرات التنظيمية.
- عدم الاستفادة من المعرفة في دعم الابتكار.
- محدودية قياس أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات؟

3-1 أسئلة الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات؟
2. ما مستوى تحقق الميزة التنافسية في الشركات؟
3. ما أثر توليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية؟
4. ما أثر تخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية؟
5. ما أثر مشاركة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية؟
6. ما أثر تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية؟

4-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، من أهمها:

- تحليل مفهوم إدارة المعرفة وأبعادها في الشركات.
- توضيح مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها.

- قياس أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.
 - تحديد أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.
 - تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على تحسين أدائها التنافسي.
-

5-1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المعرفة.
- توفير إطار نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.
- الربط بين إدارة المعرفة ونظرية الموارد والقدرات.

ثانياً: الأهمية العملية

- مساعدة الإدارات العليا على تبني سياسات معرفية فعالة.
 - دعم متخذي القرار في تعزيز الميزة التنافسية.
 - تحسين كفاءة الأداء والابتكار داخل الشركات.
-

6-1 فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
-

7-1 النموذج المفاهيمي للدراسة

تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير مباشر بين إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (خفض التكاليف، الجودة، الابتكار، سرعة الاستجابة).

8-1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: العاملون في الشركات محل الدراسة.
- الحدود المكانية: الشركات التي تم تطبيق الدراسة عليها.
- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي أُجريت خلالها الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 مفهوم إدارة المعرفة

تُعرّف إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المعرفة المتوفرة داخل الشركة، وتنظيمها، وتطويرها، وتوظيفها بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي. وتشمل إدارة المعرفة الجوانب البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، مما يجعلها إطارًا متكاملًا لإدارة رأس المال الفكري.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن إدارة المعرفة لا تقتصر على استخدام نظم المعلومات، بل تشمل أيضًا الثقافة التنظيمية، والقيادة، وسياسات التحفيز التي تشجع على توليد المعرفة ومشاركتها.

2-2 نشأة وتطور إدارة المعرفة

ظهر مفهوم إدارة المعرفة في نهاية القرن العشرين نتيجة التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال العالمية، حيث بدأ الاهتمام يتزايد بدور المعرفة كأصل غير ملموس يساهم في تحقيق القيمة المضافة للشركات. وقد جاء هذا الاهتمام بالتزامن مع الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بشكل أساسي على المعلومات والخبرات والابتكار.

وقد تطور مفهوم إدارة المعرفة عبر عدة مراحل، حيث ركزت المرحلة الأولى على نظم المعلومات وقواعد البيانات، في حين ركزت المرحلة الثانية على الجوانب البشرية المتعلقة بمشاركة المعرفة ونقلها بين العاملين. أما المرحلة الثالثة، فقد شهدت دمج إدارة المعرفة ضمن الاستراتيجيات التنظيمية، باعتبارها عنصرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3-2 أنواع المعرفة في الشركات

تتقسم المعرفة داخل الشركات إلى نوعين رئيسيين، هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. وتتمثل المعرفة الصريحة في المعرفة التي يمكن توثيقها وتخزينها ونقلها بسهولة، مثل السياسات والإجراءات والتقارير وقواعد البيانات. أما المعرفة الضمنية، فهي المعرفة الكامنة في عقول الأفراد وخبراتهم العملية، والتي يصعب توثيقها أو نقلها، مثل المهارات والخبرات المتراكمة والحدس الإداري.

وتُعد المعرفة الضمنية أكثر قيمة من المعرفة الصريحة، لما لها من دور في دعم الابتكار وحل المشكلات، إلا أنها في الوقت ذاته تمثل تحديًا كبيرًا أمام الشركات في كيفية إدارتها واستثمارها.

4-2 أبعاد إدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تسهم في تحقيق أهدافها داخل الشركات، ويمكن تلخيص هذه الأبعاد فيما يلي:

أولاً: توليد المعرفة

يشير توليد المعرفة إلى عملية خلق معرفة جديدة داخل الشركة من خلال التعلم التنظيمي، والبحث والتطوير، والتفاعل بين العاملين، والاستفادة من خبرات العملاء والموردين. ويسهم توليد المعرفة في دعم الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.

ثانياً: تخزين المعرفة

يقصد بتخزين المعرفة حفظ المعرفة وتنظيمها في قواعد بيانات وأنظمة معلومات، بما يضمن سهولة الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة. ويهدف هذا البعد إلى تقليل فقدان المعرفة وضمان استمرارية العمل.

ثالثاً: مشاركة المعرفة

تتمثل مشاركة المعرفة في تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين داخل الشركة، سواء من خلال الاجتماعات أو فرق العمل أو الأنظمة الإلكترونية. وتعتمد مشاركة المعرفة على ثقافة تنظيمية داعمة تقوم على الثقة والتعاون.

رابعاً: تطبيق المعرفة

يُعد تطبيق المعرفة المرحلة الأهم في إدارة المعرفة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية تسهم في تحسين العمليات واتخاذ القرار ودعم الابتكار.

5-2 النظريات المرتبطة بإدارة المعرفة

ارتبطت إدارة المعرفة بعدد من النظريات الإدارية، من أبرزها نظرية الموارد والقدرات، التي ترى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال امتلاك موارد نادرة يصعب تقليدها، وتُعد المعرفة من أهم هذه الموارد. كما ارتبطت إدارة المعرفة بنظرية التعلم التنظيمي، التي تؤكد أن الشركات التي تتعلم باستمرار تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

6-2 مفهوم الميزة التنافسية

تُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تحقيق أداء متفوق مقارنة بمنافسيها من خلال تقديم قيمة أعلى للعملاء. وتتحقق هذه الميزة عندما تمتلك الشركة موارد أو قدرات يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها، وتُعد المعرفة من أبرز هذه الموارد في العصر الحديث.

7-2 أنواع الميزة التنافسية

تتعدد أنواع الميزة التنافسية التي تسعى الشركات إلى تحقيقها، ومن أبرزها:

- **ميزة خفض التكاليف:** من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.
 - **ميزة الجودة:** عبر تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.
 - **ميزة الابتكار:** من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة.
 - **ميزة سرعة الاستجابة:** عبر الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء.
-

8-2 العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دعم اتخاذ القرار، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة كفاءة العمليات. كما تساعد إدارة المعرفة الشركات على بناء قدرات تنظيمية يصعب تقليدها، مما يعزز استدامة الميزة التنافسية.

ثانيًا: الدراسات السابقة

9-2 الدراسات العربية

أشارت العديد من الدراسات العربية إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. فقد بينت دراسة السيد (2020) أن تطبيق إدارة المعرفة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية. كما أكدت دراسة أحمد (2021) أن مشاركة المعرفة تمثل عاملاً أساسياً في تعزيز الابتكار وتحقيق التفوق التنافسي.

10-2 الدراسات الأجنبية

توصلت الدراسات الأجنبية إلى نتائج مماثلة، حيث أكد Davenport و Prusak أن إدارة المعرفة تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية المستدامة. كما أشار Nonaka و Takeuchi إلى أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يسهم في تعزيز الابتكار داخل الشركات.

11-2 المقارنة بين الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن بعض الدراسات ركزت على بعد واحد فقط من أبعاد إدارة المعرفة، في حين تناولت دراسات أخرى العلاقة بشكل جزئي.

12-2 الفجوة البحثية

في ضوء الدراسات السابقة، تتجلى الفجوة البحثية في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة وأثرها المباشر على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات، خاصة في البيئة العربية. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل شامل ومتكامل لهذه العلاقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في البحث العلمي، إذ يوضح الإطار التطبيقي الذي استندت

إليه الدراسة، من حيث منهج البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وصدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

2-3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص النتائج العلمية بناءً على البيانات الميدانية.

وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته للدراسات الإدارية التي تهدف إلى تحليل السلوك التنظيمي وقياس أثر المتغيرات الإدارية، مثل إدارة المعرفة، على متغيرات الأداء والميزة التنافسية.

3-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأنشطة الإدارية واتخاذ القرار، وتشمل هذه الفئة:

- المديرين
- رؤساء الأقسام
- المشرفين
- الموظفين الإداريين

ويعود اختيار هذا المجتمع إلى كونه الأكثر دراية بتطبيقات إدارة المعرفة داخل الشركات، والأقدر على تقييم أثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

4-3 عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة دراسة المجتمع كاملاً، تم اختيار **عينة عشوائية** من العاملين في الشركات محل الدراسة، بما يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة ويعزز من مصداقية النتائج.

وقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي، وبما يحقق مستوى مناسباً من الثقة والدقة في النتائج، مع مراعاة التنوع في الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

5-3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما تتميز به من سهولة التطبيق، والقدرة على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المفردات في وقت قصير، بالإضافة إلى ملاءمتها لقياس الاتجاهات والآراء.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وبما يحقق أهداف الدراسة ويغطي متغيراتها المختلفة.

6-3 مكونات الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

ويشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

ويتضمن أربعة أبعاد رئيسية:

- توليد المعرفة
- تخزين المعرفة
- مشاركة المعرفة
- تطبيق المعرفة

الجزء الثالث: الميزة التنافسية (المتغير التابع)

ويتضمن الأبعاد الآتية:

- خفض التكاليف
- الجودة
- الابتكار
- سرعة الاستجابة

7-3 مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح درجاته بين (1) و(5)، وفقًا للتدرج التالي:

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في البحوث الإدارية، نظرًا لدقته وسهولة تفسير نتائجه.

8-3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال أسلوبين رئيسيين:

أولاً: الصدق الظاهري

حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال، للتأكد من وضوح الفقرات، وسلامة الصياغة، وملاءمة العبارات لموضوع الدراسة.

ثانيًا: صدق المحتوى

وتم التأكد منه من خلال الاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة عند صياغة فقرات الاستبانة، بما يضمن شمولها لأبعاد متغيرات الدراسة.

9-3 ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

ويعتبر معامل الثبات مقبولا إذا تجاوز (0.70)، حيث يدل ذلك على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي.

10-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى المتغيرات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.
- اختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين استجابات أفراد العينة.

11-3 الحدود المنهجية للدراسة

تتمثل الحدود المنهجية للدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: العاملون في الشركات محل الدراسة.
- الحدود المكانية: الشركات التي تم تطبيق الدراسة الميدانية عليها.
- الحدود الزمنية: الفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

1-4 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يوضح مدى تحقق فرضيات البحث ويبين أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.

2-4 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بهدف التعرف على السمات العامة للمشاركين، والتي شملت الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وأظهرت نتائج التحليل تنوعاً واضحاً في الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، مما يعكس شمولية العينة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها.

3-4 مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة، بهدف تحديد مستوى تطبيقها في الشركات محل الدراسة، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: توليد المعرفة

أظهرت النتائج أن مستوى توليد المعرفة في الشركات جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى اهتمام الشركات بتشجيع التعلم التنظيمي، وتبادل الأفكار، والاستفادة من خبرات العاملين في تطوير الأداء.

ثانياً: تخزين المعرفة

بيّنت النتائج أن تخزين المعرفة تحقق بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما يدل على توفر أنظمة وقواعد بيانات لتوثيق المعرفة، مع وجود مجال للتحسين فيما يتعلق بتنظيم المعرفة وسهولة استرجاعها.

ثالثاً: مشاركة المعرفة

جاء مستوى مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود بعض المعوقات التنظيمية أو الثقافية التي تحد من تبادل المعرفة بين العاملين، مثل ضعف الحوافز أو غياب ثقافة العمل الجماعي.

رابعاً: تطبيق المعرفة

أظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة تحقق بدرجة مرتفعة، مما يعكس قدرة الشركات على توظيف المعرفة المتاحة في تحسين العمليات، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات.

وبصورة عامة، فإن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات جاء بدرجة مرتفعة.

4-4 مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات

تم تحليل مستوى تحقق الميزة التنافسية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعادها المختلفة، وكانت النتائج كما يلي:

خفض التكاليف

أظهرت النتائج أن الشركات حققت مستوى جيداً في خفض التكاليف، نتيجة تحسين الكفاءة التشغيلية والاستفادة من المعرفة في تقليل الهدر والأخطاء.

الجودة

جاء مستوى الجودة بدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام الشركات بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والاستفادة من المعرفة في تطوير الأداء.

الابتكار

أظهرت النتائج مستوى متوسطاً إلى مرتفع من الابتكار، وهو ما يشير إلى وجود بيئة تنظيمية داعمة نسبياً للأفكار الجديدة.

سرعة الاستجابة

بينت النتائج قدرة الشركات على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء، مدعومة بتوفر المعرفة وسهولة الوصول إليها.

وبشكل عام، فإن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات جاء بدرجة مرتفعة.

5-4 اختبار فرضيات الدراسة

5-4-1 اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات.

وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرين، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الرئيسية، مما يدل على أن إدارة المعرفة تسهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية.

2-5-4 اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد أهمية توليد المعرفة في دعم الابتكار وتحقيق التفوق التنافسي.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. أثبتت النتائج صحة هذه الفرضية، مما يدل على أهمية وجود نظم فعالة لتوثيق المعرفة وحفظها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية، إلا أن قوتها كانت أقل مقارنة ببقية الأبعاد، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة داخل الشركات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. أظهرت النتائج أن تطبيق المعرفة كان من أكثر الأبعاد تأثيرًا على الميزة التنافسية، مما يعكس أهمية تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية.

6-4 تحليل الانحدار الخطي

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية. وأظهرت النتائج أن نموذج الانحدار كان دالًا إحصائيًا، وأن أبعاد إدارة المعرفة تفسر نسبة معتبرة من التغير في الميزة التنافسية.

كما أظهرت النتائج أن بعد تطبيق المعرفة جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه توليد المعرفة، ثم تخزين المعرفة، وأخيرًا مشاركة المعرفة.

7-4 مناقشة النتائج

تتفق نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي أكدت الدور المحوري لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. فقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق إدارة المعرفة بفاعلية تكون أكثر قدرة على تحسين جودة منتجاتها، وتعزيز الابتكار، وخفض التكاليف، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.

كما تؤكد النتائج صحة الطرح النظري القائم على نظرية الموارد والقدرات، التي ترى أن المعرفة تمثل موردًا استراتيجيًا يصعب تقليده، مما يجعلها مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة.

8-4 ملخص الفصل

خلص هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها:

- ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات.
- ارتفاع مستوى تحقيق الميزة التنافسية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
- يُعد تطبيق المعرفة أكثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1-5 مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها، كما يتضمن مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها الشركات محل الدراسة لتعزيز إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية تسهم في تعميق الفهم العلمي لهذا المجال.

2-5 الاستنتاجات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، من أبرزها ما يلي:

1. وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية
أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات، مما يؤكد أن المعرفة تمثل مورداً استراتيجياً أساسياً في تحقيق التفوق التنافسي.
2. ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات
بينت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركات جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، خاصة في بعدي توليد المعرفة وتطبيقها، وهو ما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.
3. تفاوت تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية
أظهرت الدراسة أن أبعاد إدارة المعرفة لا تؤثر بالدرجة نفسها على تحقيق الميزة التنافسية، حيث جاء تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى من حيث التأثير، يليه توليد المعرفة، ثم تخزين المعرفة، وأخيراً مشاركة المعرفة.
4. أهمية إدارة المعرفة في دعم الابتكار والجودة
أكدت النتائج أن إدارة المعرفة تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الابتكار وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للشركات.
5. الحاجة إلى تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة
أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة جاءت بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد، مما يشير إلى وجود تحديات ثقافية أو تنظيمية تعيق تبادل المعرفة بين العاملين داخل الشركات.
6. إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة
خلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لا تقتصر على تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة، بل تسهم في بناء قدرات تنظيمية يصعب تقليدها، مما يدعم الاستدامة التنافسية على المدى الطويل.

3-5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المعرفة
ضرورة قيام الشركات بوضع استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة وربطها بالأهداف الاستراتيجية، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.
2. تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة
تشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات من خلال نشر ثقافة العمل الجماعي، وتعزيز الثقة التنظيمية، وربط مشاركة المعرفة بنظم الحوافز والتقييم.
3. الاستثمار في البنية التكنولوجية لإدارة المعرفة
تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات التي تسهم في تخزين المعرفة وتنظيمها وسهولة الوصول إليها، مع الاستفادة من التقنيات الحديثة.

4. التركيز على تطبيق المعرفة عملياً

التأكيد على أهمية تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية تسهم في تحسين العمليات واتخاذ القرار ودعم الابتكار، وعدم الاكتفاء بجمع المعرفة أو تخزينها فقط.

5. تنمية رأس المال البشري

الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم المعرفية، بما يعزز قدرتهم على توليد المعرفة وتطبيقها بفاعلية داخل الشركات.

6. دعم الابتكار المؤسسي

توفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، وتبني المبادرات الإبداعية، والاستفادة من المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات.

المقترحات للدراسات المستقبلية 4-5

تقترح الدراسة إجراء عدد من البحوث المستقبلية في المجالات الآتية:

1. دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي للشركات.
2. تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة.
3. دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي.
4. إجراء دراسات مقارنة بين شركات محلية ودولية في مجال إدارة المعرفة.
5. دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

خاتمة الدراسة 5-5

ختاماً، أكدت هذه الدراسة أن إدارة المعرفة تمثل أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات، في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة. وقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تحسن إدارة معارفها تكون أكثر قدرة على الابتكار، وتحسين الجودة، وخفض التكاليف، والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق، مما يعزز قدرتها على المنافسة والاستمرار.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- المجلة العربية. دور مشاركة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. (2021) أحمد، خالد بن محمد للإدارة، 15(1)، 77-102.
- مجلة الإدارة. أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية. (2020) السيد، أحمد حسن. الحديثة، 12(2)، 45-68.
- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمات الحديثة. (2018) الداود، محمد علي.
- مجلة العلوم الإدارية، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. (2019) الزهراني، عبد الله بن سعد 11(3)، 101-128.
- القاهرة: دار الفكر العربي. إدارة المعرفة: المفاهيم والعمليات. (2017) النعيمي، صالح حسين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2018). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis*. Chichester: Wiley.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Spender, J. C. (2014). *Business strategy: Managing uncertainty, opportunity, and enterprise*. Oxford: Oxford University Press.

الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة
تحية طيبة وبعد،
تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات علمية لأغراض البحث الأكاديمي بعنوان
أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات
يرجى الإجابة عن الفقرات التالية بكل موضوعية، علمًا بأن المعلومات ستستخدم لأغراض علمية فقط

أولاً: البيانات العامة

1. الجنس:
☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر:
☐ أقل من 30 سنة
☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
☐ 40 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:
☐ دبلوم
☐ بكالوريوس
☐ ماجستير
☐ دكتوراه
4. سنوات الخبرة:
☐ أقل من 5 سنوات
☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ 10 سنوات فأكثر
5. المسمى الوظيفي:
☐ مدير
☐ رئيس قسم
☐ مشرف
☐ موظف إداري

ثانياً: إدارة المعرفة

يرجى تحديد درجة موافقتك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تحرص الشركة على توليد أفكار جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم توثيق المعرفة داخل الشركة	☐	☐	☐	☐	☐

تشجع الإدارة مشاركة المعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
تُستخدم المعرفة في تحسين العمليات	☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر أنظمة لتخزين المعرفة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تبادل الخبرات بين الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
تُستثمر المعرفة في اتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐
تسهم المعرفة في حل المشكلات	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: الميزة التنافسية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تساعد المعرفة في خفض التكاليف	☐	☐	☐	☐	☐
تسهم المعرفة في تحسين الجودة	☐	☐	☐	☐	☐
تدعم المعرفة الابتكار	☐	☐	☐	☐	☐
تساعد الشركة على سرعة الاستجابة	☐	☐	☐	☐	☐
تعزز المعرفة القدرة التنافسية	☐	☐	☐	☐	☐
تسهم المعرفة في رضا العملاء	☐	☐	☐	☐	☐