

تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية
السعودية

اسم الطالب
ميساء محمد مصطفى غزولي

الرقم الجامعي
233000028

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

4.....	قائمة الجداول
7.....	فهرس الأشكال
8.....	المستخلص
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	1.1. المقدمة
11	1.2. مشكلة الدراسة
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
13	1.3. أهمية الدراسة
13	1.3.1. على المستوى النظري:
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
15	1.4. أسئلة الدراسة:
15	1.5. أهداف الدراسة:
16	1.6. فرضيات الدراسة:
16	1.7. نموذج الدراسة:
17	1.8. منهجية الدراسة
17	1.9. الدراسة الميدانية:
19	1.10. مخطط المشروع المقترح:
21	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
22	2.1. المقدمة:
23	2.2. المتغيرات المستقلة:
24.....	2.3. المتغير التابع:
25	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
26	2.5. الخاتمة:
27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
28	3.1. المقدمة:

30	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
30	3.3. تصميم البحث:
31	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
32	3.5. طريقة جمع البيانات:
33	3.6. أنواع البيانات:
33	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
35	3.8. الخاتمة:
37	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
38	4.1. المقدمة:
40	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):
43	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:
44	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):
95	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
106	4.6. الخاتمة
108	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
109	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
111	5.2. توصيات الدراسة:
112	5.3. الخاتمة:
113	ملحق الاستبانة
115	أدوات البحث:
116	المراجع

قائمة الجداول

جدول 1 : التحليلات الإحصائية	42
جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية	43
جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية	43
جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر	45
جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس	46
جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية	48
جدول 7 : التحليل الإحصائي لامتلاك المؤسسة آليات فعالة لاكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية	50
جدول 8 : التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة العاملين على البحث المستمر عن المعارف والخبرات الجديدة	52
جدول 9 : التحليل الإحصائي لاستفادة المؤسسة من الخبرات المتراكمة في تطوير أعمالها وعملياتها	54
جدول 10 : التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على توثيق المعرفة المتولدة من الأنشطة والعمليات المختلفة	56
جدول 11 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا جهود إدارة المعرفة داخل المؤسسة	58
جدول 12 : التحليل الإحصائي لتوفر أنظمة وقواعد بيانات تسهل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة	60
جدول 13 : التحليل الإحصائي لتمييز المعرفة المخزنة في المؤسسة بالدقة وسهولة الوصول إليها	62
جدول 14 : التحليل الإحصائي لاستخدام المؤسسة تقنيات حديثة لحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية	64
جدول 15 : التحليل الإحصائي لضمان المؤسسة عدم فقدان المعرفة المهمة عند انتقال أو مغادرة الموظفين	66
جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة أنظمة تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة	68
جدول 17 : التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم	70
جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة فرق العمل والاجتماعات الدورية في نشر المعرفة داخل المؤسسة	72
جدول 19 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة بيئة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة	74
جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة تبادل المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية والإنتاجية	76
جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات	78
جدول 22 : التحليل الإحصائي لتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسة	80
جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة	82
جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة واكتساب المعرفة	84
جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وتخزين المعرفة	86
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة ومشاركة المعرفة	88
جدول 27 : ملخص النموذج	91
جدول 28 : تحليل التباين	91

91	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.....
94	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي
95	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز
	جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة
96	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 33 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة
96	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة
96	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق الميزة
97	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 36 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق الميزة
98	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق
98	الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة
99	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 39 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة
99	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة
100	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة
101	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 42 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة
101	التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق
101	الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....
	جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب
102	المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية السعودية.....

- جدول 45 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية السعودية.....103
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية السعودية.....103
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....104
- جدول 48 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....104
- جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.....105

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 45
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 47
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 49
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لامتلاك المؤسسة آليات فعالة لاكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية. 51
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة العاملين على البحث المستمر عن المعارف والخبرات الجديدة. 53
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاستفادة المؤسسة من الخبرات المتراكمة في تطوير أعمالها وعملياتها. 55
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لحرص المؤسسة على توثيق المعرفة المتولدة من الأنشطة والعمليات المختلفة. 57
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا جهود إدارة المعرفة داخل المؤسسة. 59
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتوفر أنظمة وقواعد بيانات تسهل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة. 61
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتمييز المعرفة المخزنة في المؤسسة بالدقة وسهولة الوصول إليها. 63
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاستخدام المؤسسة تقنيات حديثة لحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية. 65
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لضمان المؤسسة عدم فقدان المعرفة المهمة عند انتقال أو مغادرة الموظفين. 67
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة أنظمة تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة. 69
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم. 71
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة فرق العمل والاجتماعات الدورية في نشر المعرفة داخل المؤسسة. 73
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة بيئة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة. 75
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة تبادل المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية والإنتاجية. 77
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات. 79
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. 81
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. 83
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة واكتساب المعرفة. 85
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وتخزين المعرفة. 87
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة ومشاركة المعرفة. 89
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقى 92
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار 93

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث سعت إلى قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة، وتحليل أثرها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحسين الابتكار، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز التعلم التنظيمي، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وبلغ حجم العينة (268) مشاركاً من المديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومديري الجودة، ومديري الإنتاج، والعاملين في إدارات الموارد البشرية والبحث والتطوير بالمؤسسات الصناعية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أسهمت ممارسات اكتساب المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار، ورفع جودة المنتجات والخدمات، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، الأمر الذي انعكس بصورة إيجابية على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية واستدامة أداؤها. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة المعرفة، وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة، والاستثمار في تنمية رأس المال البشري، وتوسيع استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة، وربط المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي والابتكار المؤسسي، إضافة إلى تشجيع التعاون بين المؤسسات الصناعية والجامعات ومراكز البحوث لإنتاج المعرفة وتبادلها بما يدعم استدامة التميز التنافسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - الميزة التنافسية المستدامة - المؤسسات الصناعية - رأس المال الفكري - الابتكار المؤسسي - الأداء التنظيمي.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة المعرفة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت اهتمامًا واسعًا في الفكر التنظيمي المعاصر، نظرًا لدورها المحوري في تعزيز قدرة المؤسسات على توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها وتطبيقها بكفاءة عالية. وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت المعرفة تمثل المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية مقارنة بالموارد التقليدية مثل رأس المال والموارد المادية، حيث باتت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على قدرتها في إدارة المعرفة كعامل رئيسي لتحقيق التفوق والتميز في بيئة تنافسية شديدة التعقيد والتغير.

برز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة باعتباره هدفًا استراتيجيًا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه والمحافظة عليه على المدى الطويل، من خلال امتلاك قدرات يصعب تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين. وقد أصبح تحقيق هذه الميزة مرتبطًا بشكل وثيق بقدرة المؤسسات على توظيف مواردها المعرفية بكفاءة، وتطوير عملياتها الداخلية، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، بما يضمن لها الاستمرارية والنمو في الأسواق المحلية والعالمية. ومن هنا تبرز العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، حيث تمثل إدارة المعرفة الأداة الفاعلة التي تمكن المؤسسات من تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة قابلة للتطبيق العملي.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في سياق المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، والتي تشهد تطورًا ملحوظًا في ظل التوجهات الوطنية نحو تنويع مصادر الدخل وتعزيز القطاع الصناعي كأحد ركائز التنمية الاقتصادية ضمن إطار رؤية المملكة المستقبلية. وتواجه هذه المؤسسات تحديات متزايدة تتعلق بالمنافسة العالمية، وارتفاع متطلبات الجودة، وسرعة التغير التكنولوجي، مما يجعل الحاجة إلى إدارة المعرفة بشكل فعال أمرًا ضروريًا لضمان استمرارية التميز وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق.

كما أن التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية، وما يصاحبه من تبني للتقنيات الحديثة والابتكار في العمليات الإنتاجية والإدارية، قد عزز من أهمية دراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في دعم الأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية. إذ لم يعد النجاح يعتمد فقط على الكفاءة التشغيلية، بل أصبح يرتبط بقدرة المؤسسة على التعلم المستمر، وتوليد الأفكار الجديدة، واستثمار الخبرات المتراكمة، وتوظيفها في تحسين الأداء وتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة المختلفة وبين قدرة المؤسسات على تحقيق التفوق والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بهذا المجال، وتقديم إطار تحليلي يمكن أن يساعد متخذي القرار في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المستدام.

1.2. مشكلة الدراسة

تشهد المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية تحولات كبيرة في بيئة الأعمال نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، وما يصاحبها من ارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في حاجة مستمرة إلى تطوير قدراتها الداخلية وتحسين كفاءتها التشغيلية لضمان الاستمرارية وتحقيق النمو. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المعرفة تمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية في تعزيز أدائها، من خلال تنظيم المعرفة المتاحة لديها، وتوليد معرفة جديدة، وتبادلها بين الأفراد، وتطبيقها في العمليات الإنتاجية والإدارية. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بعدم توظيف المعرفة بالشكل الأمثل، وضعف أنظمة المشاركة والتوثيق، وعدم الاستفادة الكاملة من الخبرات المتراكمة داخل المنظمة. تبرز الميزة التنافسية المستدامة كهدف استراتيجي تسعى إليه المؤسسات الصناعية لضمان بقائها وقدرتها على المنافسة في الأسواق المتغيرة، إلا أن تحقيق هذه الميزة لم يعد يعتمد فقط على الجودة أو التكلفة أو الكفاءة التشغيلية التقليدية، بل أصبح يرتبط بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على إدارة مواردها المعرفية واستثمارها بشكل فعال. ومن هنا تنشأ الإشكالية البحثية المتعلقة بمدى قدرة ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية السعودية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في ظل التفاوت في مستوى تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بين المؤسسات، واختلاف درجة وعي الإدارات بأهميتها الاستراتيجية.

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وعملية إلى فهم طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية السعودية، وقياس مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تعزيز قدرة هذه المؤسسات على

المنافسة طويلة الأمد. كما تنبع المشكلة من محدودية الدراسات التطبيقية المحلية التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في البيئة الصناعية السعودية، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية إدارة المعرفة كأداة استراتيجية يمكن أن تسهم في تحقيق التفوق التنافسي المستدام.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في تعدد وتباين الطروحات الفكرية المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة، حيث لا يوجد اتفاق موحد حول تعريفها أو تحديد أبعادها بشكل دقيق، إذ تناولتها الأدبيات من زوايا مختلفة مثل إنشاء المعرفة، وتخزينها، وتبادلها، وتطبيقها، دون وجود نموذج نظري شامل يربط هذه الأبعاد بشكل متكامل مع مفهوم الميزة التنافسية المستدامة. هذا التباين أدى إلى صعوبة بناء إطار نظري موحد يفسر العلاقة بين المتغيرين بشكل دقيق وواضح.

أما الفجوة النظرية الثانية فتتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في سياق المؤسسات الصناعية بشكل خاص، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات أخرى مثل الخدمات أو التعليم أو القطاع الحكومي، مما يجعل الإطار النظري المتاح غير كافٍ لتفسير الخصوصية التي يتميز بها القطاع الصناعي.

كما تظهر فجوة نظرية ثالثة تتمثل في قلة النماذج النظرية التي توضح الآليات الوسيطة أو التفاعلية التي يمكن من خلالها أن تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مثل دور الابتكار التنظيمي، أو التعلم التنظيمي، أو القدرات الديناميكية، حيث لا تزال هذه العلاقات بحاجة إلى مزيد من التفسير والتأصيل العلمي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية الأولى في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت واقع تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، حيث لا تزال معظم الأدبيات التطبيقية تعتمد على سياقات دولية مختلفة لا تعكس بشكل دقيق الخصائص التنظيمية والاقتصادية للمؤسسات الصناعية السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة المحلية.

أما الفجوة التطبيقية الثانية فتتمثل في ضعف القياس الفعلي لأثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية، حيث تركز العديد من المؤسسات على تطبيق بعض أدوات إدارة المعرفة بشكل جزئي دون وجود

تقييم شامل لمدى تأثيرها على الأداء التنافسي طويل الأمد، مما يؤدي إلى غياب مؤشرات واضحة تربط بين الممارسات المعرفية والنتائج الاستراتيجية.

كما تتمثل فجوة تطبيقية ثالثة في تفاوت مستوى تبني ممارسات إدارة المعرفة بين المؤسسات الصناعية السعودية، حيث تختلف درجة النضج المؤسسي والتقني من مؤسسة إلى أخرى، وهو ما يؤدي إلى صعوبة تحديد أثر موحد لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية، ويستدعي إجراء دراسات ميدانية أكثر عمقاً تعكس هذا التباين وتفسره بشكل علمي دقيق.

وبذلك يتضح أن هناك حاجة ملحة لدراسة هذا الموضوع في السياق الصناعي السعودي بهدف سد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصناعية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تتناول أحد أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة المتمثل في إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية نظراً لدوره المحوري في تفسير نجاح المؤسسات في البيئات التنافسية الحديثة. فإدارة المعرفة لم تعد مجرد مفهوم تنظيبي تقليدي، بل أصبحت إطاراً فكرياً يفسر كيفية توليد المعرفة وتخزينها وتبادلها وتطبيقها داخل المؤسسة، بما ينعكس بشكل مباشر على قدرتها على الابتكار والتطور والاستمرار في السوق.

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تساهم في توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير استراتيجي وبين مفهوم الميزة التنافسية المستدامة كهدف طويل الأمد تسعى إليه المؤسسات الصناعية. إذ تقدم الدراسة معالجة تحليلية لهذه العلاقة بما يساعد على بناء فهم أعمق للآليات التي من خلالها يمكن لإدارة المعرفة أن تتحول إلى أداة فعالة لتحقيق التفوق التنافسي، سواء من خلال تحسين العمليات الداخلية، أو تعزيز الابتكار، أو دعم اتخاذ القرار، أو رفع كفاءة التعلم التنظيمي.

كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بهذا المجال، خاصة في البيئة الصناعية السعودية، من خلال تقديم إطار تحليلي يمكن أن يُضاف إلى النماذج النظرية السابقة ويعزز من قدرتها التفسيرية. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تدعم تطوير الدراسات المستقبلية من خلال توفير أساس علمي يمكن البناء عليه في دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة قد تؤثر في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، مثل الابتكار التنظيمي أو القدرات الديناميكية أو رأس المال الفكري.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها من قبل متخذي القرار والمديرين في المؤسسات الصناعية السعودية بهدف تحسين ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة التنافسية المستدامة. فالدراسة تساعد هذه المؤسسات على فهم كيفية توظيف المعرفة التنظيمية بشكل فعال، وتحويلها إلى قيمة مضافة تسهم في رفع كفاءة العمليات الإنتاجية والإدارية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

كما توفر الدراسة مؤشرات عملية حول كيفية تعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين، وتطوير نظم إدارة المعرفة داخل المؤسسات، بما يسهم في تقليل الهدر في المعرفة والخبرات، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال. ومن خلال ذلك، يمكن للمؤسسات الصناعية تحسين قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات جديدة، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وتكتسب الدراسة أهمية إضافية في ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو دعم القطاع الصناعي ضمن إطار رؤية 2030، حيث تسعى المملكة إلى تعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار. ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تسهم في دعم صناع القرار في وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية، بما يساعد على تحقيق الاستفادة التنافسية، وتعزيز مكانة هذه المؤسسات في السوق، ورفع مستوى كفاءتها التشغيلية والإنتاجية على المدى الطويل.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السعودية؟
2. ما أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية؟
3. ما أثر إدارة المعرفة على تعزيز القدرة الابتكارية داخل المؤسسات الصناعية السعودية؟
4. ما أثر إدارة المعرفة على رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين استغلال الموارد؟
5. ما أثر إدارة المعرفة على تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية، من خلال دراسة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسات.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية السعودية .
2. قياس أثر إدارة المعرفة على تحسين جودة العمليات الإنتاجية .
3. تحليل أثر إدارة المعرفة على تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصناعية .
4. دراسة أثر إدارة المعرفة على رفع الكفاءة التشغيلية واستغلال الموارد بشكل أفضل .
5. قياس أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة واستمراريتها.

1.6. فرضيات الدراسة:

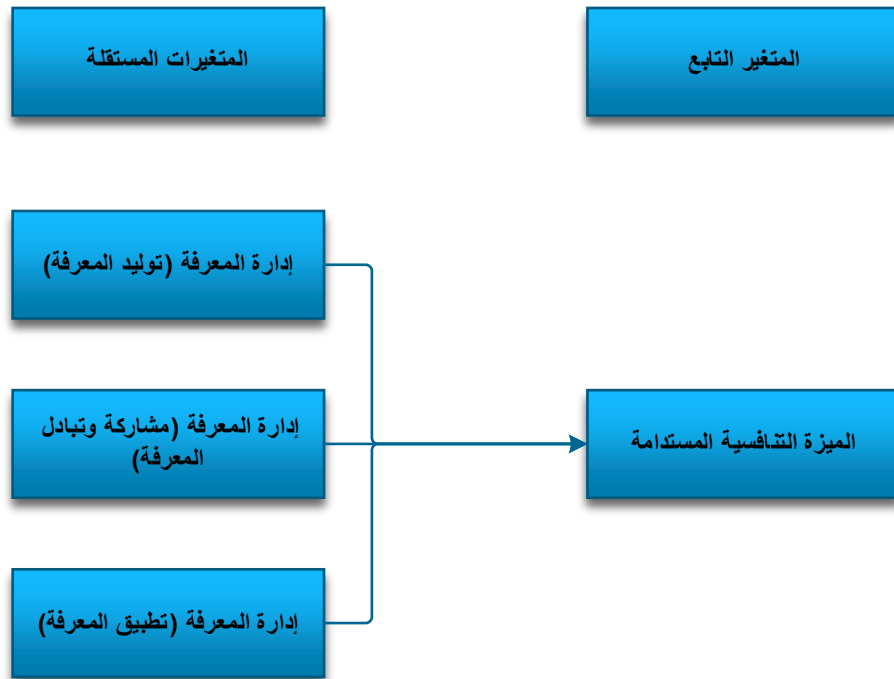
الفرضية الرئيسية للدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

الفرضيات الفرعية للدراسة

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على جودة العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية .
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تعزيز القدرة الابتكارية داخل المؤسسات الصناعية .
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رفع الكفاءة التشغيلية واستغلال الموارد .
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية .
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية السعودية.

1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Methodology) بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث الذي يسعى إلى قياس تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية. ويقوم هذا المنهج على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي بهدف اختبار الفرضيات، وقياس العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مستوى التأثير بشكل موضوعي ودقيق. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على تقديم نتائج قابلة للتعميم، مما يجعله مناسباً للدراسات التي تتناول ظواهر تنظيمية واسعة النطاق مثل إدارة المعرفة وأثرها الاستراتيجي.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لقدرته على تحويل المفاهيم النظرية مثل إدارة المعرفة والميزة التنافسية إلى متغيرات قابلة للقياس من خلال مؤشرات محددة، مثل توليد المعرفة، ومشاركتها، وتطبيقها، بالإضافة إلى مؤشرات الميزة التنافسية مثل الجودة، والكفاءة، والابتكار، والاستدامة. كما يتيح هذا المنهج استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لاختبار الفرضيات وقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، مما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها العلمية.

1.9. الدراسة الميدانية:

تشكل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية الأساسية في هذا البحث، حيث تهدف إلى الانتقال من الإطار النظري الذي تناول مفهوم إدارة المعرفة وأبعاده المختلفة والميزة التنافسية المستدامة، إلى الواقع العملي داخل المؤسسات الصناعية السعودية. وتأتي هذه المرحلة بهدف اختبار الفرضيات والتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال جمع بيانات مباشرة من بيئة العمل الفعلية، بما يضمن الحصول على نتائج دقيقة تعكس الواقع التنظيمي كما هو دون افتراضات نظرية مجردة. وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في المؤسسات الصناعية السعودية، ممن لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات إدارة المعرفة واتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. وشملت العينة فئات وظيفية متعددة مثل الإداريين، ورؤساء الأقسام، ومديري الجودة، والعاملين في التطوير التنظيمي، وذلك لضمان شمولية البيانات وتنوع وجهات النظر حول موضوع الدراسة.

وتم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة علمية تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى محاور تعكس ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة من حيث توليد المعرفة، ومشاركتها، وتطبيقها، بالإضافة إلى محور خاص بقياس مستوى الميزة التنافسية المستدامة من حيث الجودة، والكفاءة التشغيلية، والابتكار، والاستمرارية في التفوق التنافسي. وقد تم توزيع الاستبانات إلكترونياً أو ورقياً حسب طبيعة المؤسسات المستهدفة وإمكانية الوصول إليها.

كما تضمنت الدراسة الميدانية خطوات منهجية دقيقة لضمان جودة البيانات، حيث تم التأكد من صدق أداة القياس من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المعرفة، بهدف مراجعة الفقرات والتأكد من ملاءمتها لقياس المتغيرات محل الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل كرونباخ ألفا، وذلك لضمان الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وموثوقية النتائج.

وفي مرحلة جمع البيانات، تم الاعتماد على أسلوب منظم في توزيع الاستبانات واسترجاعها، مع متابعة مستوى الاستجابة لضمان تحقيق حجم العينة المستهدف. وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، تم تفريغها وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، تمهيداً لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي الذي يهدف إلى اختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتسعى هذه الدراسة الميدانية في مجملها إلى تقديم صورة واقعية دقيقة عن مدى تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية السعودية، وكيفية انعكاس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والاستراتيجيات الإدارية داخل هذه المؤسسات، وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة أحد الفصول الأساسية التي تُبنى عليها الجوانب التحليلية والتفسيرية للبحث، حيث ينتقل الباحث من عرض الإطار العام للمشكلة البحثية إلى الإطار النظري والمفاهيمي الذي يفسر طبيعة المتغيرات محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية معمقة للمفاهيم الأساسية التي تركز عليها الدراسة، من خلال تحليل الأبعاد النظرية المرتبطة بموضوع البحث، بما يساهم في بناء تصور شامل يوضح كيفية تشكل الظاهرة المدروسة وعلاقتها بعناصرها المختلفة داخل السياق التنظيمي للمؤسسات الصناعية.

كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح الأسس الفكرية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، من خلال تناول الجوانب المفاهيمية المرتبطة بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسات، وتحليل الكيفية التي تتفاعل بها هذه الجوانب مع بعضها البعض لتشكيل نتائج تنظيمية ملموسة. ويُركز الفصل على تقديم بناء نظري متكامل يساعد في تفسير العلاقات السببية بين عناصر الدراسة، بما يمكن من فهم أعمق لطبيعة التأثيرات المتبادلة داخل بيئة العمل الصناعي.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يشكل القاعدة العلمية التي تُبنى عليها بقية مراحل الدراسة، حيث يوفر الخلفية النظرية اللازمة لتفسير النتائج الميدانية لاحقاً، ويساعد في صياغة الفرضيات بصورة علمية دقيقة، ويعزز من قدرة الباحث على الربط بين الأدبيات السابقة والواقع التطبيقي. كما يساهم في رفع مستوى الاتساق المنهجي للدراسة، ويمنحها بعداً أكاديمياً أكثر عمقاً من خلال ربط المفاهيم النظرية بالسياق العملي للمؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

المتغير المستقل الأول: إدارة المعرفة (توليد المعرفة)

يُعد توليد المعرفة أحد الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة، ويشير إلى قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة من خلال الخبرات العملية، والتعلم التنظيمي، والبحث والتطوير، والتفاعل بين الأفراد داخل بيئة العمل. ويُعد هذا البعد نقطة الانطلاق في دورة إدارة المعرفة، حيث تبدأ المؤسسة بتوليد أفكار وحلول مبتكرة تسهم في تطوير عملياتها ومنتجاتها.

وفي المؤسسات الصناعية، يلعب توليد المعرفة دورًا مهمًا في تحسين الأداء التنافسي من خلال دعم الابتكار في العمليات الإنتاجية وتطوير تقنيات جديدة ترفع من جودة المنتجات وتقلل من التكاليف. كما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق، من خلال إنتاج معرفة جديدة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية.

المتغير المستقل الثاني: إدارة المعرفة (مشاركة وتبادل المعرفة)

يمثل هذا المتغير قدرة المؤسسة على نشر وتبادل المعرفة بين الأفراد والإدارات المختلفة داخل المنظمة، بما يضمن استفادة جميع العاملين من الخبرات المتاحة وتقليل الفجوات المعرفية. وتُعد مشاركة المعرفة عنصرًا أساسيًا في تعزيز العمل الجماعي وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

وفي السياق الصناعي، تسهم مشاركة المعرفة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال نقل أفضل الممارسات وتقليل الأخطاء المتكررة، كما تساعد في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة من خلال تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبادل المعرفة يساهم في تسريع عمليات التعلم التنظيمي، مما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار المستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المتغير المستقل الثالث: إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة)

يركز هذا المتغير على كيفية تحويل المعرفة المتاحة داخل المؤسسة إلى تطبيقات عملية تسهم في تحسين الأداء الفعلي للعمليات الإنتاجية والإدارية. فامتلاك المعرفة وحده لا يكفي، بل يجب أن يتم توظيفها بشكل فعال في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحسين العمليات.

وفي المؤسسات الصناعية السعودية، يمثل تطبيق المعرفة عنصرًا حاسمًا في تحسين جودة الإنتاج وتقليل الهدر وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما يسهم في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات السوق، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرارية. ويعد هذا البعد هو الحلقة النهائية في دورة إدارة المعرفة، حيث تتحول المعرفة من مفهوم نظري إلى قيمة مضافة قابلة للقياس والتأثير المباشر.

2.3. المتغير التابع:

- الميزة التنافسية المستدامة

تمثل الميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع في هذه الدراسة، وهي الغاية النهائية التي تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحقيقها والمحافظة عليها على المدى الطويل. ويُقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق مستمر على المنافسين من خلال تقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها أو استبدالها، سواء من خلال الجودة أو التكلفة أو الابتكار أو الكفاءة التشغيلية.

وتتجسد الميزة التنافسية المستدامة في مجموعة من الأبعاد مثل تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة على الابتكار المستمر، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق نمو مستدام في الحصة السوقية. كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، واستثمار مواردها بشكل يضمن استمرار تفوقها في السوق.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة بين متغيرات الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية. فعندما تتمكن المؤسسة من توليد معرفة جديدة، فإنها تعزز قدرتها على الابتكار وتطوير عملياتها، مما ينعكس على جودة منتجاتها وقدرتها التنافسية. وعند تعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين، تتحسن كفاءة العمليات الداخلية ويزداد التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء ورفع الإنتاجية. أما تطبيق المعرفة بشكل فعال، فيؤدي إلى تحويل الأفكار والخبرات إلى ممارسات عملية تحقق تحسناً فعلياً في الأداء التشغيلي والاستراتيجي.

وبناءً على ذلك، فإن العلاقة بين الأبعاد الثلاثة والمتغير التابع علاقة تكاملية وتراكمية، حيث يعمل كل بعد على دعم جانب معين من جوانب الميزة التنافسية، وفي النهاية تتكامل هذه التأثيرات لتشكيل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها.

2.5. الخاتمة:

يتضح من خلال هذا الفصل أنه قد قدم معالجة نظرية متكاملة للمفاهيم الأساسية التي تقوم عليها الدراسة، حيث تم التطرق إلى الجوانب الفكرية المرتبطة بموضوع البحث بصورة تحليلية تسهم في توضيح طبيعة الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها المختلفة داخل البيئة التنظيمية للمؤسسات الصناعية. وقد ركز الفصل على بناء إطار مفاهيمي يوضح كيفية تفاعل العناصر الأساسية للبحث بطريقة منطقية ومنهجية، بما يساعد على تفسير العلاقات القائمة بينها.

كما أسهم هذا الفصل في توضيح الأساس العلمي الذي يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج الميدانية في الفصول اللاحقة، حيث وفر تصورًا نظريًا يساعد في فهم كيفية تأثير العوامل التنظيمية المختلفة في بعضها البعض، وكيف يمكن لهذه التأثيرات أن تنعكس على الأداء العام للمؤسسات الصناعية. وبذلك فإنه يشكل حلقة وصل مهمة بين الجانب النظري للدراسة والجانب التطبيقي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل المرجعية الأساسية التي تستند إليها الدراسة في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، كما أنه يعزز من قوة البناء العلمي للبحث من خلال ربطه بالأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يسهم في توجيه التحليل الإحصائي وتفسير النتائج بصورة أكثر دقة وموضوعية، مما يزيد من موثوقية الدراسة ويعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية في مجال إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثالث أحد أهم الفصول المنهجية في الدراسات العلمية، إذ ينتقل فيه الباحث من الجانب النظري الذي تناول المفاهيم والأدبيات والدراسات السابقة إلى الجانب التطبيقي الذي يُبنى عليه تنفيذ الدراسة ميدانيًا واختبار فروضها بصورة علمية دقيقة. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة الموسومة "أثر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في نجاح إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على شركات التقنية في السعودية"، تبرز أهمية هذا الفصل في كونه يضع الإطار المنهجي الذي ينظم جميع مراحل تنفيذ الدراسة ويضمن سلامة الإجراءات البحثية ودقتها، بما يساهم في الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي ومستوى نجاح إدارة المشاريع داخل شركات التقنية السعودية.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة نظرًا للطبيعة المتسارعة للتطورات التقنية التي يشهدها قطاع الأعمال، ولا سيما قطاع التقنية في المملكة العربية السعودية الذي أصبح من أكثر القطاعات اعتمادًا على الحلول الذكية والتطبيقات الرقمية الحديثة انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. ومن هذا المنطلق، فإن نجاح الدراسة لا يعتمد فقط على جودة الإطار النظري، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بسلامة الإجراءات المنهجية التي يتم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها. ولذلك يحرص هذا الفصل على تقديم وصف علمي متكامل لجميع الخطوات المنهجية التي تم اتباعها، بحيث تتسم بالوضوح والتنظيم والتسلسل المنطقي، الأمر الذي يعزز من موثوقية الدراسة وإمكانية تكرارها والاستفادة منها في بحوث مستقبلية.

كما يهدف هذا الفصل إلى توضيح الكيفية التي جرى من خلالها تحويل الإطار النظري إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق الميداني، بما يضمن قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة وموضوعية، ويعكس الواقع الفعلي لاستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل شركات التقنية السعودية. ويأتي ذلك من خلال بناء منهجية علمية متماسكة تراعي طبيعة مجتمع الدراسة وخصائصه، وتستند إلى أساليب علمية معتمدة في اختيار المشاركين وجمع البيانات ومعالجتها، بما يقلل من احتمالات التحيز أو الخطأ ويزيد من دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

ويبرز كذلك الدور المحوري لهذا الفصل في توفير الأساس العلمي الذي ستُبنى عليه جميع التحليلات الإحصائية اللاحقة، حيث إن جودة النتائج النهائية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بجودة الإجراءات المنهجية التي يتم تنفيذها في هذه المرحلة. فكلما كانت منهجية الدراسة واضحة، ومنظمة، ومبنية على أسس علمية رصينة، زادت قدرة الباحث على اختبار الفروض بصورة دقيقة، وتحليل

العلاقات بين المتغيرات بطريقة موضوعية، وتقديم تفسيرات واقعية تستند إلى بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في دعم متخذي القرار داخل شركات التقنية.

وتزداد أهمية هذا الفصل في ظل اعتماد الدراسة على بيئة تقنية تتميز بسرعة التغير وكثرة الابتكارات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي التوليدي، الأمر الذي يتطلب تصميمًا منهجيًا قادرًا على استيعاب هذه المتغيرات الحديثة وقياس انعكاساتها على نجاح إدارة المشاريع. ولذلك فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الإجراءات البحثية بصورة وصفية، وإنما يسعى إلى بناء إطار تطبيقي متكامل يحقق الانسجام بين أهداف الدراسة وأسئلتها وفروضها من جهة، وبين الأساليب المستخدمة في تنفيذ الدراسة ميدانيًا من جهة أخرى، بما يضمن تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية والاتساق العلمي.

ويُعد هذا الفصل أيضًا حلقة الوصل بين الجانب النظري والنتائج التطبيقية، إذ يمهد بصورة علمية للفصل التالي الذي سيتم فيه عرض البيانات وتحليلها واختبار الفروض والإجابة عن أسئلة الدراسة. ومن ثم فإن جودة هذا الفصل تمثل الأساس الحقيقي لنجاح الدراسة بأكملها، لأنه يوضح الآليات العلمية التي تم من خلالها الوصول إلى البيانات، ويبين الأسس التي اعتمد عليها الباحث في تحليلها وتفسيرها، وهو ما يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويزيد من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل شركات التقنية السعودية، خاصة في ظل التوسع المتزايد في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي لدعم اتخاذ القرار، وتحسين الإنتاجية، وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

المتغير المستقل: إدارة المعرفة

يقصد بإدارة المعرفة إجرائيًا في هذه الدراسة جميع العمليات والأنشطة الإدارية التي تمارسها المؤسسات الصناعية السعودية بهدف اكتساب المعرفة، وتوليدها، وتنظيمها، وخزنها، ومشاركتها، وتطبيقها بصورة فعالة لدعم الأداء المؤسسي وتحسين جودة القرارات وتعزيز الابتكار واستثمار رأس المال الفكري. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس ممارسات إدارة المعرفة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة

يقصد بالميزة التنافسية المستدامة إجرائيًا قدرة المؤسسة الصناعية على المحافظة على تفوقها التنافسي لفترات زمنية طويلة من خلال تقديم قيمة متميزة للعملاء يصعب على المنافسين تقليدها، وذلك عبر تحسين الجودة، ورفع الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وسرعة الاستجابة للتغيرات، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

3.3. تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم البحثي الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر التصميمات البحثية ملاءمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى دراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليلها في البيئة التطبيقية. ويتميز هذا التصميم بقدرته على تقديم وصف علمي دقيق للظاهرة محل الدراسة، مع تحليل طبيعة العلاقات القائمة بين متغيراتها، واستخلاص النتائج التي تسهم في تفسيرها بصورة موضوعية. كما يسمح هذا التصميم بدراسة الواقع كما هو قائم دون تدخل الباحث في المتغيرات، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

وقد تم اختيار هذا التصميم لكونه يوفر إطاراً علمياً متكاملًا يجمع بين الوصف والتحليل الإحصائي، حيث يتيح وصف مستوى تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية، إلى جانب قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ثم اختبار طبيعة العلاقة بينهما ومدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. كما يساهم هذا التصميم في توفير بيانات كمية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يؤدي إلى الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تستند إلى الأدلة الميدانية وليس إلى الانطباعات الشخصية أو الأحكام الذاتية.

ويستند التصميم البحثي كذلك إلى المنهج الكمي الذي يعتمد على جمع البيانات من خلال الاستبانة وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة في حدود العينة المختارة. ويعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تستهدف اختبار الفرضيات وقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن كونه يوفر درجة عالية من الدقة في تفسير النتائج وربطها بالأدبيات السابقة، مما يمنح الدراسة قيمة علمية وتطبيقية تساهم في دعم متخذي القرار داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث يشاركون بصورة مباشرة في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة والاستفادة منها في أداء الأعمال والعمليات الإدارية والإنتاجية. ويُعد اختيار هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة، نظراً لما تتمتع به المؤسسات الصناعية من أهمية كبيرة في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، إضافة إلى اعتمادها المتزايد على المعرفة باعتبارها مورداً استراتيجياً لتحقيق التفوق التنافسي والاستدامة.

ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد المؤسسات الصناعية وتوزعها الجغرافي داخل المملكة، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة باعتباره الأسلوب الأكثر كفاءة في الدراسات الميدانية، حيث يسمح بالحصول على بيانات تمثل المجتمع الأصلي بدرجة عالية من الدقة مع تقليل الوقت والجهد والتكاليف. وقد روعي عند اختيار العينة أن تكون ممثلة لمختلف المستويات الوظيفية

داخل المؤسسات الصناعية، بما يضمن تنوع الآراء والخبرات المتعلقة بممارسات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، إذ تمنح جميع أفراد مجتمع الدراسة فرصًا متساوية للمشاركة، مما يقلل من احتمالات التحيز ويزيد من موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها على المجتمع الأصلي. كما تسهم هذه التقنية في تعزيز صدق النتائج الإحصائية، خاصة عند استخدام الاختبارات التحليلية التي تتطلب تمثيلًا مناسبًا للمجتمع. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب المعاينة استخدامًا في البحوث الإدارية؛ لما يوفره من دقة علمية وسهولة في التطبيق، فضلًا عن توافقه مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها البحثية.

3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة المغلقة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لما تتمتع به من قدرة على جمع المعلومات من عدد كبير من المبحوثين خلال فترة زمنية مناسبة، مع ضمان توحيد أسلوب عرض الأسئلة وإجاباتها على جميع أفراد العينة. كما تتيح الاستبانة إمكانية تحويل استجابات المشاركين إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية القائمة على اختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

وقد صُممت الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وأبعاد متغيراتها، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الدراسة، نظرًا لما يتميز به هذا المقياس من سهولة الاستخدام وارتفاع مستوى الدقة في قياس الاتجاهات والآراء. كما روعي في إعداد فقرات الاستبانة أن تكون واضحة ومباشرة وخالية من الغموض، وأن تغطي جميع الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بما يسهم في الحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها عند إجراء التحليلات الإحصائية.

وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة باستخدام الوسائل المناسبة، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، الأمر الذي يعزز من مصداقية الاستجابات ويشجع المشاركين على الإجابة بموضوعية ودقة.

وبعد استكمال عملية الجمع، تمت مراجعة الاستبانات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، ثم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي تمهيداً لإجراء الاختبارات اللازمة واستخلاص النتائج.

3.6. أنواع البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي جُمعت مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة، حيث وفرت هذه البيانات مؤشرات كمية حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية السعودية، وشكلت المصدر الأساسي الذي اعتمدت عليه الدراسة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

ثانياً: البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتقارير الرسمية، والإحصاءات ذات الصلة، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية الموثوقة، وقد استخدمت لبناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد الفجوة البحثية، وصياغة الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات العلمية السابقة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات ومراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تم ترميز الاستبانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المناسب لإجراء عمليات التحليل. وقد بدأت إجراءات التحليل بمراجعة البيانات واكتشاف القيم المفقودة أو غير المنطقية ومعالجتها، ثم التأكد من سلامة إدخال البيانات قبل الشروع في تنفيذ الاختبارات الإحصائية. وتهدف هذه الإجراءات إلى ضمان جودة البيانات ودقتها، بما ينعكس إيجاباً على صحة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

كما اشتملت إجراءات التحليل على استخدام الإحصاءات الوصفية لتوصيف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لترتيب استجابات أفراد العينة وفقاً لمستوى موافقتهم على عبارات الاستبانة.

وأُسهمت هذه الإجراءات في تقديم صورة واضحة عن اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وتحديد مستوى توافر ممارسات إدارة المعرفة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

واعتمدت الدراسة كذلك على مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستدلالية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات، ومن أبرزها اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، واختبار الصدق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى اختبار مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} \leq 0.05$) للحكم على قبول أو رفض الفرضيات. وقد أسهمت هذه الإجراءات في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، وتحقيق أهدافها بصورة منهجية وموضوعية.

3.8. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد تم بناء الإطار المنهجي للدراسة بصورة علمية متكاملة، بما يوفر الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تنفيذ الجانب الميداني والوصول إلى نتائج تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموضوعية. وقد أسهمت الإجراءات المنهجية التي تناولها هذا الفصل في تحويل أهداف الدراسة وتساؤلاتها إلى خطوات تطبيقية واضحة، الأمر الذي يعزز من إمكانية اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة علمية، ويضمن أن تكون النتائج المستخلصة معبرة عن الواقع الفعلي للمؤسسات الصناعية السعودية.

كما أظهر هذا الفصل أهمية التخطيط المنهجي في البحوث الإدارية، حيث إن جودة النتائج ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الإجراءات التي يتم اتباعها في تنفيذ الدراسة. ومن خلال الإطار المنهجي الذي تم عرضه، أصبحت الدراسة قائمة على أسس علمية تراعي الدقة في تحديد المفاهيم، وملاءمة الأساليب المستخدمة لطبيعة المشكلة البحثية، وموضوعية جمع البيانات، وكفاءة معالجتها وتحليلها، بما يحقق أعلى مستويات الموثوقية والصدق العلمي. ويعكس ذلك التزام الدراسة بالمعايير المنهجية المتعارف عليها في البحوث الأكاديمية، ويمنح نتائجها قدرًا أكبر من القبول وإمكانية الاستفادة منها في الجوانب العلمية والتطبيقية.

وقد ساهم هذا الفصل كذلك في توضيح الآليات التي تضمن تمثيل الواقع الميداني للمؤسسات الصناعية بصورة دقيقة، بما يسمح بفهم طبيعة ممارسات إدارة المعرفة داخل تلك المؤسسات، وتحليل مدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما أن تنظيم خطوات الدراسة وفق تسلسل منطقي ومتدرج يساعد على تقليل الأخطاء المنهجية، ويعزز من إمكانية إعادة تطبيق الدراسة في بيئات مشابهة، الأمر الذي يرفع من القيمة العلمية للبحث ويزيد من فرص الاستفادة من نتائجه في الدراسات المستقبلية.

إن المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على خدمة أهداف البحث الحالي، وإنما تمثل نموذجًا يمكن الاسترشاد به في الدراسات التي تتناول موضوعات الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والميزة التنافسية، وذلك لما تتضمنه من تكامل بين الجوانب النظرية والإجراءات التطبيقية، وما توفره من أدوات علمية تساعد في تفسير الظواهر الإدارية بصورة أكثر دقة وواقعية، بما يدعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصناعية وغيرها من مؤسسات الأعمال.

إن هذا الفصل قد وفر الأساس العلمي الذي تنطلق منه الدراسة نحو مرحلة تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث أصبحت جميع الإجراءات اللازمة لتنفيذ الدراسة الميدانية محددة بصورة واضحة ومنظمة. ومن ثم، فإن الانتقال إلى الفصل التالي سيكون قائمًا على قاعدة منهجية راسخة، تتيح عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتسؤولاتها، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها في دعم تطوير ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز قدرة المؤسسات الصناعية السعودية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والمحافظة عليها في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتنافسية المتزايدة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يمثل الفصل الرابع الركيزة التطبيقية الأساسية في هذه الدراسة، حيث يتناول عرض النتائج الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساولاتها وفرضياتها، وذلك بهدف الكشف عن تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل استكمالاً لما تم عرضه في الفصول السابقة من إطار نظري تناول المفاهيم الرئيسة للدراسة، وإطار منهجي أوضح منهج الدراسة وإجراءاتها وأداة جمع البيانات، ليشكل بذلك حلقة الوصل بين الجانب النظري والواقع التطبيقي، من خلال تحليل البيانات الميدانية واستخلاص نتائج علمية تسهم في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم أدلة يمكن الاستناد إليها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الصناعية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من أهمية إدارة المعرفة باعتبارها أحد أهم الأصول الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، حيث لم تعد المنافسة تعتمد فقط على الموارد المالية أو المادية، وإنما أصبحت تركز بصورة متزايدة على المعرفة والخبرات والقدرات الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، ومدى قدرتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها بصورة فعالة. وفي ظل التطورات الصناعية المتسارعة، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، أصبح الاستثمار في إدارة المعرفة عاملاً رئيساً في بناء الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحسين جودة المنتجات، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز الابتكار، والاستجابة السريعة لمتغيرات الأسواق، وتحقيق رضا العملاء، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى قياسه وتحليله بصورة علمية.

ويبدأ الفصل بعرض توصيف عينة الدراسة، حيث يتم استعراض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والمستوى الإداري، ونوع المؤسسة الصناعية، وحجمها. ويهدف هذا الجزء إلى تقديم صورة واضحة عن خصائص المشاركين ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، مع إبراز التنوع في الخبرات والمستويات الإدارية، بما يسهم في تفسير النتائج وربطها بواقع المؤسسات الصناعية السعودية، ويعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية.

ويتناول الفصل بعد ذلك اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة)، باعتبارها من أهم الخطوات المنهجية التي تضمن جودة القياس ودقة النتائج. فقد تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي،

للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة، كما تم قياس معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من اتساق إجابات أفراد العينة واستقرارها. وقد أسهمت هذه الإجراءات في تعزيز الثقة في أداة الدراسة، وضمان صلاحيتها لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات.

كما يتضمن الفصل عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية، بهدف التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية، ومستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أفراد العينة. ويساعد هذا التحليل في تحديد الجوانب التي تحقق مستويات مرتفعة من التطبيق، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما يوفر قاعدة علمية لتفسير النتائج الاستدلالية الخاصة باختبار الفرضيات.

ويخصص الفصل جزءاً رئيساً لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج، حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين، واختبارات الفروق، لقياس طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، وتحديد حجم التأثير ومستوى الدلالة الإحصائية. ولا يقتصر هذا الجزء على عرض النتائج الرقمية، بل يشمل تفسيرها وربطها بالأدبيات العلمية والدراسات السابقة، مع مناقشة أوجه الاتفاق أو الاختلاف، وتحليل الأسباب المحتملة في ضوء طبيعة القطاع الصناعي السعودي، والتطورات المرتبطة بالتحول الصناعي والاقتصاد المعرفي.

ويختتم الفصل بخاتمة تتضمن خلاصة لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليلات الإحصائية، مع إبراز أهم المؤشرات المتعلقة بواقع إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما تمثل هذه الخاتمة تمهيداً علمياً للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول عرض النتائج النهائية للدراسة، وصياغة الاستنتاجات، وتقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية، بما يسهم في تطوير ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

تظهر المؤشرات الإحصائية العامة لمتغيرات الدراسة شمولية واضحة في توزيع الاستجابات البالغ عددها مائتان وثمانية وستون استجابة صحيحة دون وجود أي قيم مفقودة؛ فالبيانات الديموغرافية تعكس تنوعاً ملحوظاً حيث سجل العمر متوسطاً حسابياً قريباً من ثلاثة صحيح وثلاثة من مائة مع انحراف معياري يقترب من واحد صحيح وأربعة أعشار؛ وهذا التباين يشير إلى تمثيل فئات عمرية مختلفة تمنح الدراسة عمقاً عملياً نتيجة تمازج خبرات الأجيال المتعددة داخل المؤسسات؛ وفي المقابل نجد أن جنس المبحوثين سجل متوسطاً بلغ واحد صحيح وستة وأربعين من مائة وانحرافاً مقداره نصف صحيح؛ وهو ما يدل على تقارب حجم التمثيل بين الذكور والإناث في مجتمع الدراسة؛ أما الدرجة العلمية فقد حققت متوسطاً بلغ ثلاثة صحيح وأربعة وأربعين من مائة وانحرافاً معيارياً قريباً من واحد صحيح وستة وعشرين من مائة؛ وتلك النتيجة تبرز خلفية أكاديمية متقدمة للمشاركين تسهم في إثراء الردود ودقتها؛ ولدى الانتقال إلى العبارات الخاصة بآليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛ يلاحظ بوضوح ارتفاع عام في المتوسطات الحسابية حيث تراوحت في مجملها بين ثلاثة صحيح وأربعة وخمسين من مائة كحد أدنى وثلاثة صحيح وستة وسبعين من مائة كحد أعلى؛ وهذه المعدلات المرتفعة تبرهن على إدراك إيجابي واسع النطاق من قبل الموظفين لأهمية العمليات المعرفية؛ غير أن الانحرافات المعيارية التي تذبذبت حول واحد صحيح وثلاثة أعشار إلى واحد صحيح وخمسة أعشار تبين وجود تباين وتشتت في وجهات النظر؛ فقد لا يتفق الجميع على مستوى كفاءة التطبيق الفعلي لتلك الآليات؛ وفيما يخص قيم الالتواء نجدها سالبة في معظم العبارات؛ وهي دلالة إحصائية على تكتل الاستجابات نحو الخيارات المرتفعة والمؤيدة لجهود إدارة المعرفة؛ بينما سجلت قيم التفرطح توزيعات سالبة تشير إلى تفرطح مسطح مقارنة بالتوزيع الطبيعي؛ مما يعزز فكرة وجود تباينات محل دراسة وتحليل في مستويات التطبيق المعرفي داخل البيئة المؤسسية.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.297	-1.274	.149	.052	1.399	3.00	.085	2.97	0	268
.297	-1.992	.149	.151	.500	1.00	.031	1.46	0	268
.297	-.970	.149	-.333	1.263	4.00	.077	3.44	0	268

268	0	3.71	.083	4.00	1.354	-.719	.149	-.796	.297	تمتلك المؤسسة آليات فعالة لاكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.
268	0	3.65	.087	4.00	1.418	-.592	.149	-1.088	.297	تشجع المؤسسة العاملين على البحث المستمر عن المعارف والخبرات الجديدة.
268	0	3.57	.085	4.00	1.392	-.524	.149	-1.059	.297	تستفيد المؤسسة من الخبرات المتراكمة في تطوير أعمالها وعملياتها.
268	0	3.60	.094	4.00	1.546	-.592	.149	-1.239	.297	تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة المتولدة من الأنشطة والعمليات المختلفة.
268	0	3.72	.083	4.00	1.355	-.619	.149	-.984	.297	تدعم الإدارة العليا جهود إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
268	0	3.71	.085	4.00	1.399	-.749	.149	-.834	.297	تتوفر أنظمة وقواعد بيانات تسهل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.
268	0	3.56	.095	4.00	1.548	-.550	.149	-1.281	.297	تتميز المعرفة المخزنة في المؤسسة بالدقة وسهولة الوصول إليها.
268	0	3.54	.094	4.00	1.547	-.511	.149	-1.328	.297	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية.
268	0	3.76	.084	4.00	1.375	-.808	.149	-.673	.297	تضمن المؤسسة عدم فقدان المعرفة المهمة عند انتقال أو مغادرة الموظفين.

268	0	3.65	.085	4.00	1.384	-.566	.149	-1.066	.297	تسهم أنظمة تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.
268	0	3.68	.088	4.00	1.446	-.661	.149	-1.035	.297	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.
268	0	3.54	.093	4.00	1.524	-.459	.149	-1.377	.297	تسهم فرق العمل والاجتماعات الوردية في نشر المعرفة داخل المؤسسة.
268	0	3.74	.081	4.00	1.327	-.695	.149	-.764	.297	توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة.
268	0	3.72	.087	4.00	1.416	-.729	.149	-.872	.297	يساعد تبادل المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية والإنتاجية.
268	0	3.72	.088	4.00	1.437	-.719	.149	-.950	.297	تسهم مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.
268	0	3.58	.093	4.00	1.520	-.550	.149	-1.276	.297	تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
268	0	3.72	.084	4.00	1.368	-.694	.149	-.870	.297	تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

تظهر نتائج معالجة البيانات من خلال قياس الاتساق الداخلي للاستبيان متانة إحصائية عالية جداً؛ حيث بلغت القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ تسعمائة وسبع من الألف لعشرين فقرة خضعت للتحليل الكامل دون استبعاد أي مفردة من المفردات البالغ عددها مائتان وثمانية وستون حالة بنسبة مائة بالمائة تماماً؛ وتعد هذه القيمة المرتفعة والمقتربة من الواحد الصحيح مؤشراً جازماً على تجانس العبارات وقدرتها العالية على قياس المتغيرات المراد دراستها بالدقة والمصدقية نفسها في حال تكرار التطبيق على عينات مشابهة؛ إن هذا التوافق الإحصائي المميز يبذل المخاوف المتعلقة بالاضطراب العشوائي في استجابات المبحوثين؛ ويحتمل أن يفسر ذلك بالتصميم العلمي المنضبط للأداة والوضوح اللغوي التام للعبارات التي جرى صياغتها؛ مما قلل من احتمالات سوء الفهم أو التفسيرات المتناقضة بين المشاركين؛ فالثبات المرتفع يعزز ثقة الباحث في الانتقال بأمان نحو الاختبارات الاستدلالية المتقدمة وبناء الاستنتاجات الاستراتيجية المبنية على أرضية علمية صلبة وغير قابلة للتشكيك.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	268	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	268	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.907

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

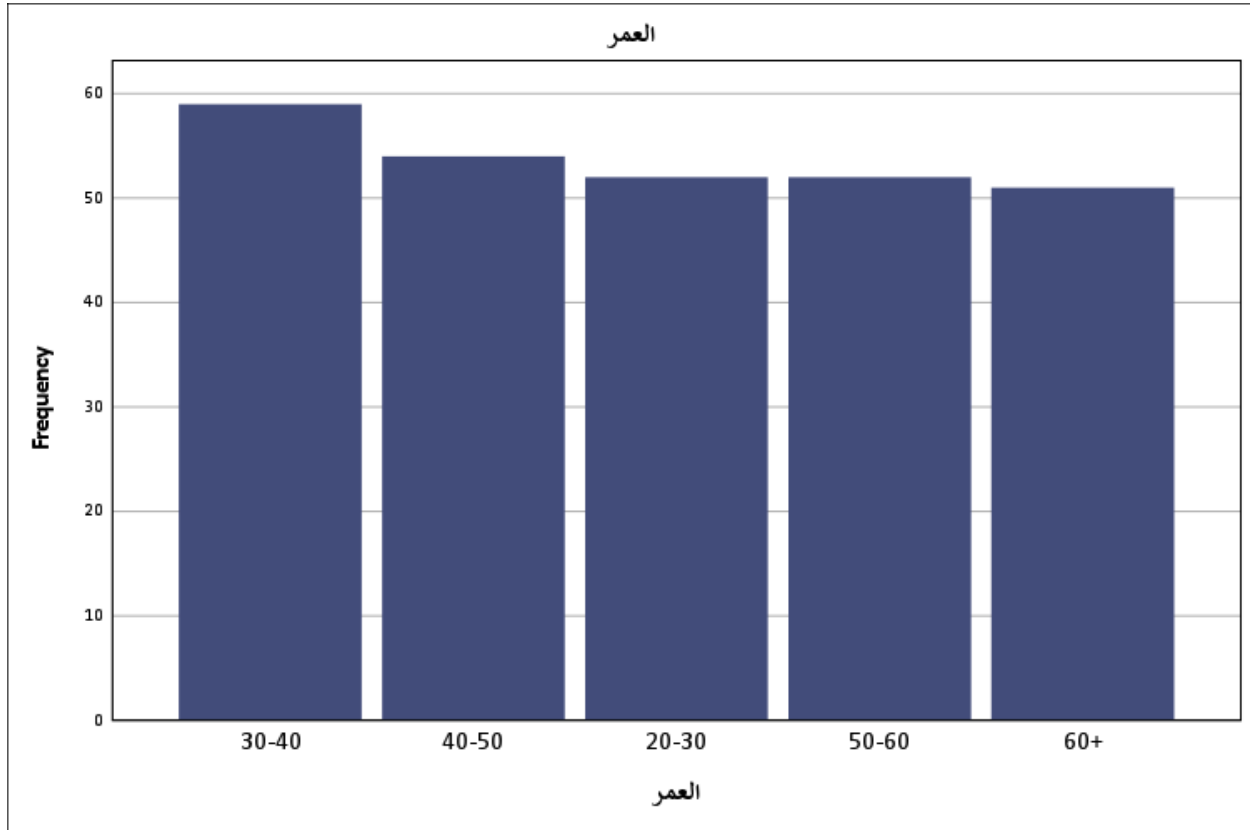
• عمر المشاركين في التجربة

تشير التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمتغير العمر إلى توازن كبير وتوزيع متقارب بين الفئات العمرية المختلفة للمبحوثين البالغ عددهم مائتان وثمانية وستون مشاركاً؛ حيث تصدرت الفئة العمرية من ثلاثين إلى أربعين عاماً المرتبة الأولى بتكرار بلغ تسعة وخمسين مبحوثاً ونسبة اثنتين وعشرين بالمائة من إجمالي العينة؛ وتلتها مباشرة الفئة من أربعين إلى خمسين عاماً بتكرار قدره أربعة وخمسون موظفاً ونسبة عشرين صحيح وواحد من عشرة بالمائة؛ في حين تساوت الفئتان من عشرين إلى ثلاثين عاماً ومن خمسين إلى ستين عاماً بتكرار بلغ اثنتين وخمسين مبحوثاً ونسبة تسعة عشر صحيح وأربعة من عشرة بالمائة لكل منهما؛ وجاءت الفئة العمرية التي تتجاوز ستين عاماً في المرتبة الأخيرة بفارق ضئيل جداً بتكرار بلغ واحداً وخمسين مشاركاً ونسبة تسعة عشر بالمائة تماماً؛ وهذا التقارب الرقمي الشديد بين الفئات الخمس يعطي العينة ميزة تمثيلية دقيقة للغاية؛ إذ يحتمل أن تضمن هذه التوليفة رصد آراء فئة الشباب المندفع نحو التقنيات الحديثة بالتزامن مع استيعاب وجهات نظر القيادات الخبيرة والكوادر المخضرمة؛ فالخبرات المتراكمة للفئات الأكبر سناً تلتقي مع حيوية الطاقات الشابة؛ مما قد يؤدي إلى رسم صورة واقعية وشاملة حول كيفية إدارة المعرفة وتناقلها بين الأجيال؛ ويظهر التمثيل البياني بوضوح هذا التدرج المنتظم والهادئ في حجم الفئات دون وجود قفزات مفاجئة أو انحرافات حادة في البنية الديموغرافية لمجتمع الدراسة؛ وهو ما يدعم ثقة الباحث في تعميم النتائج وتطبيقها على البيئة الإنتاجية.

العمر					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
	22.0	22.0	22.0	59	30-40
	42.2	20.1	20.1	54	40-50
	61.6	19.4	19.4	52	20-30
					Valid

81.0	19.4	19.4	52	50-60	
100.0	19.0	19.0	51	60+	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

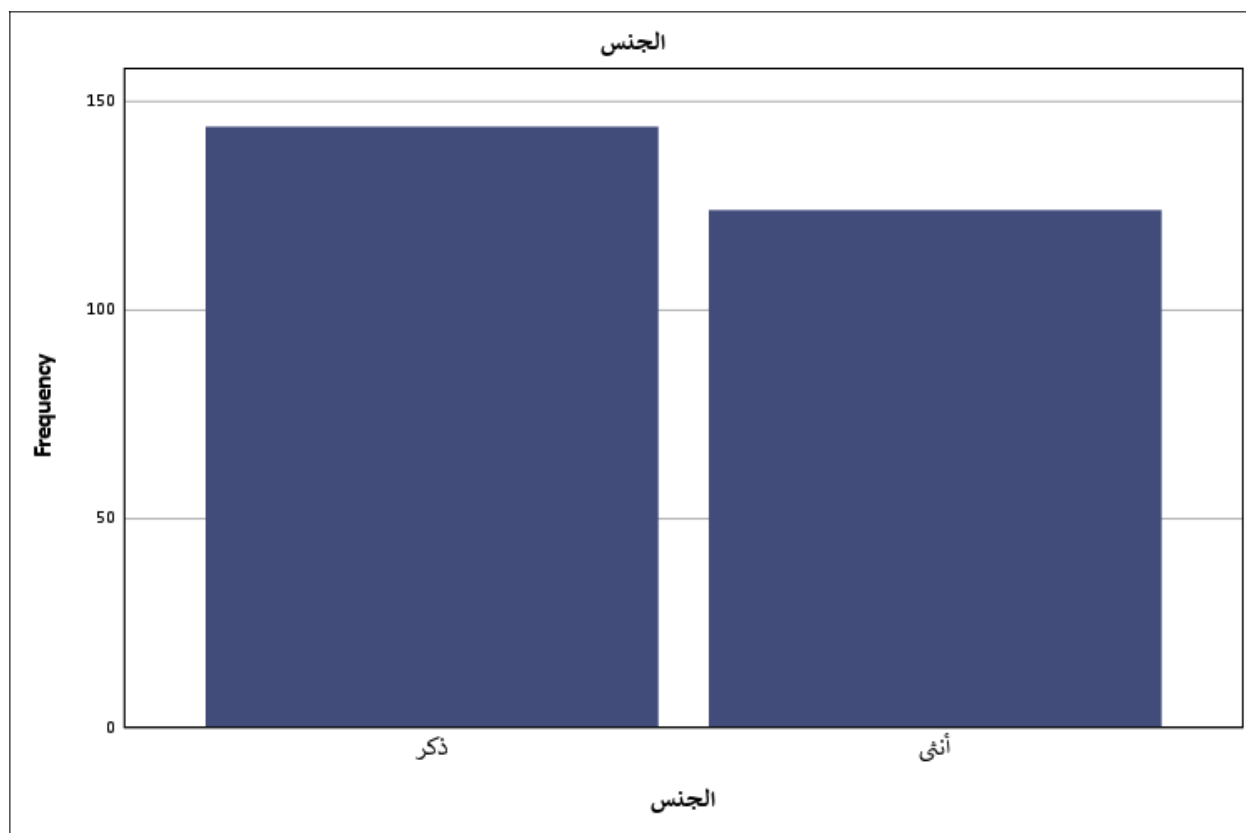
• جنس المشاركين في التجربة

يكشف الفرز الإحصائي لمتغير الجنس عن توزيع متوازن يعكس ملامح بيئة العمل الحديثة في المؤسسات محل الدراسة؛ فقد سجلت تكرارات الذكور مائة وأربعة وأربعين مبحوثاً بنسبة بلغت ثلاثة وخمسين وسبعة من عشرة بالمائة من القوام الكلي للعينة؛ بينما بلغت تكرارات الإناث مائة وأربعة وعشرين مبحوثاً بنسبة بلغت ستة وأربعين وثلاثة من عشرة بالمائة؛ وتلك النسب المتقاربة تبرز حضوراً قوياً للمرأة في الفضاء المؤسسي الصناعي؛ مما يتيح للدراسة قياس أثر إدارة المعرفة

من منظورين جندريين متنوعين؛ ويحتمل أن يسهم هذا التوازن في تحييد التحيز القائم على الجنس عند تقييم آليات اكتساب وتخزين ومشاركة المعرفة؛ فالفاعل اليومي المشترك بين الجنسين في إنجاز المهام الإدارية والفنية قد يولد أنماطاً متباينة في التعامل مع المعلومات والخبرات؛ وهو ما يثري نتائج البحث ويجعلها أكثر ملاءمة للتطبيق الشامل؛ ويؤكد الرسم البياني الخاص بهذا المتغير التقارب الرقمي الملموس بين العمودين المميزين لفئتي الذكور والإناث؛ مما يضمن أن الآراء المستقاة حول الميزة التنافسية وعمليات المعرفة لا تعبر عن وجهة نظر أحادية الجانب بل تجسد رؤية جماعية متكاملة وممثلة لجميع أطراف القوى العاملة داخل تلك المنظمات.

الجنس					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	53.7	53.7	53.7	144	ذكر
	100.0	46.3	46.3	124	أنثى
		100.0	100.0	268	Total

جدول 5: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

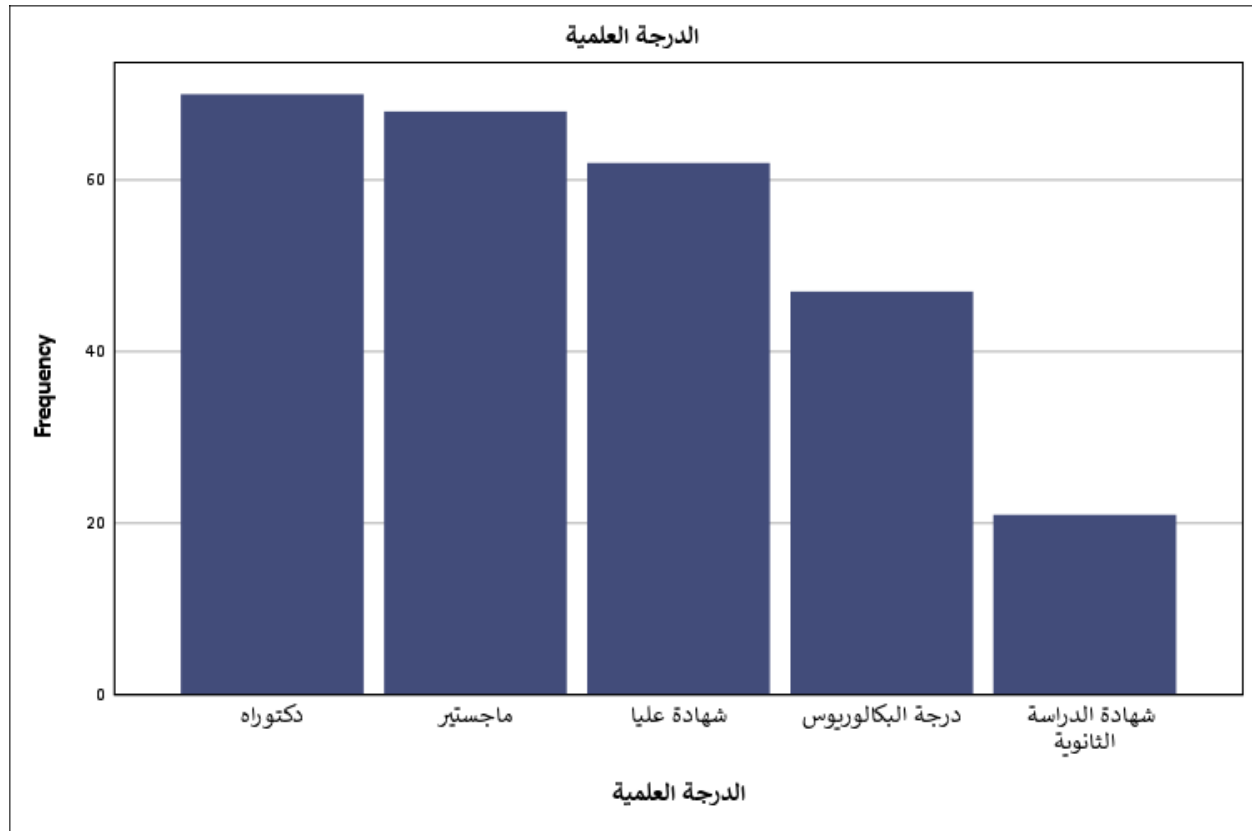
• الدرجة العلمية

توضح المؤشرات التكرارية لمتغير الدرجة العلمية تميزاً لافتاً في التأهيل الأكاديمي للمبحوثين؛ حيث اعتلت فئة حملة شهادة الدكتوراه الصدارة بتكرار بلغ سبعين مشاركاً ونسبة ستة وعشرين صحيح وواحد من عشرة بالمائة؛ وجاءت فئة حملة الماجستير في المرتبة الثانية بتكرار قاربها كثيراً بواقع ثمانية وستين مبحوثاً ونسبة خمسة وعشرين صحيح وأربعة من عشرة بالمائة؛ وتبعتهما فئة الشهادات العليا بتكرار بلغ اثنين وستين فرداً ونسبة ثلاث وعشرين صحيح وواحد من عشرة بالمائة؛ في حين تمثلت درجة البكالوريوس بسبعة وأربعين موظفاً ونسبة سبعة عشر صحيح وخمسة من عشرة بالمائة؛ واقتصرت فئة شهادة الدراسة الثانوية على إحدى وعشرين استجابة فقط ونسبة ضئيلة لم تتجاوز سبعة صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ إن هذا الارتفاع البارز في نسب التعليم العالي؛ والذين يشكلون معاً الشريحة العظمى من العينة؛ يبرهن على أن مجتمع الدراسة يمتلك كفاءات علمية قادرة على فهم الأبعاد العميقة للمصطلحات المعرفية؛ فالموظف المؤهل أكاديمياً يكون غالباً

أكثر إدراكاً لقيمة توثيق البيانات وتخزينها؛ وقد يبدي مرونة أعلى في مشاركة خبراته مع زملائه؛ وهذا الوعي المعرفي المتقدم يحتمل أن ينعكس إيجاباً على دقة الإجابات وموثوقيتها؛ كما يوضح الشكل التوضيحي الهبوط التدريجي في المنحنى التكراري كلما انخفض المستوى التعليمي؛ مما يدعم الفرضية القائلة بأن هذه المؤسسات تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري المؤهل لقيادة دفة التطوير والابتكار.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.1	26.1	26.1	70	دكتوراه	Valid
51.5	25.4	25.4	68	ماجستير	
74.6	23.1	23.1	62	شهادة عليا	
92.2	17.5	17.5	47	درجة البكالوريوس	
100.0	7.8	7.8	21	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

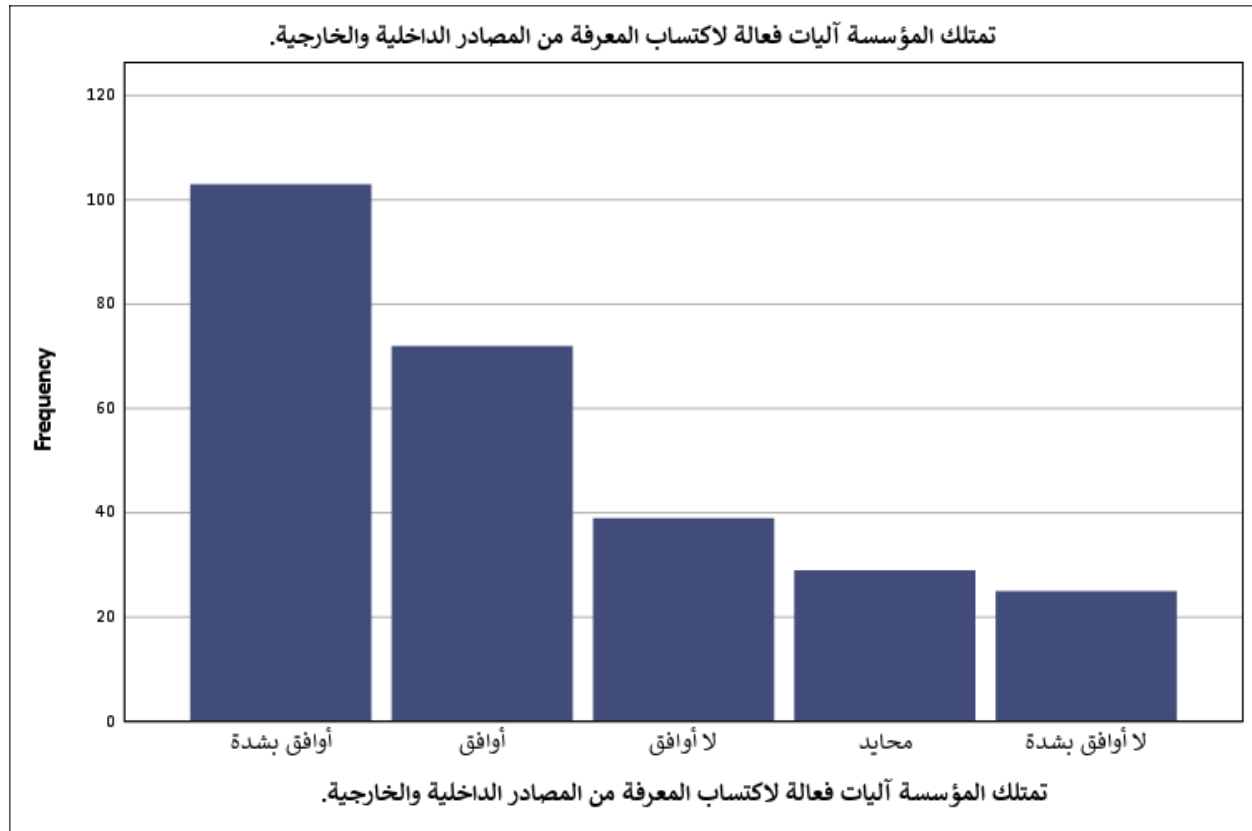
- تمتلك المؤسسة آليات فعالة لاكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

تتجه آراء المبحوثين نحو التأييد الواضح لامتلاك منظماتهم قنوات ديناميكية لجلب المعرفة؛ إذ حصد خيار أوافق بشدة مائة وثلاث استجابات بنسبة ثمانية وثلاثين صحيح وأربعة من عشرة بالمائة؛ تلاه خيار أوافق باثنين وسبعين استجابة وبنسبة ستة وعشرين صحيح وتسعة من عشرة بالمائة؛ مما يعني أن الغالبية العظمى يلمسون جهوداً ملموسة في رصد الخبرات؛ غير أن وجود تسعة وثلاثين مبحوثاً في فئة لا أوافق بنسبة أربعة عشر صحيح وستة من عشرة بالمائة؛ وتسعة وعشرين محايداً بنسبة عشرة صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ بالإضافة إلى خمسة وعشرين معترضاً بشدة بنسبة تسعة صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة؛ يعكس تبايناً داخلياً حياًل كفاءة هذه الآليات؛ فقد يعود هذا التشتت إلى تركيز المؤسسة على جلب المعرفة الخارجية مثل الشراكات والبحوث وإهمالها للمصادر الداخلية المتمثلة في مقترحات العاملين وخبراتهم اليومية؛ أو قد يكمن السبب في عدم شمولية هذه الآليات لجميع الإدارات بالقدر نفسه؛ فالموظفون في الأقسام التقنية قد يجدون وفرة في قنوات اكتساب

المعرفة بعكس الأقسام الإدارية والمساندة؛ ويؤكد الانحراف المعياري البالغ واحد صحيح وخمسة وثلاثين من مائة هذا التباين في التقييم؛ مما يتطلب مراجعة شاملة لضمان عدالة توزيع أدوات جلب المعرفة وتدريب الكوادر عليها لتتحول إلى ثقافة عمل راسخة ومستمرة.

تمتلك المؤسسة آليات فعالة لاكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.4	38.4	38.4	103	أوافق بشدة	Valid
65.3	26.9	26.9	72	أوافق	
79.9	14.6	14.6	39	لا أوافق	
90.7	10.8	10.8	29	محايد	
100.0	9.3	9.3	25	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لامتلاك المؤسسة آليات فعالة لاكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لامتلاك المؤسسة آليات فعالة لاكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

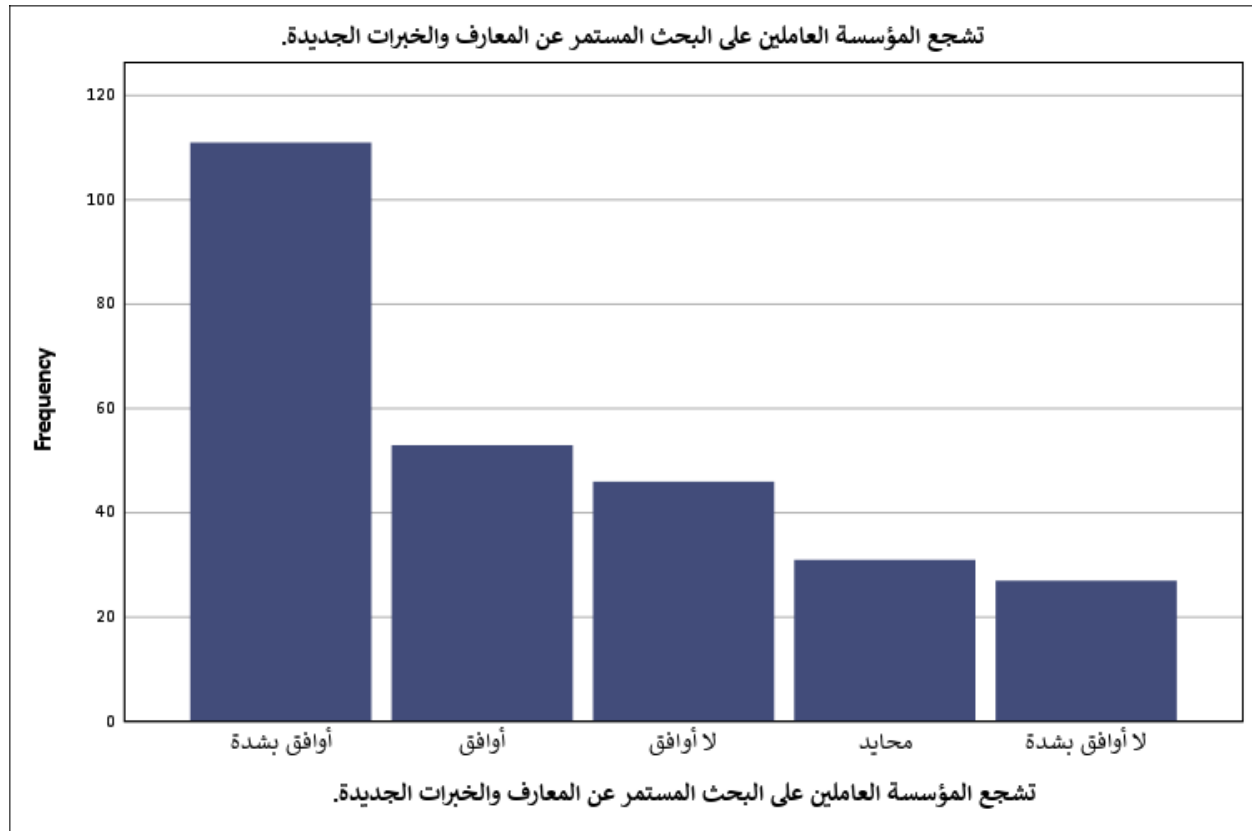
• تشجع المؤسسة العاملين على البحث المستمر عن المعارف والخبرات الجديدة.

يسجل التكرار الإحصائي لهذه العبارة زخماً كبيراً في جانب الدعم المعنوي والتحفيزي للتعلم والنمو المهني؛ حيث أبدى مائة وأحد عشر مشاركاً موافقتهم الشديدة بنسبة واحد وأربعين صحيح وأربعة من عشرة بالمائة؛ وانضم إليهم ثلاثة وخمسون موافقاً بنسبة تسعة عشر صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ وتلك النتيجة الإيجابية تعكس رغبة القيادة في بناء منظمة متعلمة؛ لكن هذا التوجه الإيجابي يقابله اعتراض من قبل ستة وأربعين موظفاً اختاروا لا أوافق بنسبة سبعة عشر صحيح واثنين من عشرة بالمائة؛ بجانب واحد وثلاثين محايداً بنسبة أحد عشر صحيح وستة من عشرة بالمائة؛ وسبعة وعشرين معترضاً بشدة بنسبة عشرة صحيح وواحد من عشرة بالمائة؛ إن هذا الانقسام الملحوظ في الآراء؛ والمصحوب بانحراف معياري مرتفع قدره واحد صحيح وواحد وأربعون من مائة؛ يثير تساؤلات جوهرية حول طبيعة هذا التشجيع؛ فقد يكون التحفيز مجرد شعارات شفوية أو سياسات مدونة دون تطبيق فعلي على أرض الواقع؛ أو ربما تفتقر المنظمة إلى الميزانيات الكافية

لتمويل البرامج التدريبية والبعثات الدراسية؛ مما يولد شعوراً بالإحباط لدى شريحة من الموظفين الراغبين في التطوير؛ فالرسم البياني يوضح الفجوة العددية بين الكتل المؤيدة بشدة والكتل الأخرى المعارضة والمتردة؛ مما يستوجب تحويل عبارات التشجيع إلى حوافز مادية ومسارات ترقية واضحة ومربوطة بالتحصيل المعرفي الذاتي.

تشجع المؤسسة العاملين على البحث المستمر عن المعارف والخبرات الجديدة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.4	41.4	41.4	111	أوافق بشدة	Valid
61.2	19.8	19.8	53	أوافق	
78.4	17.2	17.2	46	لا أوافق	
89.9	11.6	11.6	31	محايد	
100.0	10.1	10.1	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة العاملين على البحث المستمر عن المعارف والخبرات الجديدة.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة العاملين على البحث المستمر عن المعارف والخبرات الجديدة.

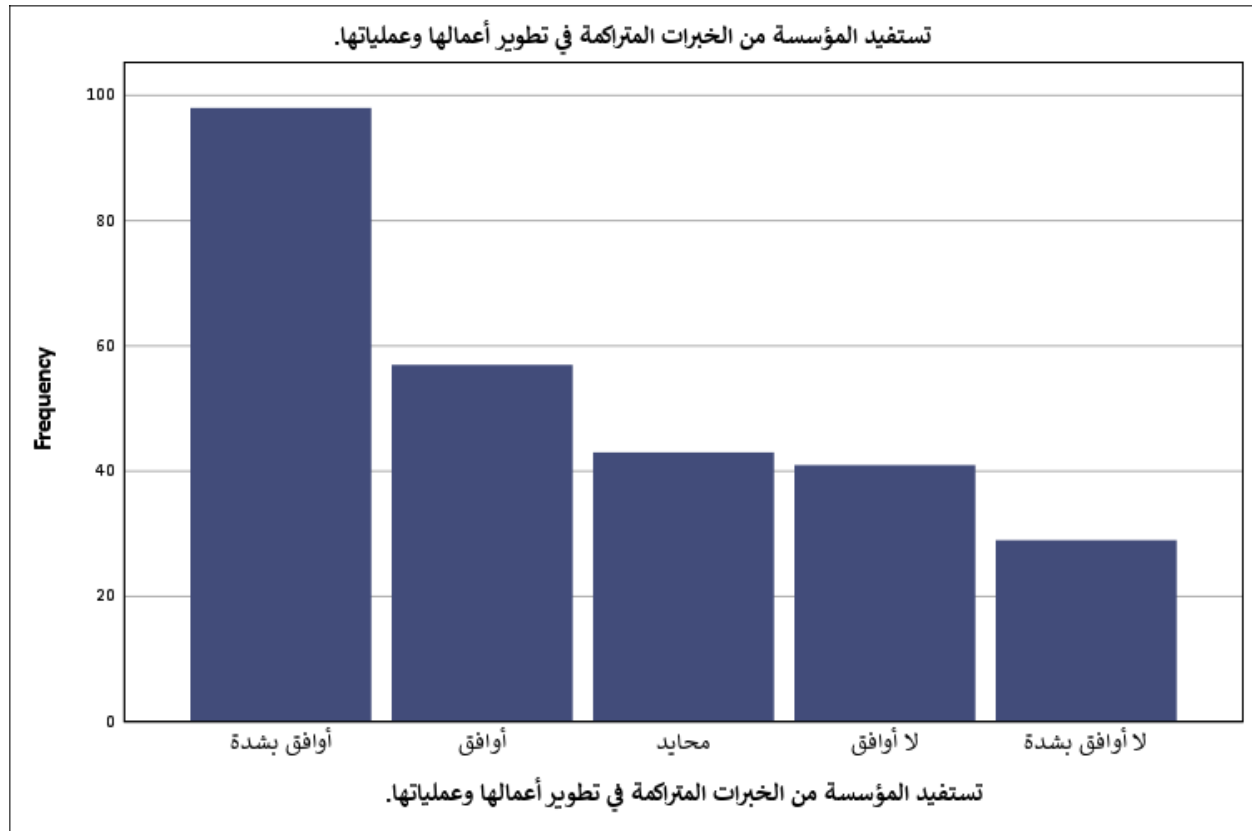
• تستفيد المؤسسة من الخبرات المتراكمة في تطوير أعمالها وعملياتها.

تظهر النتائج ميلاً عاماً نحو الإقرار بوجود استفادة مؤسسية من الرصيد المعرفي السابق؛ فقد وافق بشدة ثمانية وتسعون مبحوثاً بنسبة ستة وثلاثين صحيح وستة من عشرة بالمائة؛ وأيدهم سبعة وخمسون موافقاً بنسبة واحد وعشرين صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة؛ وهو ما يبين أن هناك قناعة بأن المؤسسة لا تبدأ من الصفر في مشروعاتها؛ وعلى الجانب الآخر نجد أن الفئة المحايدة سجلت ثلاثة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر بالمائة تماماً؛ ورفض العبارة واحد وأربعون موظفاً بنسبة خمسة عشر صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة؛ واعتصم بالرفض الشديد تسعة وعشرون فرداً بنسبة عشرة صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ هذا التشتت الواضح في المواقف يؤكد الانحراف المعياري البالغ واحد صحيح وتسعة وثلاثين من مائة؛ ويحتمل أن يفسر ذلك بضعف آليات تدوير المعرفة وتناقضها؛ فبعض الإدارات قد تحتكر خبراتها ونجاحاتها السابقة وتخفيها عن الإدارات الزميلة؛ مما يحرم المنظمة من تعميم الفائدة والتطوير الشامل للمنظومة؛ فالرسم البياني يجسد هذا الهبوط

في التكرارات؛ مما يدعو إلى أهمية تأسيس لجان مشتركة لإدارة المشاريع تعتمد على الدروس المستفادة من التجارب السابقة كخطوة إلزامية قبل البدء في أي نشاط جديد داخل المؤسسة.

تستفيد المؤسسة من الخبرات المتراكمة في تطوير أعمالها وعملياتها.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.6	36.6	36.6	98	أوافق بشدة	Valid
57.8	21.3	21.3	57	أوافق	
73.9	16.0	16.0	43	محايد	
89.2	15.3	15.3	41	لا أوافق	
100.0	10.8	10.8	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لاستفادة المؤسسة من الخبرات المتراكمة في تطوير أعمالها وعملياتها.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لاستفادة المؤسسة من الخبرات المتراكمة في تطوير أعمالها وعملياتها.

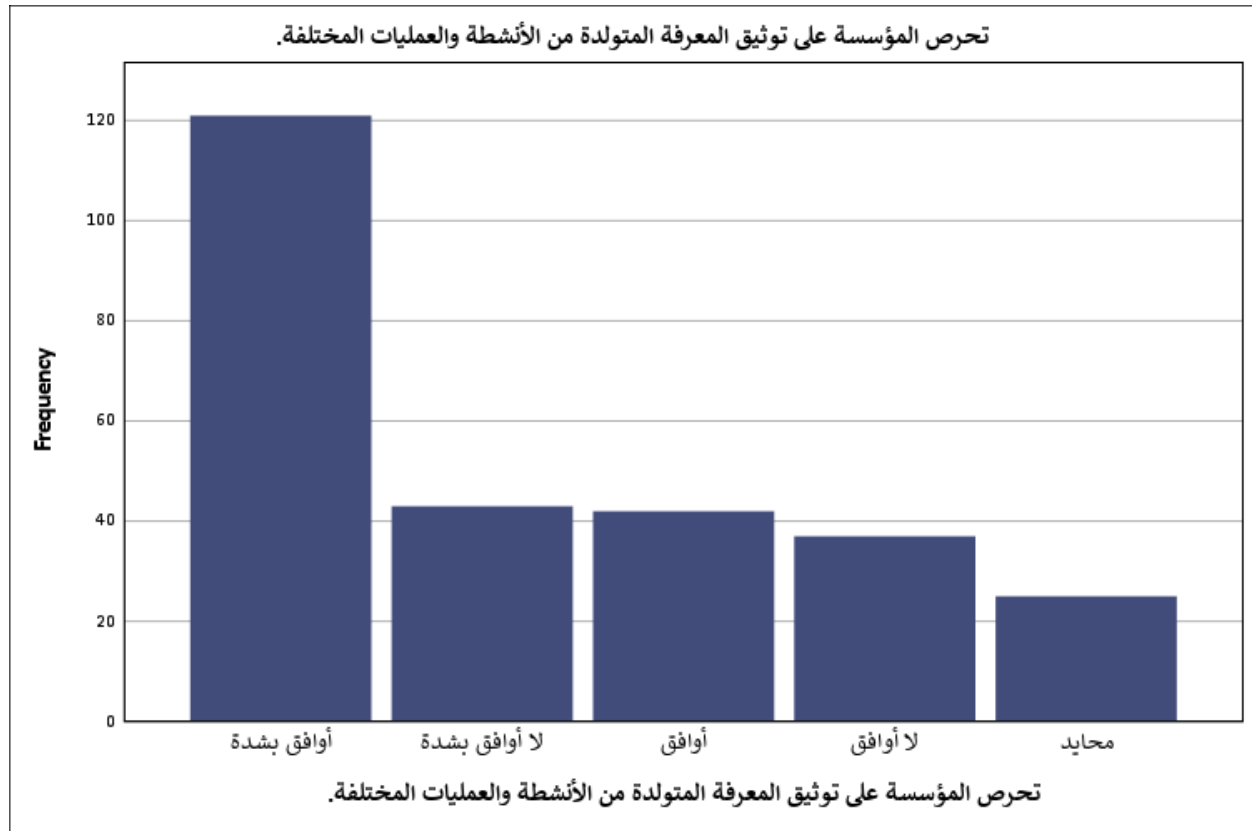
• تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة المتولدة من الأنشطة والعمليات المختلفة.

توضح البيانات تصدر فئة الموافقة الشديدة بشكل قياسي؛ حيث بلغت مائة وواحداً وعشرين تكراراً بنسبة خمسة وأربعين صحيح وواحد من عشرة بالمائة؛ مما يؤكد الاهتمام الواسع بعمليات التدوين؛ لكن الملاحظة الإحصائية الأكثر غرابة وغربة تكمن في قفز خيار لا أوافق بشدة إلى المرتبة الثانية مباشرة بواقع ثلاثة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر بالمائة تماماً؛ متقدماً على خيار أوافق الذي سجل اثنين وأربعين تكراراً بنسبة خمسة عشر صحيح وسبعة من عشرة بالمائة؛ وثم لا أوافق بـ سبعة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ وأخيراً محايد بـ خمسة وعشرين تكراراً بنسبة تسعة صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة؛ هذا النموذج الفريد من الاستجابات أنتج أعلى انحراف معياري في المتغيرات وقدره واحد صحيح وأربعة وخمسون من مائة؛ وهو مؤشر قوي على وجود استقطاب حاد وشديد في الآراء؛ ويحتمل أن تكون عمليات التوثيق محصورة فقط في الجوانب المالية والرقابية الصارمة؛ مما جعل الموظفين الإداريين يوافقون بشدة؛ في حين يرى الفنيون

والمهندسون في خطوط الإنتاج أن معارفهم الضمنية ومهاراتهم اليدوية مهمة تماماً ولا تجد من يوثقها؛ ويظهر الشكل البياني هذا التباين الحاد غير المألوف؛ مما يستدعي تبني استراتيجيات توثيق مرنة تشمل المعارف الصريحة والضمنية على حد سواء.

تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة المتولدة من الأنشطة والعمليات المختلفة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
45.1	45.1	45.1	121	أوافق بشدة	Valid
61.2	16.0	16.0	43	لا أوافق بشدة	
76.9	15.7	15.7	42	أوافق	
90.7	13.8	13.8	37	لا أوافق	
100.0	9.3	9.3	25	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على توثيق المعرفة المتولدة من الأنشطة والعمليات المختلفة.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لحرص المؤسسة على توثيق المعرفة المتولدة من الأنشطة والعمليات المختلفة.

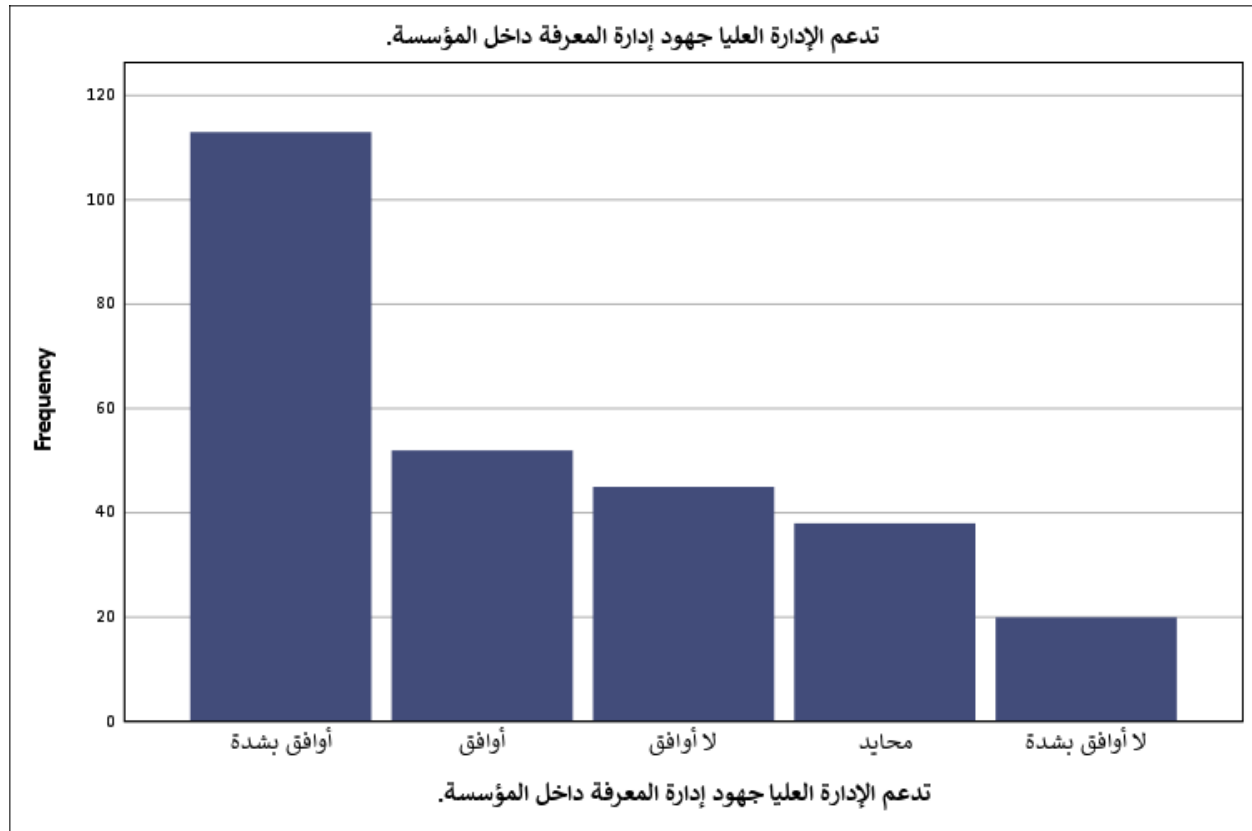
• تدعم الإدارة العليا جهود إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

تبرز المؤشرات تأييداً واسعاً لدور القيادة في رعاية المنظومة المعرفية؛ حيث أبدى مائة وثلاثة عشر مبحوثاً موافقتهم الشديدة بنسبة اثنين وأربعين صحيح واثنين من عشرة بالمائة؛ ووافق اثنين وخمسون آخرون بنسبة تسعة عشر صحيح وأربعة من عشرة بالمائة؛ مما يوضح توافر الإرادة السياسية للتطوير؛ ورغم ذلك نجد أن خمسة وأربعين فرداً عارضوا العبارة بنسبة ستة عشر صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ ووقف ثمانية وثلاثون في منطقة الحياد بنسبة أربعة عشر صحيح واثنين من عشرة بالمائة؛ واعتصم بالرفض الشديد عشرون موظفاً بنسبة سبعة صحيح وخمسة من عشرة بالمائة؛ إن الانحراف المعياري المسجل هنا والبالغ واحد صحيح وخمسة وثلاثين من مائة؛ يشير إلى تفاوت في التماس هذا الدعم؛ فقد يكون تركيز الإدارة العليا منصباً على توفير الميزانيات الإجمالية وشراء الأنظمة مقتصرراً على القيادات الصف الأول؛ مما يمنع وصول هذا الدعم والاهتمام إلى موظفي الصفوف الأمامية والعاملين في الفروع؛ فالرسم البياني يوضح بوضوح الهيمنة العددية لكتلة التأييد

الشديد؛ مما يتطلب من الإدارة العليا تكثيف زياراتها الميدانية والتواصل المباشر لإظهار رعايتها لجميع المبادرات المعرفية مهما كان حجمها صغيراً.

تدعم الإدارة العليا جهود إدارة المعرفة داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.2	42.2	42.2	113	أوافق بشدة	Valid
61.6	19.4	19.4	52	أوافق	
78.4	16.8	16.8	45	لا أوافق	
92.5	14.2	14.2	38	محايد	
100.0	7.5	7.5	20	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 11 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة العليا جهود إدارة المعرفة داخل المؤسسة.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لدعم الإدارة العليا جهود إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

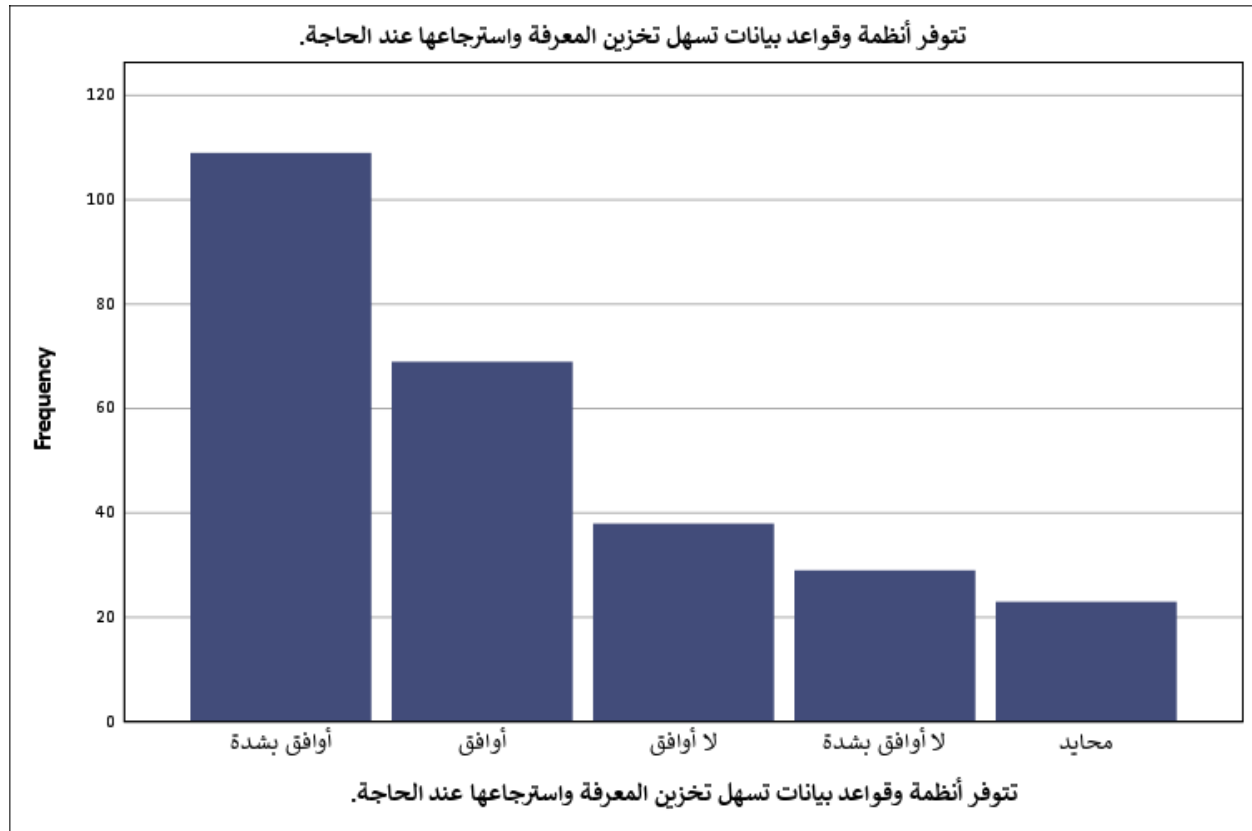
• تتوفر أنظمة وقواعد بيانات تسهل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.

تكشف نتائج التحليل الإحصائي عن رضا جيد حيال البنية التكنولوجية للمؤسسات؛ حيث وافق بشدة مائة وتسعة من المبحوثين بنسبة أربعين صحيح وسبعة من عشرة بالمائة؛ وأيدهم تسعة وستون موافقاً بنسبة خمسة وعشرين صحيح وسبعة من عشرة بالمائة؛ ليتجاوز الحزام التأييدي ثلثي العينة؛ وعلى النقيض من ذلك نجد أن ثمانية وثلاثين مبحوثاً اختاروا لا أوافق بنسبة أربعة عشر صحيح واثنين من عشرة بالمائة؛ وتسعة وعشرين عارضوا بشدة بنسبة عشرة صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ وثلاثة وعشرين التزموا الحياد بنسبة ثمانية صحيح وستة من عشرة بالمائة؛ هذا التشتت في التقييم والمدعوم بانحراف معياري قيمته واحد صحيح وتسعة وثلاثون من مائة؛ قد يرجع إلى ضعف جودة واجهات الاستخدام وقنوات البحث في قواعد البيانات؛ فوجود الخوادم والأنظمة لا يعني بالضرورة سهولة الاسترجاع بالنسبة للموظف العادي؛ أو ربما تفتقر تلك الأنظمة إلى التحديث الدوري للبيانات؛ مما يجعلها غير مفيدة في الأوقات الحرجة؛ ويظهر الشكل التوضيحي البناء التدريجي

للاستجابات؛ مما يحتم على المؤسسة الاستثمار في برمجيات ذكية تسهل عمليات البحث المصنفة وتوفر أدوات وصول سريعة ومبسطة للمستخدمين.

تتوفر أنظمة وقواعد بيانات تسهل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.7	40.7	40.7	109	أوافق بشدة	Valid
66.4	25.7	25.7	69	أوافق	
80.6	14.2	14.2	38	لا أوافق	
91.4	10.8	10.8	29	لا أوافق بشدة	
100.0	8.6	8.6	23	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لتوفر أنظمة وقواعد بيانات تسهل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتوفر أنظمة وقواعد بيانات تسهل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.

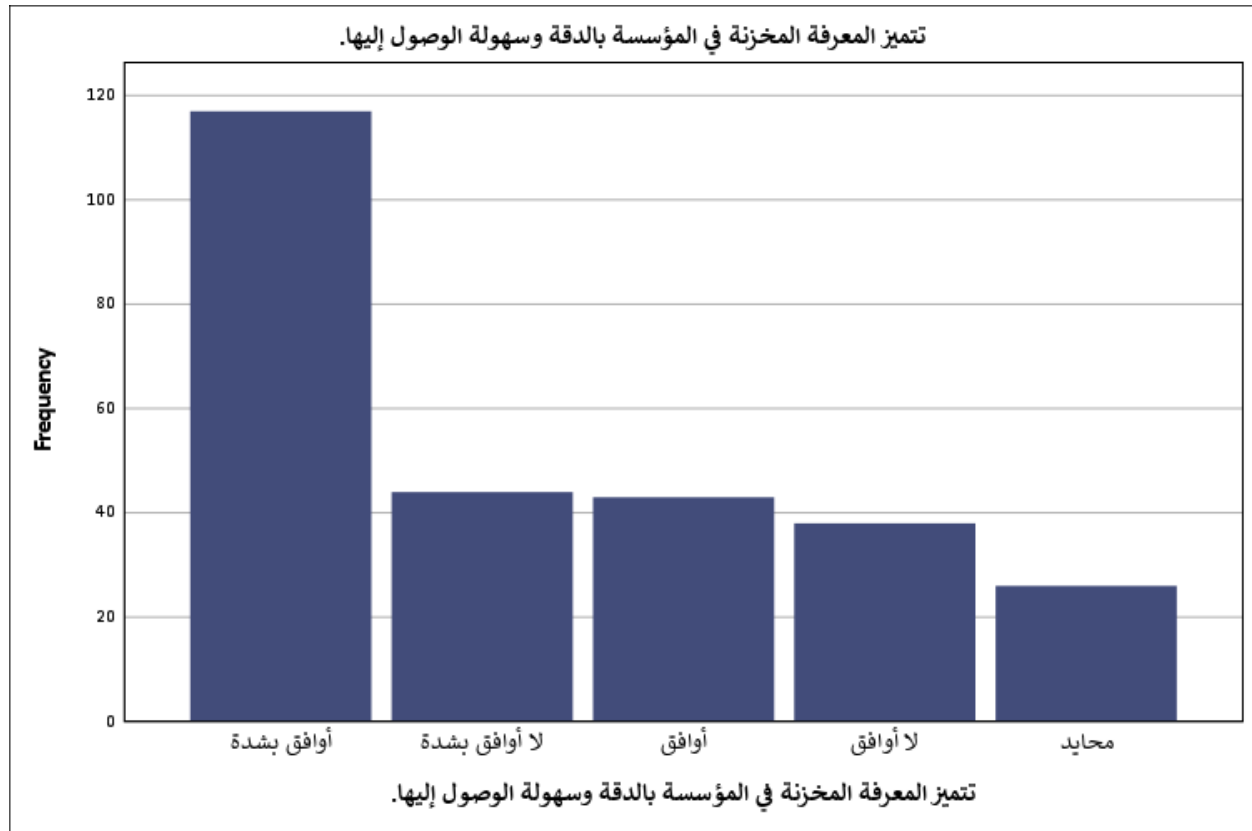
• تتميز المعرفة المخزنة في المؤسسة بالدقة وسهولة الوصول إليها.

يتجه المؤشر التكراري للعبارة نحو التركيز في قطب الموافقة الشديدة بواقع مائة وسبعة عشر استجابة ونسبة ثلاثة وأربعين صحيح وسبعة من عشرة بالمائة ؛ لكن الاتجاه المعارض بشدة حل ثانياً بأربعة وأربعين تكراراً ونسبة ستة عشر صحيح وأربعة من عشرة بالمائة ؛ وتبعه خيار أوافق بثلاثة وأربعين تكراراً ونسبة ستة عشر بالمائة تماماً ؛ ثم لا أوافق بثمانية وثلاثين تكراراً ونسبة أربعة عشر صحيح واثنين من عشرة بالمائة ؛ وستة وعشرين محايداً بنسبة تسعة صحيح وسبعة من عشرة بالمائة ؛ إن هذا التوزيع الاستقطابي المتمثل في انحراف معياري مرتفع بلغ واحد صحيح وأربعة وخمسين من مائة ؛ يدل بوضوح على أن جودة البيانات والمعارف ليست على مستوى واحد في كل القطاعات؛ فبينما ينعم موظفو قطاع الجودة ببيانات دقيقة ومحدثة؛ قد يعاني موظفو المبيعات أو التشغيل من تضارب المعلومات وصعوبة الوصول إليها نتيجة البيروقراطية أو غياب

الصلاحيات الإلكترونية؛ ويبرز الرسم البياني العمودي هذا التفاوت الحاد في بنية الاستجابات؛ مما يستوجب توحيد معايير حوكمة البيانات وتدقيقها جيدا وتسهيل إجراءات الأمن السيبراني المرتبطة بالوصول للمعلومات المشتركة.

تتميز المعرفة المخزنة في المؤسسة بالدقة وسهولة الوصول إليها.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	43.7	43.7	43.7	117	أوافق بشدة
	60.1	16.4	16.4	44	لا أوافق بشدة
	76.1	16.0	16.0	43	أوافق
	90.3	14.2	14.2	38	لا أوافق
	100.0	9.7	9.7	26	محايد
		100.0	100.0	268	Total

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتمييز المعرفة المخزنة في المؤسسة بالدقة وسهولة الوصول إليها.



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتميز المعرفة المخزنة في المؤسسة بالدقة وسهولة الوصول إليها.

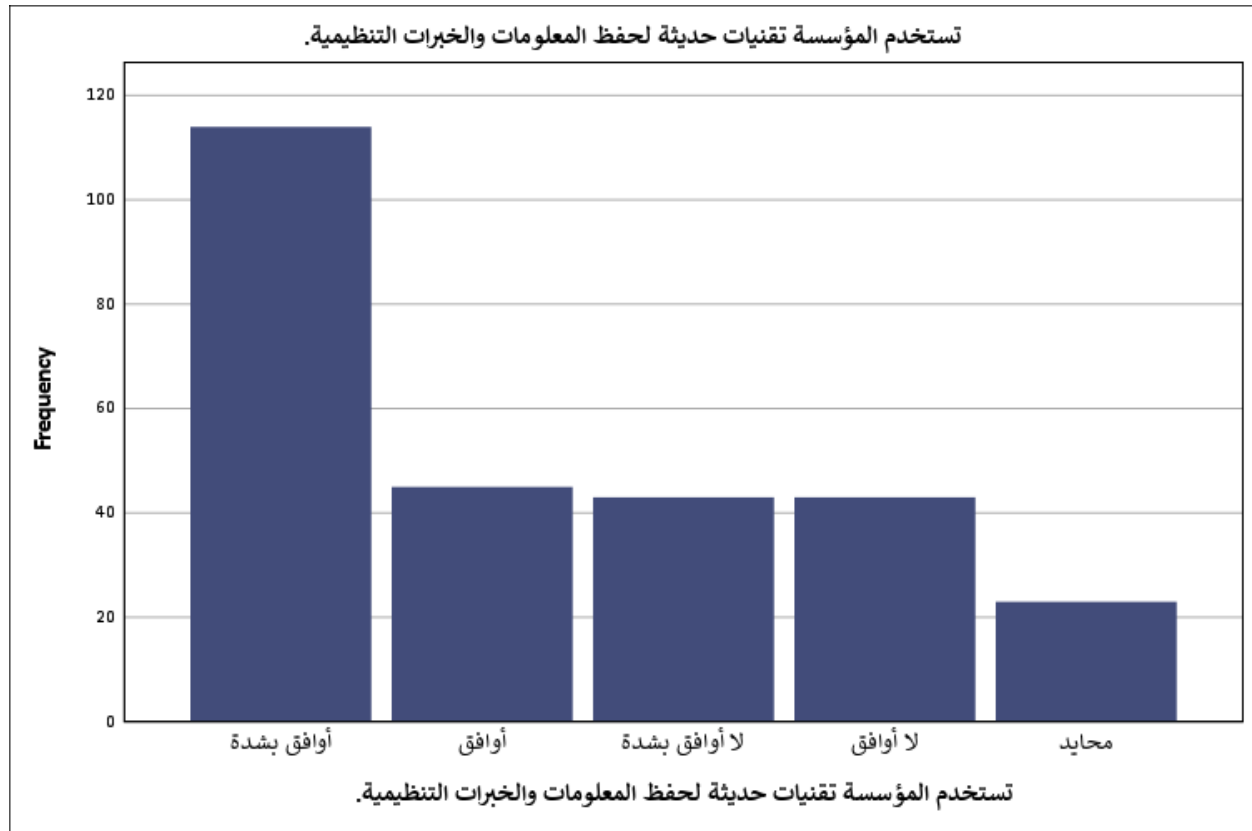
• تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية.

تسجل المؤشرات الوصفية موافقة شديدة من قبل مائة وأربعة عشر مشاركاً بنسبة اثنين وأربعين صحيح وخمسة من عشرة بالمائة ؛ تلاها تقارب رقمي لافت بين خيارات أوافق ولا أوافق بشدة ولا أوافق ؛ حيث سجل أوافق خمسة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر صحيح وثمانية من عشرة بالمائة ؛ بينما حصد كل من لا أوافق بشدة ولا أوافق ثلاثة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر بالمائة تماماً لكل منهما ؛ واقتصر الحياد على ثلاثة وعشرين فرداً بنسبة ثمانية صحيح وستة من عشرة بالمائة ؛ هذا التساوي التقريبي بين الكتل المعارضة والمؤيدة المتوسطة؛ وتحت مظلة انحراف معياري مرتفع قدره واحد صحيح وأربعة وخمسون من مائة ؛ يحتمل أن يشير إلى فجوة رقمية تكنولوجية داخلية؛ فالمؤسسة قد تكون استحدثت تقنيات متطورة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية في مراكزها الرئيسية فقط؛ بينما لا تزال الفروع والأقسام الفرعية تعتمد على الأساليب التقليدية والملفات الورقية أو الحفظ اليدوي؛ مما يعزز هذا الانقسام الحاد في التقييم؛ ويظهر التمثيل البياني

بوضوح ثبات الكتل الثلاث الوسطى أمام الكتلة الكبرى للتأييد الشديد؛ وهو ما يتطلب خطة عاجلة للتحويل الرقمي الشامل والمتزامن لجميع مفاصل المؤسسة.

تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.5	42.5	42.5	114	أوافق بشدة	Valid
59.3	16.8	16.8	45	أوافق	
75.4	16.0	16.0	43	لا أوافق بشدة	
91.4	16.0	16.0	43	لا أوافق	
100.0	8.6	8.6	23	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 14: التحليل الإحصائي لاستخدام المؤسسة تقنيات حديثة لحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية.



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاستخدام المؤسسة تقنيات حديثة لحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية.

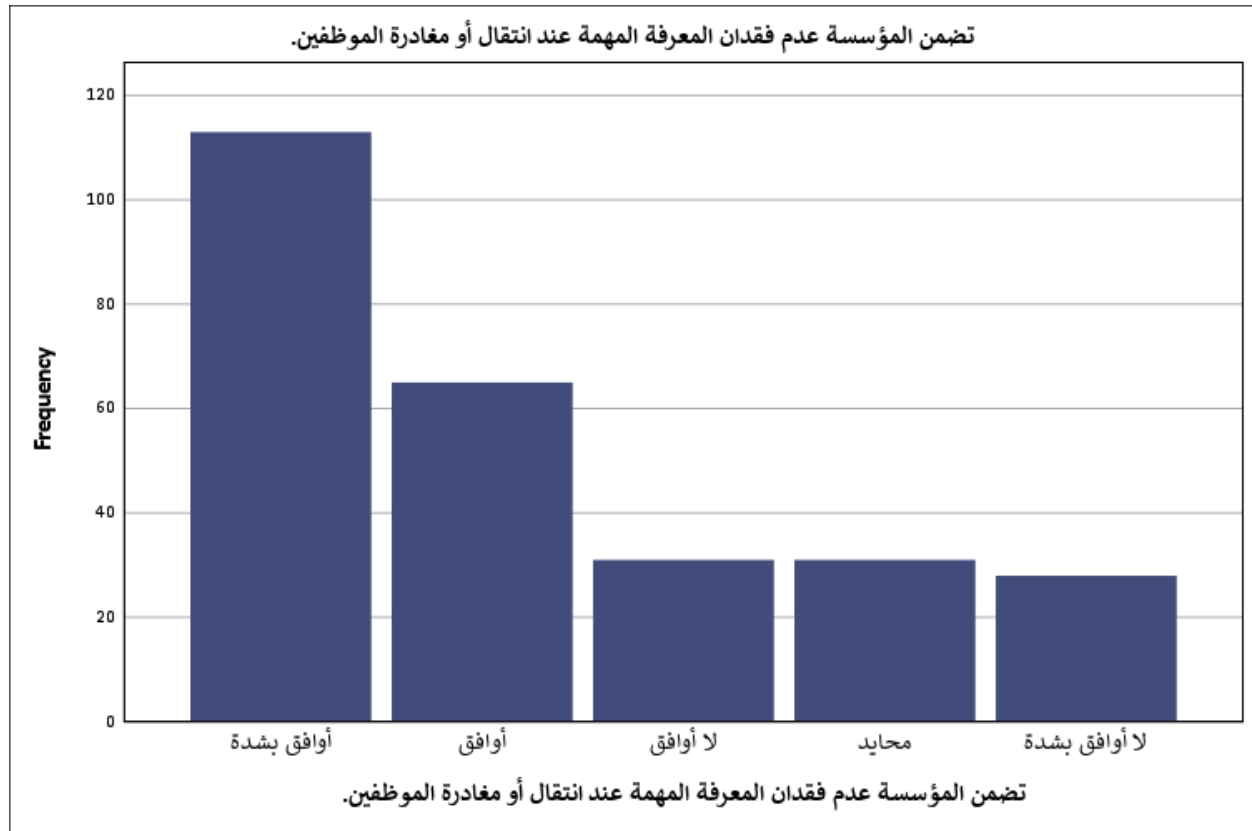
- تضمن المؤسسة عدم فقدان المعرفة المهمة عند انتقال أو مغادرة الموظفين.

يظهر التوزيع الإحصائي موافقة شديدة من مائة وثلاثة عشر مبحوثاً بنسبة اثنين وأربعين صحيح واثنين من عشرة بالمائة ؛ وانضم إليهم خمسة وستون موافقاً بنسبة أربعة وعشرين صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة ؛ مما يمثل مؤشراً إيجابياً أولاً على حماية الأصول المعرفية؛ ومع ذلك نجد عداءً لهذه الفكرة من قبل واحد وثلاثين معارضاً بنسبة أحد عشر صحيح وستة من عشرة بالمائة ؛ وتساوت معها كتلة الحياد بواحد وثلاثين تكراراً أيضاً بنسبة أحد عشر صحيح وستة من عشرة بالمائة ؛ بينما سجل الرفض الشديد ثمانية وعشرين استجابة بنسبة عشرة صحيح وأربعة من عشرة بالمائة ؛ هذا التباين المقاس بانحراف معياري يبلغ واحد صحيح وسبعة وثلاثين من مائة ؛ قد يفسر بوجود تسرب وظيفي صامت للخبرات؛ فالمنظمة ربما تمتلك خطط إحلال وظيفي وتوثيق جيدة للوظائف القيادية العليا؛ بينما تفتقر للخطط نفسها عند مغادرة الكفاءات التخصصية النادرة والمهندسين الميدانيين الذين يرحلون حاملين أسرار الصنعة والتشغيل في عقولهم؛ ويجسد الرسم البياني العمودي هذا

المشهد؛ مما يدعو إلى تطبيق نظام صارم للمقابلات الشخصية عند نهاية الخدمة ومأسسة عمليات تظليل الموظفين لنقل الخبرات قبل المغادرة الفعلية.

تضمن المؤسسة عدم فقدان المعرفة المهمة عند انتقال أو مغادرة الموظفين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.2	42.2	42.2	113	أوافق بشدة	Valid
66.4	24.3	24.3	65	أوافق	
78.0	11.6	11.6	31	لا أوافق	
89.6	11.6	11.6	31	محايد	
100.0	10.4	10.4	28	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لضمان المؤسسة عدم فقدان المعرفة المهمة عند انتقال أو مغادرة الموظفين.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لضمان المؤسسة عدم فقدان المعرفة المهمة عند انتقال أو مغادرة الموظفين.

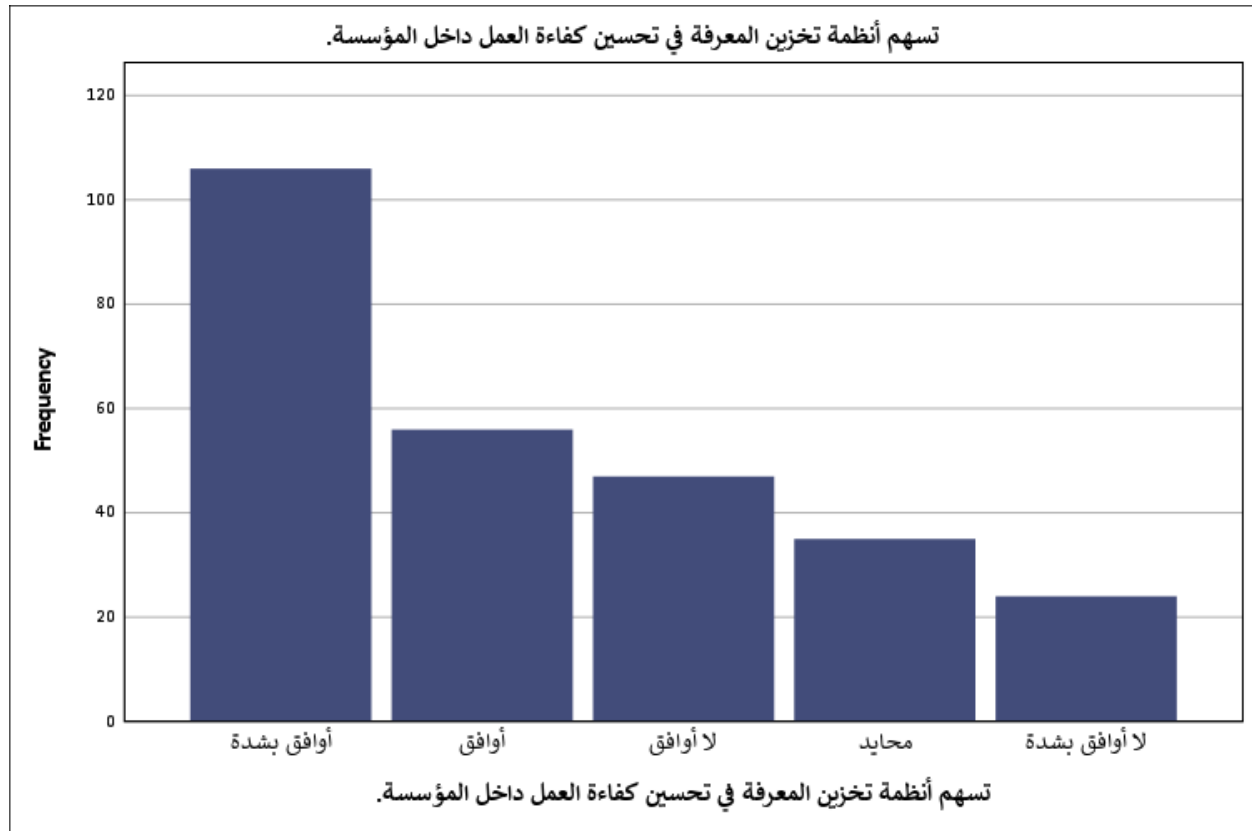
• تسهم أنظمة تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.

تبرز النتائج وعياً وظيفياً جيداً بالقيمة المضافة للأنظمة التكنولوجية؛ حيث أيد العبارة بشدة مائة وستة مبحوثين بنسبة تسعة وثلاثين صحيح وستة من عشرة بالمائة؛ ووافق ستة وخمسون آخرون بنسبة عشرين صحيح وتسعة من عشرة بالمائة؛ في حين عارضها سبعة وأربعون موظفاً بنسبة سبعة عشر صحيح وخمسة من عشرة بالمائة؛ وتلاههم خمسة وثلاثون محايداً بنسبة ثلاثة عشر صحيح وواحد من عشرة بالمائة؛ وأربعة وعشرون معترضاً بشدة بنسبة تسعة بالمائة تماماً؛ إن الانحراف المعياري المقدر بواحد صحيح وثمانية وثلاثين من مائة؛ يثبت تفاوت الأثر الفعلي لهذه الأنظمة على الإنتاجية؛ فقد تكون هذه الأنظمة تسبب بطئاً في العمل في بعض الإدارات بسبب تعقيد إجراءات إدخال البيانات؛ مما يراها البعض عبئاً يعطل التدفق الطبيعي للمهام بدلاً من تسريعه؛ فالعائد على الكفاءة يحتمل ألا يظهر إلا إذا كانت الأنظمة مرنة ومتكاملة وتخدم دورة العمل

اليومية بشكل انسيابي؛ ويبرز الشكل التوضيحي هذا الهبوط المتوالي في أحجام الكتل؛ مما يتطلب ضرورة ربط مؤشرات أداء الأنظمة المعرفية بمعدلات تقليص الوقت والجهد المبذول في المعاملات.

تسهم أنظمة تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.6	39.6	39.6	106	أوافق بشدة	Valid
60.4	20.9	20.9	56	أوافق	
78.0	17.5	17.5	47	لا أوافق	
91.0	13.1	13.1	35	محايد	
100.0	9.0	9.0	24	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة أنظمة تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة أنظمة تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.

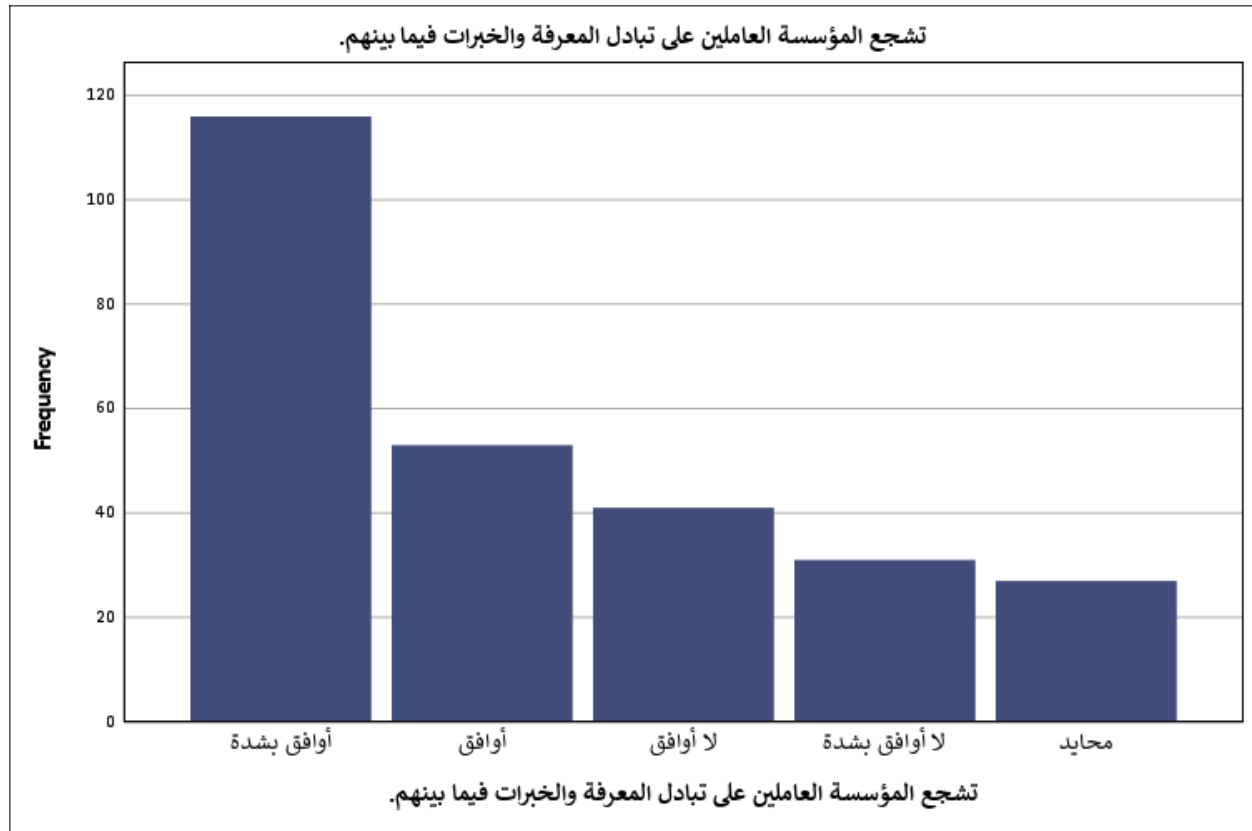
• تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.

يكشف الفرز الإحصائي عن بيئة تشجيعية واعدة؛ إذ وافق بشدة مائة وستة عشر مشاركاً بنسبة ثلاثة وأربعين صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة؛ ووافق ثلاثة وخمسون بنسبة تسعة عشر صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ مما يدل على وجود توجه رسمي لدعم العمل الجماعي؛ وعلى المقلب الآخر نجد أن واحد وأربعين فرداً اختاروا لا أوافق بنسبة خمسة عشر صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة؛ و واحد وثلاثين اختاروا لا أوافق بشدة بنسبة أحد عشر صحيح وستة من عشرة بالمائة؛ و سبعة وعشرين وقفوا محايدين بنسبة عشرة صحيح وواحد من عشرة بالمائة؛ هذا التشتت الذي يعكسه انحراف معياري قيمته واحد صحيح وأربعة وأربعون من مائة؛ قد يرجع إلى طغيان ثقافة التنافس الفردي غير الصحي في بعض القطاعات؛ فالخوف من فقدان التميز الشخصي أو الأمان الوظيفي قد يدفع بعض الموظفين إلى إخفاء المعلومات الحيوية وتجنب مشاركتها رغم كل النداءات

الرسمية؛ ويظهر المنحنى البياني تفوق كتلة التأييد الشديد متبوعة بتراجع مستمر؛ مما يحتمل على المؤسسة إعادة صياغة نظم تقييم الأداء لتشمل بنوداً واضحة ومكافآت مجزية تعتمد على مدى تعاون الموظف في نقل خبراته لزملائه.

تشجيع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.3	43.3	43.3	116	أوافق بشدة	Valid
63.1	19.8	19.8	53	أوافق	
78.4	15.3	15.3	41	لا أوافق	
89.9	11.6	11.6	31	لا أوافق بشدة	
100.0	10.1	10.1	27	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.

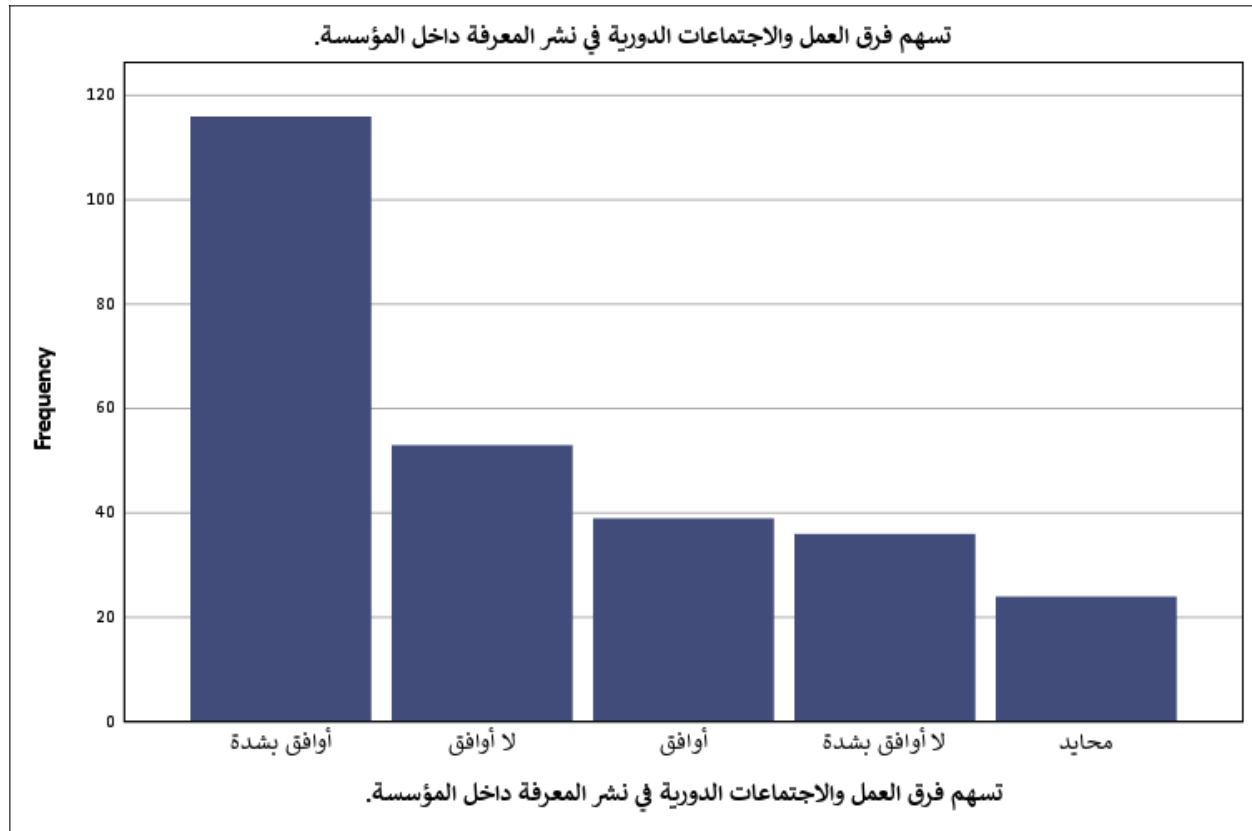
• تسهم فرق العمل والاجتماعات الدورية في نشر المعرفة داخل المؤسسة.

تظهر الاستجابات قناعة راسخة بأهمية القنوات الاتصالية التقليدية والمباشرة؛ حيث وافق بشدة مائة وستة عشر مبحوثاً بنسبة ثلاثة وأربعين صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة ؛ غير أن المفاجأة تكررت بحلول خيار لا أوافق في المرتبة الثانية بواقع ثلاثة وخمسين تكراراً ونسبة تسعة عشر صحيح وثمانية من عشرة بالمائة ؛ يليه خيار أوافق بتسعة وثلاثين تكراراً ونسبة أربعة عشر صحيح وستة من عشرة بالمائة ؛ وثم لا أوافق بشدة بستة وثلاثين تكراراً ونسبة ثلاثة عشر صحيح وأربعة من عشرة بالمائة ؛ واكتفى بالحياد أربعة وعشرون فرداً بنسبة تسعة بالمائة ؛ هذا الاختلاف الجذري في التقييم والانحراف المعياري المرتفع البالغ واحد صحيح واثنين وخمسين من مائة ؛ قد يفسر بنوعية وجودة هذه الاجتماعات؛ فالشرائح المعارضة قد ترى في هذه اللقاءات هدر للوقت ومنصات لإلقاء الأوامر الفوقية الفردية دون إتاحة فرصة حقيقية للعصف الذهني والتبادل المعرفي

الأفقي المشترك؛ ويبرز التمثيل البياني هذا الخلل الاستجابي بوضوح؛ مما يستوجب تحويل روتين الاجتماعات التقليدية إلى ورش عمل تفاعلية تدار بأدوات حديثة تضمن إشراك الجميع وتوثيق مخرجاتها المعرفية فوراً.

تسهم فرق العمل والاجتماعات الدورية في نشر المعرفة داخل المؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.3	43.3	43.3	116	أوافق بشدة	Valid
63.1	19.8	19.8	53	لا أوافق	
77.6	14.6	14.6	39	أوافق	
91.0	13.4	13.4	36	لا أوافق بشدة	
100.0	9.0	9.0	24	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساهمة فرق العمل والاجتماعات الدورية في نشر المعرفة داخل المؤسسة.



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة فرق العمل والاجتماعات الدورية في نشر المعرفة داخل المؤسسة.

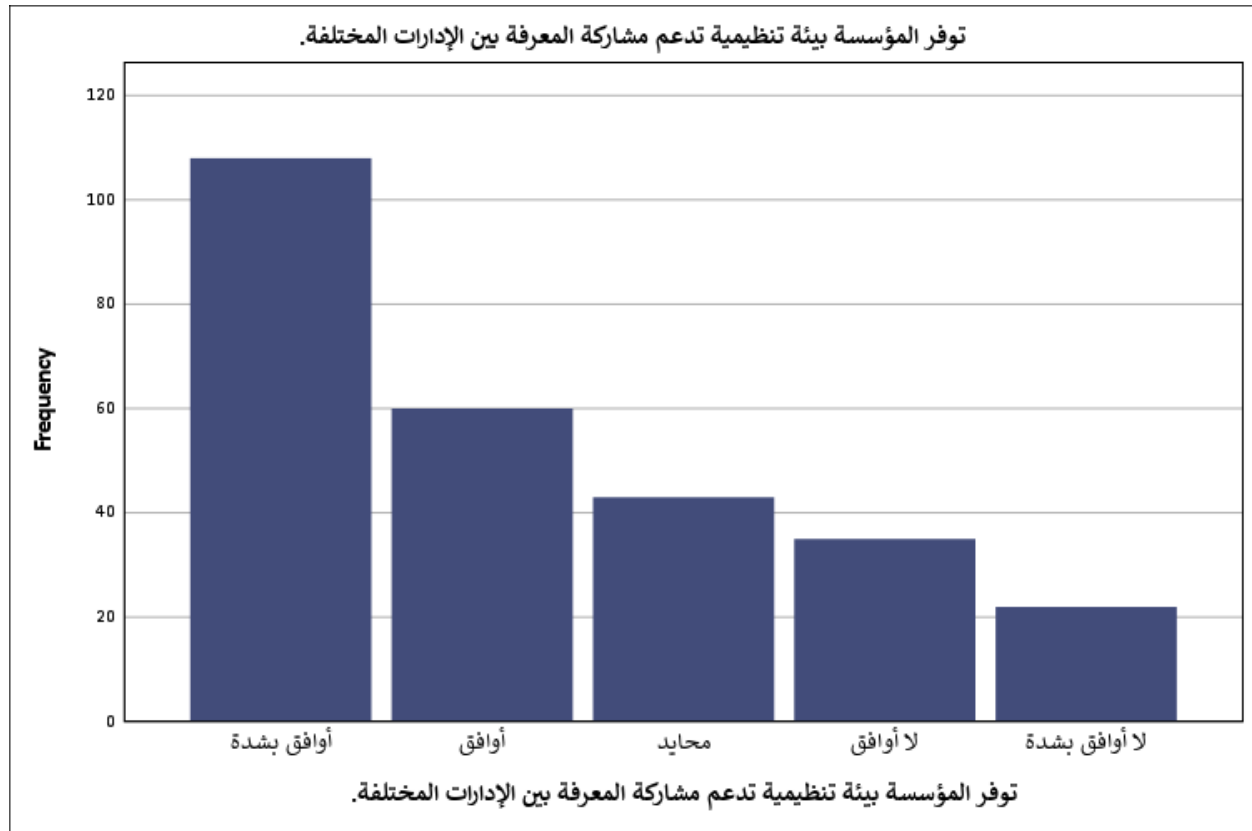
• توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة.

يكشف التوزيع الإحصائي عن تأييد قوى للدور التسهيلي الذي تلعبه البنية التنظيمية؛ حيث سجل خيار أوافق بشدة مائة وثمانين استجابات بنسبة أربعين صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة ؛ تلاه خيار أوافق ب ستين استجابة ونسبة اثنين وعشرين صحيح وأربعة من عشرة بالمائة ؛ لتشكل الكتلة الإيجابية المؤيدة الأغلبية التنافسية؛ في حين سجل الحياد ثلاثة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر بالمائة ؛ وتبعه لا أوافق ب خمسة وثلاثين تكراراً ونسبة ثلاثة عشر صحيح وواحد من عشرة بالمائة ؛ واثنين وعشرين معترضاً بشدة بنسبة ثمانية صحيح واثنين من عشرة بالمائة ؛ إن هذا التباين المقترن بانحراف معياري مقداره واحد صحيح واثنين وثلاثين من مائة ؛ قد يعكس وجود جزر تنظيمية معزولة داخل المؤسسة؛ فالصلابة البيروقراطية وحواجز الاتصال العمودية التقليدية قد تمنع التدفق الحر للمعلومات بين القطاعات المختلفة كقطاع الإنتاج وقطاع التسويق؛ مما يولد شعوراً بالانفصال المعرفي لدى الأقسام الطرفية؛ ويظهر الشكل التوضيحي البنية الهرمية للاستجابات المؤيدة؛ وهو ما

يفرض الإسراع في تبني الهياكل التنظيمية المفلطحة والشبكية التي تذيب الحدود الإدارية الجامدة وتدعم التدفق المعرفي المشترك.

توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.3	40.3	40.3	108	أوافق بشدة	Valid
62.7	22.4	22.4	60	أوافق	
78.7	16.0	16.0	43	محايد	
91.8	13.1	13.1	35	لا أوافق	
100.0	8.2	8.2	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة بيئة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة بيئة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة.

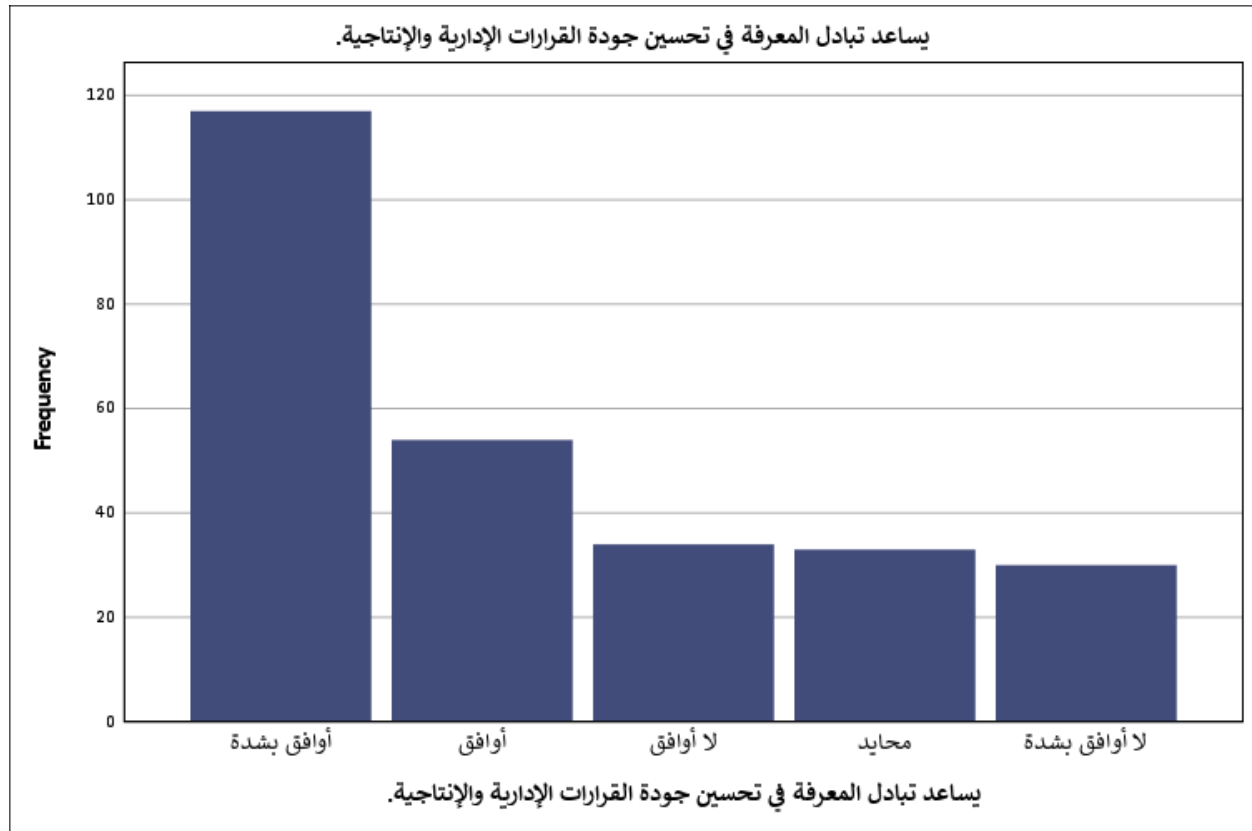
• يساعد تبادل المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية والإنتاجية.

يسجل الجانب التحليلي هنا شبه إجماع نظري رصين على الأهمية البالغة لتداول المعلومات في ترشيد القرار وتطوير المخرجات؛ حيث وافق بشدة مائة وسبعة عشر مبحوثاً بنسبة ثلاثة وأربعين صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ وأيدهم أربعة وخمسون موافقاً بنسبة عشرين صحيح وواحد من عشرة بالمائة؛ وعلى الجانب المعاكس اختار لا أوافق أربعة وثلاثون فرداً بنسبة اثني عشر صحيح وسبعة من عشرة بالمائة؛ ووقف ثلاثة وثلاثون في منطقة الحياد بنسبة اثني عشر صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة؛ واعتصم بالرفض الشديد ثلاثون موظفاً بنسبة أحد عشر صحيح واثنين من عشرة بالمائة؛ إن هذا التشتت والانحراف المعياري البالغ واحد صحيح وواحد وأربعين من مائة؛ قد يرجع إلى مركزية اتخاذ القرار الفعلي في بعض المستويات الإدارية؛ فالموظفون قد يؤمنون نظرياً بجدوى تبادل المعرفة لكنهم يشعرون عملياً بأن القيادات لا تلتفت إلى مقترحاتهم أو معلوماتهم عند صياغة القرارات النهائية؛ مما يجعل عملية التبادل بلا قيمة واقعية ملموسة في نظرهم؛ ويجسد الرسم البياني

هذا الواقع؛ مما يتطلب مأسسة أنظمة دعم القرار التشاركية وبناء سجلات تتبع توضح كيف أسهمت المعلومة المتبادلة في صياغة وتطوير القرار الإنتاجي الفعلي.

يساعد تبادل المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية والإنتاجية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.7	43.7	43.7	117	أوافق بشدة	Valid
63.8	20.1	20.1	54	أوافق	
76.5	12.7	12.7	34	لا أوافق	
88.8	12.3	12.3	33	محايد	
100.0	11.2	11.2	30	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساعدة تبادل المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية والإنتاجية.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساعدة تبادل المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية والإنتاجية.

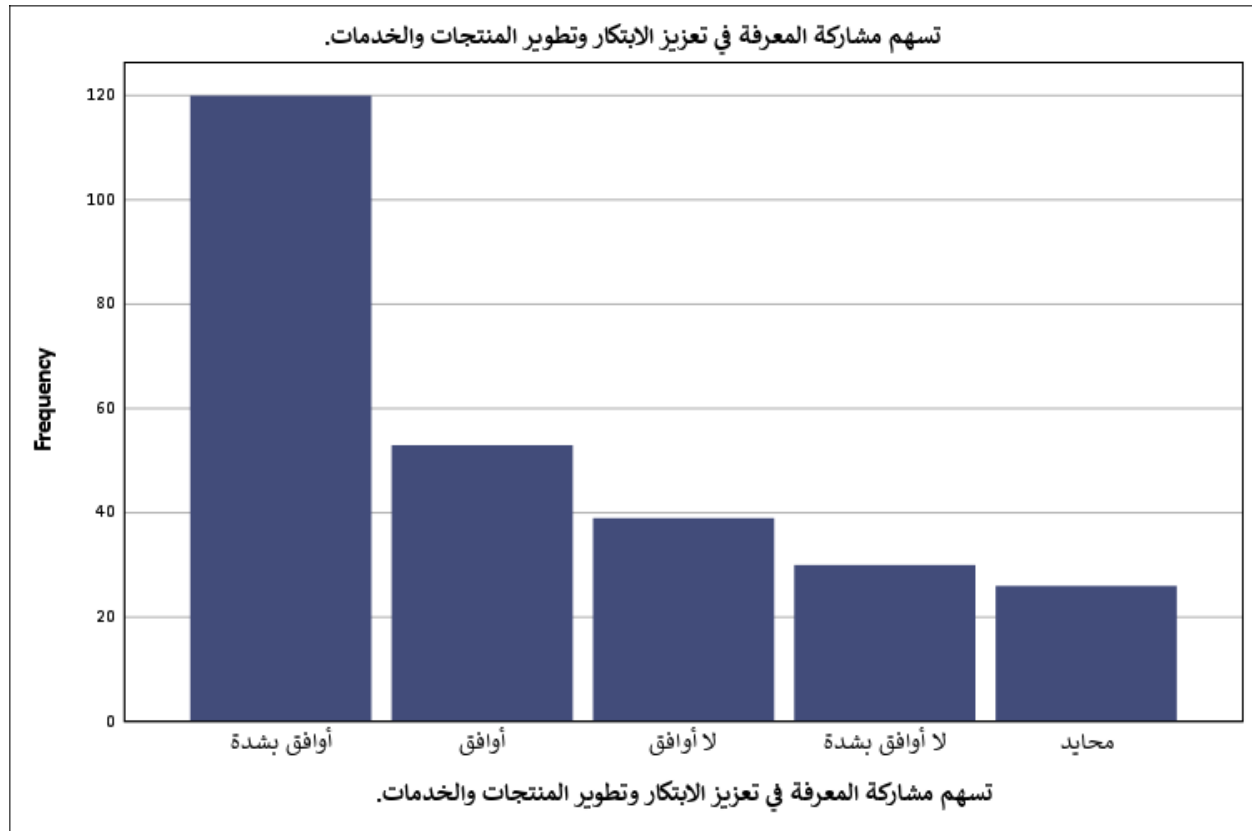
• تسهم مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.

تؤكد الأرقام الدور الحاسم لتدفق الخبرات في توليد الأفكار الإبداعية؛ حيث أبدى مائة وعشرون مشاركاً موافقتهم الشديدة بنسبة أربعة وأربعين صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ وانضم إليهم ثلاثة وخمسون موافقاً بنسبة تسعة عشر صحيح وثمانية من عشرة بالمائة؛ في مقابل معارضة من قبل تسعة وثلاثين فرداً اختاروا لا أوافق بنسبة أربعة عشر صحيح وستة من عشرة بالمائة؛ و ثلاثين اختاروا لا أوافق بشدة بنسبة أحد عشر صحيح واثنين من عشرة بالمائة؛ وستة وعشرين محايداً بنسبة تسعة صحيح وسبعة من عشرة بالمائة؛ إن هذا التباين المقاس بانحراف معياري قيمته واحد صحيح وثلاثة وأربعون من مائة؛ قد يجد تفسيره في غياب الحواضن التنظيمية المخصصة للأفكار المستحدثة؛ فالابتكار لا يتطلب فقط مشاركة المعرفة بل يستلزم أيضاً آليات لتمويل وتجريب النماذج الأولية؛ وبدون هذه الآليات تظل المعرفة المشتركة مجرد نقاشات نظرية لا تترجم إلى

منتجات وخدمات تجارية ملموسة على أرض الواقع: ويظهر الرسم البياني بوضوح الضخامة النسبية لعمود التأييد الكلي؛ مما يدعو إلى تأسيس مختبرات ابتكار داخلي ترعى الأفكار المعرفية المتبادلة وتدفع بها نحو خطوط الإنتاج الفعلية.

تسهم مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.8	44.8	44.8	120	أوافق بشدة	Valid
64.6	19.8	19.8	53	أوافق	
79.1	14.6	14.6	39	لا أوافق	
90.3	11.2	11.2	30	لا أوافق بشدة	
100.0	9.7	9.7	26	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.

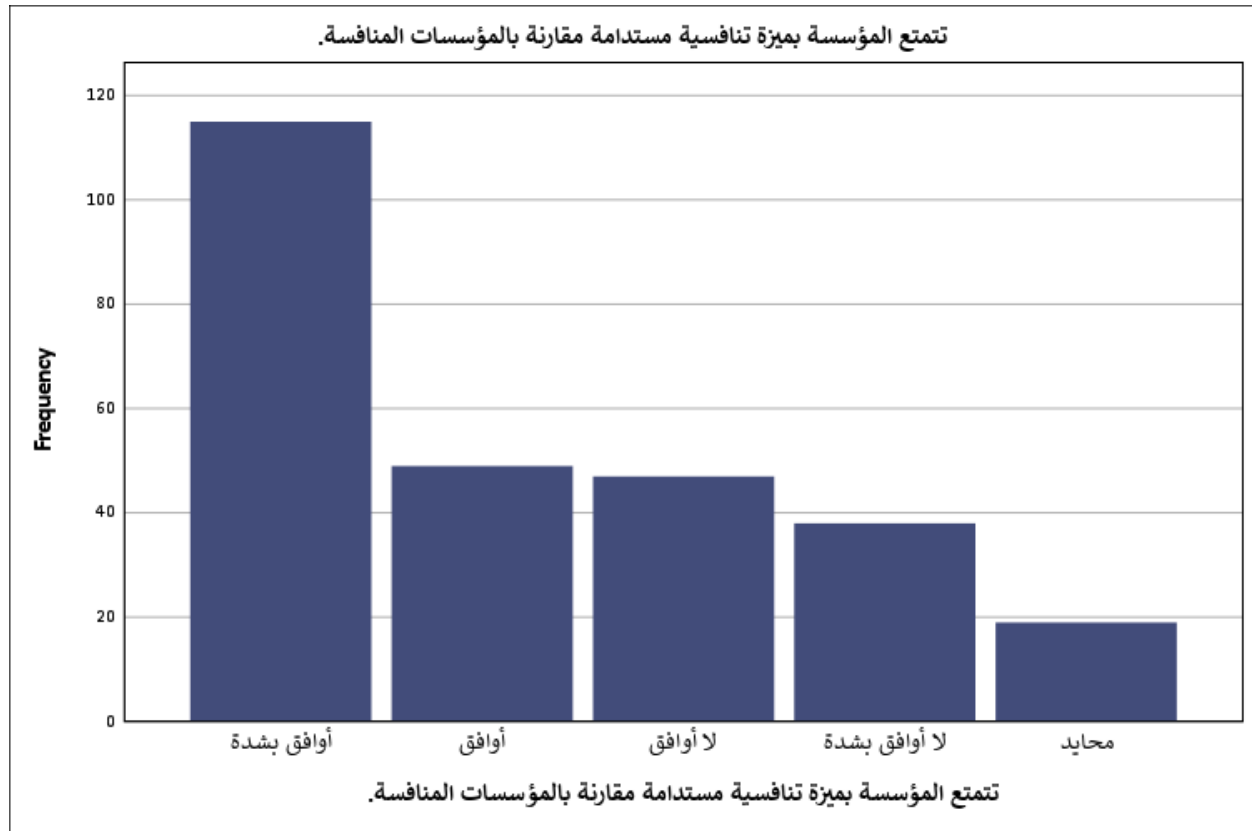
- تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

تظهر النتائج ميلاً استراتيجياً نحو الثقة بالموقع التنافسي للمنظمات؛ حيث وافق بشدة مائة وخمسة عشر مبحوثاً بنسبة اثنين وأربعين صحيح وتسعة من عشرة بالمائة؛ ووافق تسعة وأربعون آخرون بنسبة ثمانية عشر صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة؛ لتصل القوة التأييدية إلى ما يقارب ستين بالمائة من العينة؛ ولكن الكتلة المعارضة لم تكن هينة حيث اختار لا أوافق سبعة وأربعون موظفاً بنسبة سبعة عشر صحيح وخمسة من عشرة بالمائة؛ وعارض بشدة ثمانية وثلاثون فرداً بنسبة أربعة عشر صحيح واثنين من عشرة بالمائة؛ واكتفى بالحياد تسعة عشر استجابة بنسبة سبعة صحيح وواحد من عشرة بالمائة؛ هذا الانقسام الملحوظ والانحراف المعياري البالغ واحد صحيح واثنين وخمسين من مائة؛ قد يفسر بتباين قراءة الموظفين لمعطيات السوق الخارجية؛ فبينما يرى البعض قوة المنظمة القائمة على جودة منتجاتها الحالية؛ يحتمل أن يشعر آخرون بالقلق من التسارع التكنولوجي للمنافسين وغياب المرونة الداخلية التي تضمن ديمومة هذا التفوق؛ ويبرز التمثيل البياني قوة

العمود التأييدي الأول بالتزامن مع نمو الأعمدة المعارضة؛ مما يفرض ضرورة ربط المقاييس التنافسية الداخلية بمؤشرات قياس مقارنة دورية ومستمرة مع رواد الصناعة المحتملين في السوق.

تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.9	42.9	42.9	115	أوافق بشدة	Valid
61.2	18.3	18.3	49	أوافق	
78.7	17.5	17.5	47	لا أوافق	
92.9	14.2	14.2	38	لا أوافق بشدة	
100.0	7.1	7.1	19	محايد	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 22 : التحليل الإحصائي لتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

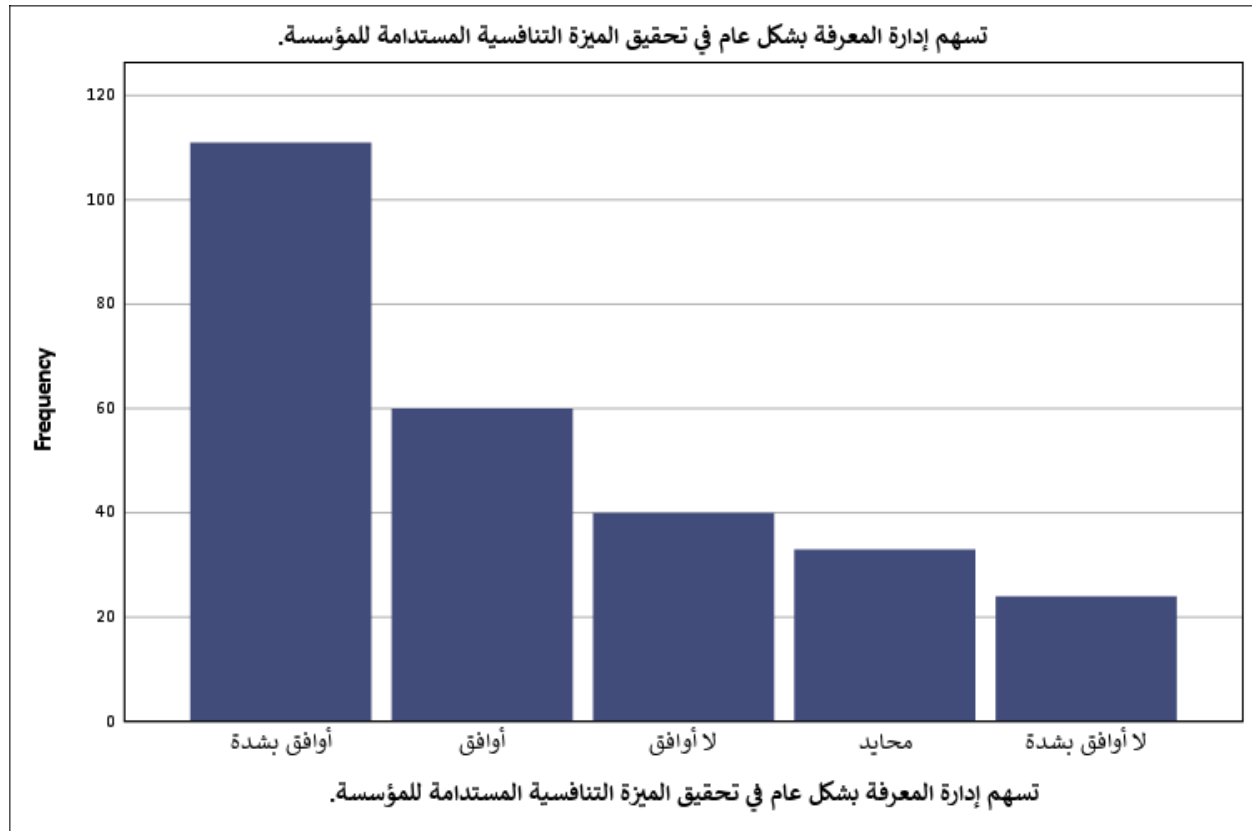
• تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

يكشف الفرز الوصفي للعبارة الختامية في هذا المحور عن تأييد قاطع للأثر الشمولي لإدارة المعرفة؛ حيث سجل خيار أوافق بشدة مائة وأحد عشر تكراراً بنسبة واحد وأربعين صحيح وأربعة من عشرة بالمائة؛ وتلاه خيار أوافق بستين تكراراً ونسبة اثنين وعشرين صحيح وأربعة من عشرة بالمائة؛ مما يعني أن ثلثي المشاركين يدركون هذا الرابط الاستراتيجي؛ بالمقابل عارض النتيجة أربعون مبحوثاً بنسبة أربعة عشر صحيح وتسعة من عشرة بالمائة؛ ووقف ثلاثة وثلاثون في منطقة الحياد بنسبة اثني عشر صحيح وثلاثة من عشرة بالمائة؛ وعارض بشدة أربعة وعشرون فرداً بنسبة تسعة بالمائة تماماً؛ إن التشتت المقاس بانحراف معياري قدره واحد صحيح وستة وثلاثون من مائة؛ يحتمل أن يعود إلى بطء ظهور العوائد الاستراتيجية لإدارة المعرفة؛ فالتميز التنافسي يحتاج إلى فترات زمنية طويلة حتى يتبلور ويتجسد في حصص سوقية متنامية؛ مما يجعل بعض الموظفين ذوي النظرة التشغيلية القصيرة يشككون في جدواه المباشرة؛ ويظهر الشكل التوضيحي بوضوح استقرار الكتل

التأيدية القيادية؛ مما يتطلب تكثيف جهود التوعية الاستراتيجية وبناء لوحات قياس متوازنة الأداء تربط بوضوح بين الممارسات المعرفية اليومية والأهداف التنافسية الكبرى للمنظمة.

تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.4	41.4	41.4	111	أوافق بشدة	Valid
63.8	22.4	22.4	60	أوافق	
78.7	14.9	14.9	40	لا أوافق	
91.0	12.3	12.3	33	محايد	
100.0	9.0	9.0	24	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	268	Total	

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

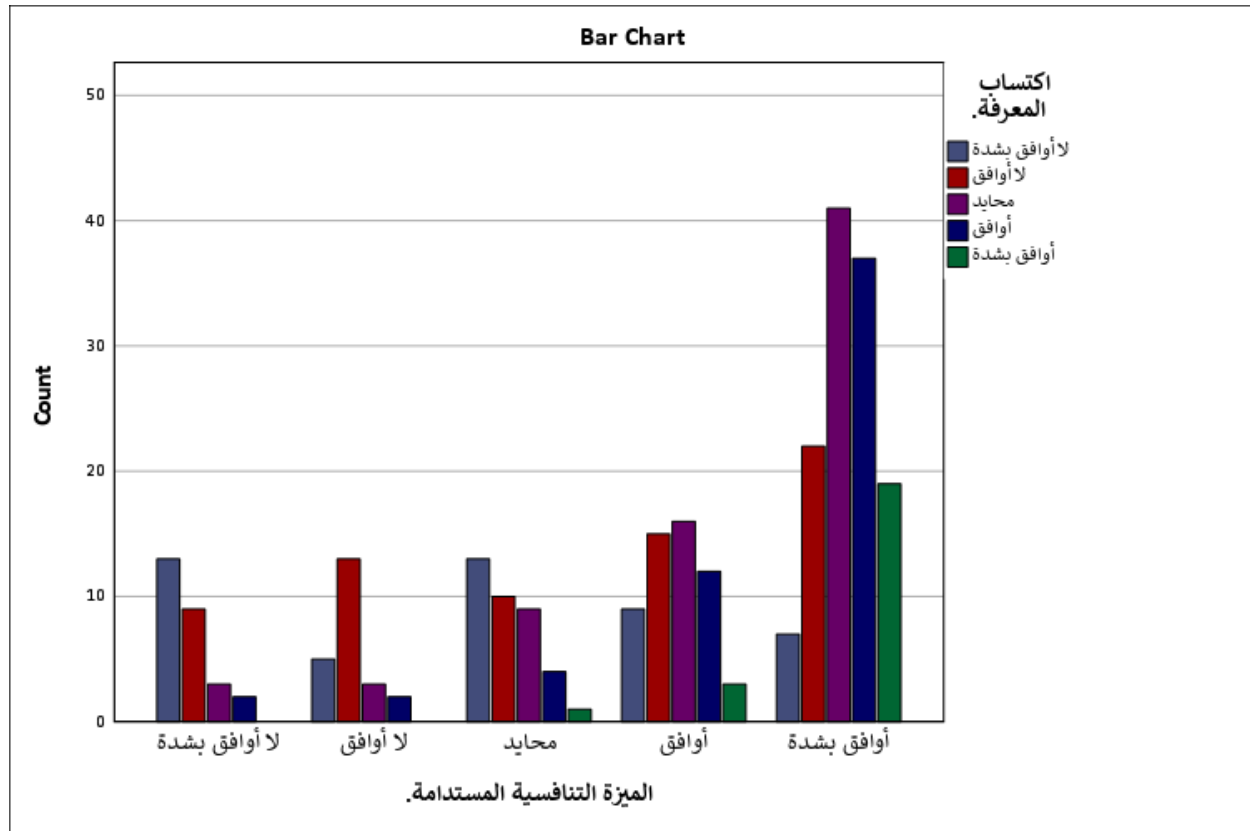
اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة واكتساب المعرفة.

يكشف اختبار كاي اسكوير للمقارنات المتقاطعة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية واضحة بين قدرة المؤسسة على اقتناص المعرفة وتحقيقها للميزة التنافسية المستدامة؛ حيث سجلت قيمة بيرسون كاي اسكوير اثنين وسبعين صحيحاً وأربعمائة وستة وعشرين من الألف عند درجة حرية ستة عشر ومستوى دلالة احتمالي بلغ صفرًا بالمائة؛ وهو ما يقل تماماً عن محك الثقة المعتاد عند خمسة بالمائة؛ وتدعم هذه النتيجة معطيات دالة النسبة الاحتمالية التي بلغت أربعة وسبعين صحيحاً وثلاثمائة وخمسة وثلاثين من الألف بدلالة صفيرية كاملة؛ ورغم أن هناك سبع خلايا مثلت ثمانية وعشرين بالمائة حققت عدداً متوقعاً أقل من خمسة؛ إلا أن القيمة الصغرى المتوقعة والبالغة واحد صحيح وسبعة وتسعين من مائة لم تؤثر على القوة العامة للاختبار؛ ويحتمل أن تفسر هذه العلاقة القوية بأن المنظمات الأكثر مهارة في جلب التقنيات والخبرات الجديدة

من الأسواق تكون الأقدر دائماً على تحديث خطوطها الإنتاجية وتلبية رغبات العملاء قبل المنافسين؛ مما يمنحها ريادة مستدامة؛ ويظهر الشكل التوضيحي للجداول المتقاطعة تكتل الاستجابات المشتركة في خانات التوافق العالي؛ مما يبرهن على أن التفوق في السوق يبدأ من التميز في آليات البحث والمعرفة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	72.426 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	74.335	Likelihood Ratio
.000	1	56.054	Linear-by-Linear Association
		268	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.97.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة واكتساب المعرفة.



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة. واكتساب المعرفة.

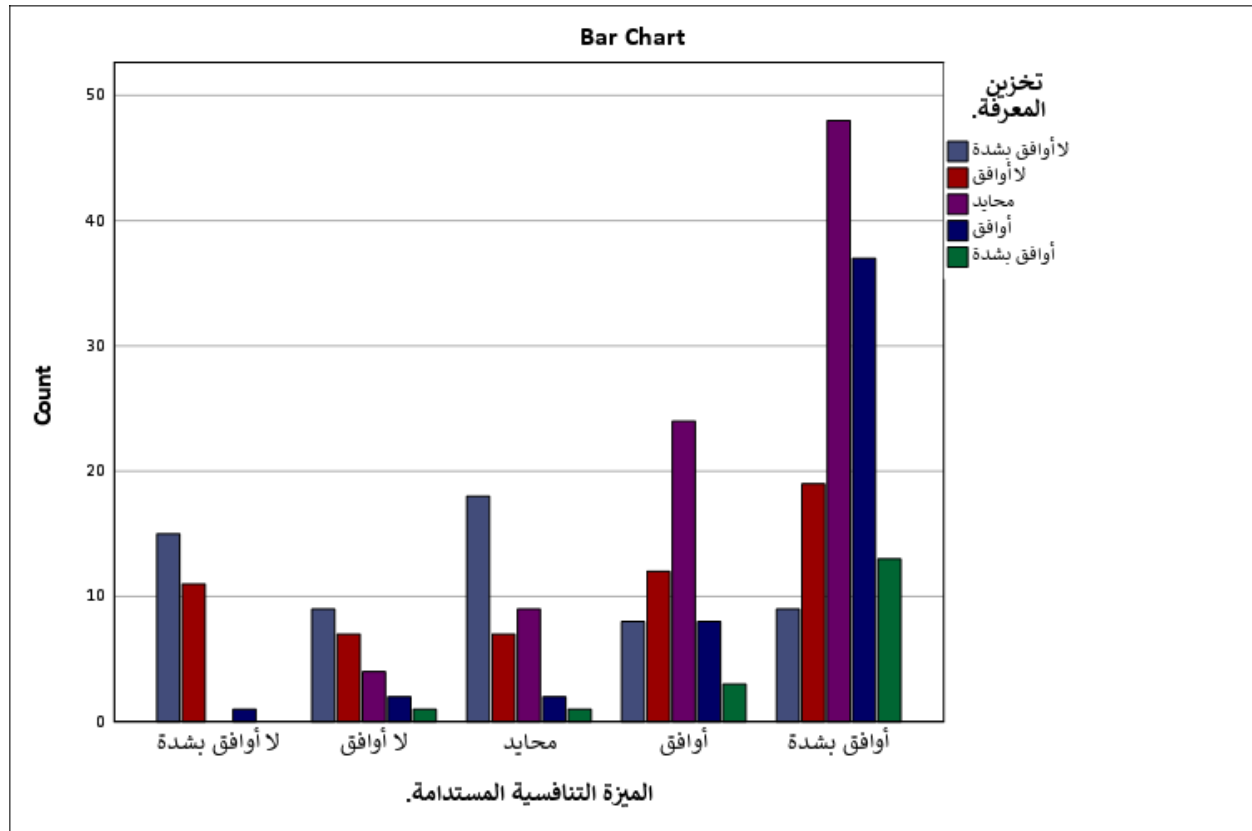
اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة. وتخزين المعرفة.

تؤكد المعالجة الإحصائية عبر اختبار كاي اسكوير الارتباط الوثيق بين كفاءة نظم المستودعات الرقمية وحفظ البيانات واستدامة التميز التنافسي؛ حيث بلغت قيمة بيرسون كاي اسكوير سبعة وثمانين صحيحاً وأربعمائة وأربعة وستين من الألف عند درجة حرية ستة عشر ودلالة معنوية كاملة بلغت صفراً بالمائة؛ وهي قيمة تؤكد رفض فرضية الاستقلال العشوائي وقبول فرضية الأثر المعنوي؛ وسجلت النسبة الاحتمالية قيمة مرتفعة جداً بلغت خمسة وتسعين صحيحاً وثمانمائة وسبعة وستين من الألف بمستوى دلالة احتمالي يقل عن خمسة من مائة؛ ولم تشكل الخلايا الست التي تملك عدداً متوقعاً دون الخمسة بنسبة أربع وعشرين بالمائة أي عائق إحصائي حقيقي أمام سلامة النتائج؛ ويحتمل أن يعود التفسير المنطقي لهذه النتيجة إلى أن الاحتفاظ بالذاكرة المؤسسية وحمايتها من الضياع يوفر للمنظمة نفقات طائلة قد تهدر في إعادة اختراع العجلات الإدارية

أو الفنية من جديد؛ مما يمنحها مرونة تشغيلية وسرعة فائقة في معالجة الأزمات والوفاء بالتزاماتها التنافسية؛ ويظهر التمثيل البياني بوضوح التلازم الحركي بين نمو مؤشرات التخزين الدقيق وصعود مستويات الميزة التنافسية في المنظمات محل الدراسة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	87.464 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	95.867	Likelihood Ratio
.000	1	64.770	Linear-by-Linear Association
		268	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.54.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وتخزين المعرفة.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة. وتخزين المعرفة.

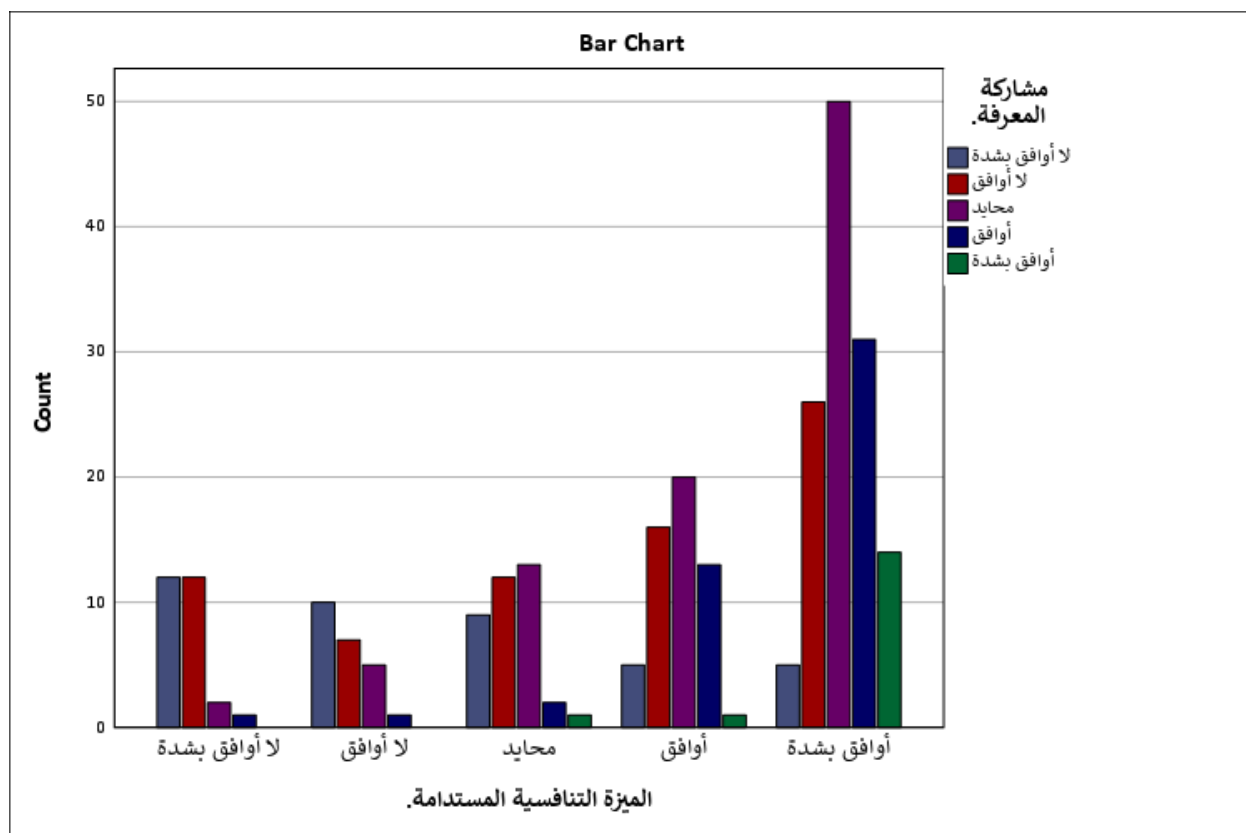
اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة. ومشاركة المعرفة.

يسفر اختبار الاستقلال لتغير مشاركة المعرفة مع الميزة التنافسية عن نتائج بالغة الأهمية؛ إذ سجلت قيمة بيرسون كاي اسكوير سبعة وسبعين صحيحاً وتسعمائة وثمانية وخمسين من الألف بدرجة حرية ستة عشر ومستوى معنوية احتمالي شارف الصفر تماماً؛ مما يقطع بوجود علاقة ارتباطية جوهريّة وغير عشوائية بين المتغيرين؛ وحققت النسبة الاحتمالية واحداً وثمانين صحيحاً وأربعمائة وتسعة وتسعين من الألف بمستوى دلالة احتمالي صفر لتدعم النتيجة السابقة بقوة؛ ورغم وجود ثمانين خلايا بنسبة اثنين وثلاثين بالمائة تملك عدداً متوقعاً أقل من خمسة وبحد أدنى بلغ واحد صحيح وسبعة وثلاثين من مائة؛ إلا أن دلالة الاختبار ظلت قوية وموثوقة؛ ويحتمل أن يفسر هذا الترابط العميق بأن كسر احتكار المعلومات وتحويل المعارف من نطاقها الفردي الضيق إلى النطاق الجماعي الواسع عبر ثقافة المشاركة؛ يسهم في تسريع وثيرة الابتكار وحل المشكلات الفنية المعقدة في وقت قياسي؛ مما يضمن تفوق المنظمة واستدامة مركزها المتقدم في السوق؛ ويجسد الرسم البياني

التفاعلي بوضوح هذا التوافق الكبير؛ حيث ترتفع تكرارات الميزة التنافسية طردياً وبشكل منتظم مع زيادة مستويات مشاركة وتبادل المعرفة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	77.958 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	81.499	Likelihood Ratio
.000	1	63.069	Linear-by-Linear Association
		268	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.37.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة، ومشاركة المعرفة.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة . ومشاركة المعرفة .

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تكشف مخرجات نموذج الانحدار الخطى المتعدد عن قدرة تفسيرية وتنبؤية جيدة لمنظومة إدارة المعرفة في صياغة ملامح الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث سجل معامل الارتباط المتعدد قيمة بلغت ستمائة وتسع وثمانين من الألف؛ مما يشير إلى علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرات التابعة والمستقلة؛ وحقق معامل التحديد قيمة قدرها أربعمائة وخمسة وسبعون من الألف؛ وهو ما يعني أن أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في الاكتساب والتخزين والمشاركة تفسر مجتمعة ما نسبته سبعة وأربعون صحيح وخمسة من عشرة بالمائة من التباين والتحول الحاصل في مستويات الميزة التنافسية للمؤسسات؛ في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن نطاق النموذج الحالي؛ وسجل الخطأ المعياري للتقدير قيمة متدنية بلغت تسعمائة وتسعين من الألف؛ مما يبرهن على دقة وموثوقية النموذج الرياضي المستخرج وصلاحيته للتنبؤ بالنتائج المستقبلية في البيئة الصناعية محل البحث.

تؤكد المؤشرات المستخرجة من جدول تحليل التباين الصلاحية والمشروعية الإحصائية الكاملة لنموذج الانحدار في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة؛ حيث سجلت قيمة ف المحسوبة معدلاً مرتفعاً جداً بلغ تسعة وسبعين صحيحاً وستمائة واثنين وستين من الألف ؛ وبمستوى دلالة احتمالي شارف الصفر تماماً؛ وهو ما يقل بكثير عن المحك النموذجي البالغ خمسة من مائة؛ وتوضح البيانات أن مجموع المربعات الخاص بالانحدار بلغ مائتين وأربعة وثلاثين صحيحاً وسبعة وخمسين من الألف عند درجة حرية ثلاثة ؛ بينما بلغ مجموع مربعات البواقي مائتين وثمانية وخمسين صحيحاً وخمسمائة وخمسة وخمسين من الألف عند درجة حرية مائتين وأربع وستين ؛ إن هذا الارتفاع البارز في قيمة ف ودلالاتها الكاملة يثبت أن التغير الشامل في الميزة التنافسية لا يحدث بمحض الصدفة البحتة؛ بل يرجع بالضرورة إلى التأثير المنظم والمتكامل للعمليات المعرفية المجتمعة داخل المؤسسة؛ مما يعزز الثقة الإحصائية في قبول النموذج الاستدلالي والاعتماد عليه لتفسير السلوك التنظيمي.

تظهر التفاصيل الدقيقة لمعاملات الانحدار تمايزاً واضحاً في حجم الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث اعتلى متغير مشاركة المعرفة الصدارة كأكثر الأبعاد تأثيراً بمعامل بيتا القياسي البالغ ثلاثمائة وستة وستين من الألف وقيمة ت بلغت سبعة صحيح وتسعمائة وثمانية من الألف بدلالة احتمالية صفيرية كاملة ؛ وحل متغير اكتساب المعرفة في المرتبة الثانية بمعامل بيتا قدره ثلاثمائة وسبعة وعشرون من الألف وقيمة ت مساوية لسبعة صحيح وسبعة من الألف وبدلالة معنوية كاملة ؛ وجاء متغير تخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة بأثر أقل نسبياً حيث سجل بيتا بقيمة مائتين وتسعة وتسعين من الألف وقيمة ت بلغت ستة صحيح ومائتين وسبعة عشر من الألف ودلالة صفيرية ؛ وسجل الحد الثابت في النموذج قيمة بلغت سبعمائة وسبعة عشر من الألف ؛ إن هذه الأرقام تبرهن على أن مجرد جلب المعرفة أو حفظها لا يكفي لتحقيق التفوق في السوق مالم تصاحبه ثقافة مشاركة نشطة تضمن سريان هذه الخبرات بين العقول داخل المنظمة؛ ويؤكد شكل الانتشار ومصفوفة البواقي التوزيع الطبيعي المستقر للاستجابات دون وجود حيود حاد عن الخط المستقيم لنموذج الانحدار.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689 ^a	.475	.469	.990

a. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة, اكتساب المعرفة, مشاركة المعرفة.

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة.

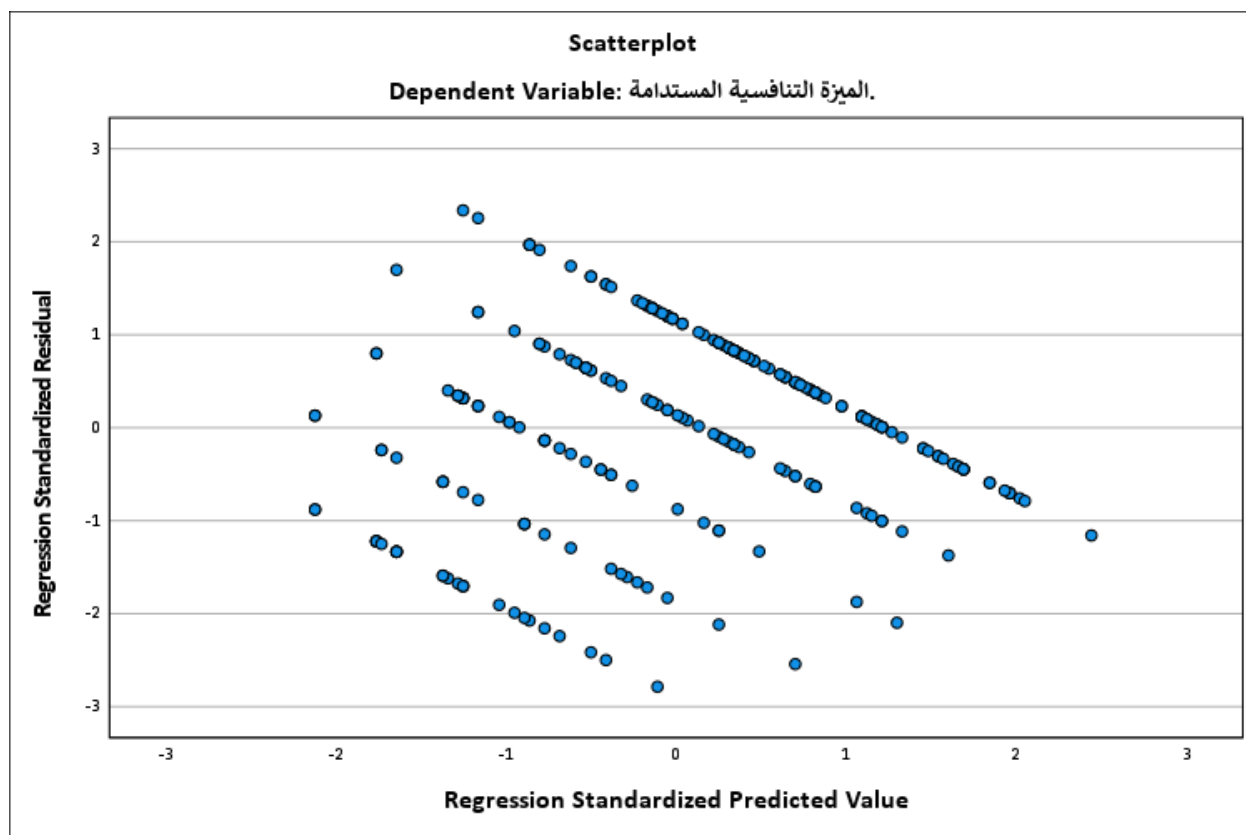
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	79.662	78.019	3	234.057	Regression	1
		.979	264	258.555	Residual	
			267	492.612	Total	
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة.						
b. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة, اكتساب المعرفة, مشاركة المعرفة.						

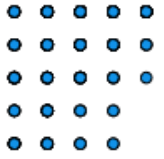
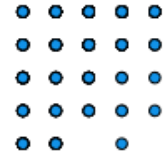
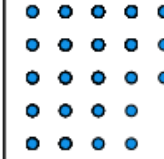
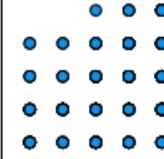
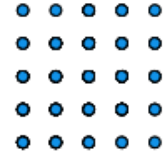
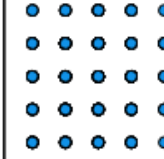
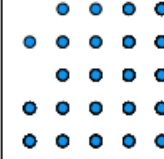
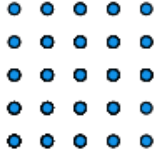
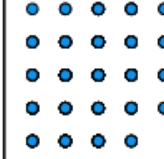
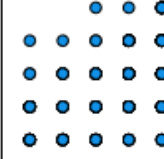
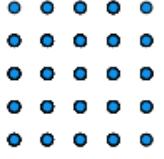
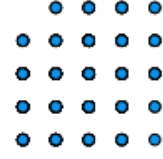
جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.001	3.372		.213	.717	(Constant)	1
.000	7.007	.327	.052	.366	اكتساب المعرفة.	
.000	6.217	.299	.054	.338	تخزين المعرفة.	
.000	7.908	.366	.057	.449	مشاركة المعرفة.	
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبواقي

الميزة التنافسية المستدامة				
اكتساب المعرفة				
تخزين المعرفة				
مشاركة المعرفة				
	الميزة التنافسية المستدامة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	مشاركة المعرفة

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

توضح معطيات اختبار التباين الأحادي الشامل دقة إضافية في فحص التأثير الكلي لعمليات إدارة المعرفة على المتغير التابع؛ حيث حققت القيمة الكلية لمجموع المربعات المفسرة عبر النموذج مائتين وثمانية وخمسين صحيحاً ومائتين وأربعة وأربعين من الألف عند درجة حرية اثني عشر ؛ بينما بلغ مجموع المربعات غير المفسرة أو البواقي مائتين وأربعة وثلاثين صحيحاً وثلاثمائة وثمانية وستين من الألف عند درجة حرية مائتين وخمس وخمسين ؛ ونتج عن ذلك تسجيل قيمة ف بلغت ثلاثة وعشرين صحيحاً وأربعمائة وخمسة عشر من الألف بمستوى دلالة احتمالي بلغ صفرأ ؛ وتدعم هذه النتائج الفرضيات القائلة بأن التكامل الهيكلي بين عمليات المعرفة يحدث أثراً تراكمياً يتجاوز مجرد التأثير الفردي المنعزل لكل بعد؛ ويحتمل أن يفسر ذلك تنظيماً بأن المؤسسات التي تنجح في بناء منظومة معرفية دائرية تبدأ بالاكْتساب وتمر بالتخزين وتنتهي بالمشاركة تحقق طفرات إنتاجية نوعية تضمن لها البقاء القوي والمستدام في دائرة المنافسة الحادة.

يقدم تحليل معامل بايز قراءة إحصائية حديثة ومتقدمة تؤكد بشكل قاطع وأكد تفوق النموذج البديل المقترح على النموذج الصفري؛ حيث سجلت قيمة معامل بايز رقماً فلكياً كبيراً جداً تجاوز مئات المليارات؛ وتعد هذه القيمة الضخمة التي لا تترك مجالاً للشك إثباتاً بليغاً على القوة التنبؤية للنموذج واستقراره الإحصائي الصارم؛ وحقق معامل الارتباط بناءً على هذه المنهجية قيمة قدرها سبعمائة وأربعة وعشرون من الألف؛ بينما سجل معامل التحديد خمسمائة وأربعة وعشرين من الألف؛ ومما يوضح أن النموذج يفسر أكثر من نصف التباين الحاصل في الميزة التنافسية عند الأخذ في الاعتبار الاحتمالات البايزية المتقدمة؛ وانخفض الخطأ المعياري للتقدير إلى تسعة وستين من مائة ليعزز مستويات الدقة واليقين الإحصائي؛ إن هذا التأييد الإحصائي الجارف باستعمال معايير بايز الحديثة يرفع من القيمة العلمية للدراسة ويجعل من نتائجها مرجعية آمنة لصناع القرار عند صياغة الاستراتيجيات المعرفية الطويلة الأجل.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	23.415	21.520	12	258.244	Regression
		.919	255	234.368	Residual
			267	492.612	Total
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة.					
b. Model: (Intercept), تخزين المعرفة, مشاركة المعرفة, اكتساب المعرفة.					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.96	.502	.524	.724	26550231760969276000000000000000.000
a. Method: JZS				

b. Model: (Intercept), تخزين المعرفة, مشاركة المعرفة.

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

تسفر المؤشرات الإحصائية لاختبار هذه الفرضية الرئيسية عن تأييد مطلق ومكتمل الصياغة؛ حيث حقق المتوسط الحسابي العام للاستجابات قيمة مرتفعة جداً بلغت أربعة صحيح وستين من مائة وانحرافاً معيارياً ضئيلاً قدره ثمانمائة وستة وتسعون من الألف؛ ومما يدل على وجود إجماع وتوافق شديد بين أفراد العينة حول صحة مضمون هذه الفرضية؛ وسجل اختبار تي للعينة الواحدة قيمة قياسية بلغت ثلاثة وثمانين صحيحاً وتسعمائة وسبعة وستين من الألف عند درجة حرية مائتين وسبع وستين وبمستوى دلالة احتمالي صفر؛ وبلغ الفارق في المتوسط أربعة صحيح وخمسمائة وسبعة وتسعين من الألف؛ مع حدود ثقة تتراوح بين أربعة صحيح وتسعة وأربعين من مائة كحد أدنى وأربعة صحيح وسبعين من مائة كحد أعلى؛ وجاء حجم التأثير مقاساً بمعامل كوهين دي ليسجل قيمة بالغة الارتفاع بلغت خمسة صحيح ومائة وتسعة وعشرين من الألف؛ وهي تؤكد عملياً الأثر الطاعي والواضح لإدارة المعرفة؛ ويحتمل أن يعود هذا الإجماع إلى المعيشة الواقعية للموظفين؛ فالشركات الصناعية السعودية التي طبقت معايير معرفية متطورة نجحت في تقليص الهدر وتحسين الجودة؛ مما جعل ارتباط المعرفة بالتنافسية أمراً يقينياً لا يقبل الجدل في بيئة العمل الفعلية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.055	.896	4.60	268	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
4.70	4.49	4.597	.000	267	83.967	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.	

جدول 33 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
5.579	4.678	5.129	.896	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.
5.564	4.664	5.115	.899	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

المؤسسات الصناعية السعودية.

تثبت المعالجة الوصفية والاستدلالية صحة وقبول هذه الفرضية الفرعية: حيث بلغ المتوسط الحسابي المقاس ثلاثة صحيح وثمانية وستين من مائة مع انحراف معياري قدره واحد صحيح ومائتان وتسعة وثلاثون من الألف؛ ومما يوضح تباينات طفيفة في وجهات النظر تعود لاختلاف طبيعة المهام؛ وسجل اختبار تي للعينة الواحدة ثمانية وأربعين صحيحاً وستمئة وواحد وخمسين من الألف عند مستوى معنوية صفر؛ مما يقطع بوجود أثر معنوي حقيقي وجوهري لاكتساب الخبرات؛ وحقق حجم التأثير عبر كوهين دي قيمة مرتفعة بلغت اثنين صحيح وتسعمائة واثنين وسبعين من الألف؛ ويحتمل أن يفسر ذلك تنظيمياً بأن عمليات الاستحواذ المعرفي المستمرة تمثل خط الدفاع الأول للمؤسسات الصناعية في مواجهة التقادم التكنولوجي؛ فالمنظمة التي تمتلك مجسات يقظة لالتقاط براءات الاختراع والابتكارات الحديثة من البيئة الخارجية تضمن بقاء منتجاتها في دائرة التفضيل الاستهلاكي؛ وهو ما ينعكس بشكل مباشر على ديمومة ميزتها التنافسية واستقرار حصتها السوقية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.239	3.68	268	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Test				
Test Value = 0				
95% Confidence Interval of the Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t

Upper	Lower					
3.83	3.53	3.683	.000	267	48.651	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.250	2.692	2.972	1.239	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.
3.241	2.685	2.963	1.243	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

المؤسسات الصناعية السعودية.

تسفر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية عن قبول إحصائي صريح ومكتمل الأركان؛ حيث سجلت الاستجابات متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة صحيح وثمانية وستين من مائة وانحرافاً معيارياً قريباً من واحد صحيح وخمسة وعشرين من مائة؛ ومما يبين وجود توافق جيد يتخلله بعض التششت الطبيعي والمقبول؛ وحقق اختبار تي للعينة الواحدة قيمة مرتفعة بلغت ثمانية وأربعين صحيحاً وأربعمئة وستة وثمانين من الألف بدلالة احتمالية تساوى الصفر؛ وهي تأكيد إضافي على معنوية الأثر الحفظي؛ وبلغ تقدير حجم التأثير كوهين دي اثنين صحيح وتسعمائة واثنين وستين من الألف ليصنف ضمن الفئات ذات

الأثر الكبير جداً؛ ويحتمل أن يعود التفسير المنطقي المقترح لهذه النتيجة إلى أن تخزين المعرفة يحول الأصول الفكرية المؤقتة إلى أصول تكنولوجية دائمة ومتاحة؛ فالمنظمات التي تحفظ أدلة التشغيل ومواصفات الإنتاج في قواعد بيانات آمنة وسهلة الاسترجاع تملك القدرة على المناورة واستئناف العمليات الحيوية بسرعة فائقة عند حدوث أي أزمات تشغيلية مفاجئة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.245	3.69	268	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.84	3.54	3.687	.000	267	48.486	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.	

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Effect Sizes			
95% Confidence Interval	Point Estimate	Standardizer ^a	

Upper	Lower				
3.239	2.683	2.962	1.245	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.
3.230	2.675	2.953	1.248	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

تكشف الاستجابات الموثقة حيال هذه الفرضية عن قبول كامل للأثر التبادلي للمعلومات في صياغة التميز؛ حيث حقق المتوسط الحسابي معدلاً بلغ ثلاثة صحيح وستين من مائة مع انحراف معياري قدره واحد صحيح وسبعة وعشرون من مائة؛ ومما يوضح التباين الطبيعي بين قطاعات العمل المختلفة داخل البيئة الصناعية السعودية؛ وسجل اختبار تي للعينة الواحدة سبعة وأربعين صحيحاً ومائة وتسعة وأربعين من الألف بدلالة احتمالية صفرية كاملة لرفض فرضية العدم ويؤكد الأثر التشاركي؛ وحقق معامل كوهين دي لحجم التأثير قيمة مرتفعة بلغت اثنين صحيح وثمانمائة وثمانين من الألف؛ ويحتمل أن يفسر الارتباط الوثيق هنا بأن حركة تبادل الخبرات والتفاعل الإنساني اليومي المشترك بين المهندسين والفنيين داخل المصانع تؤدي إلى تلاقي الأفكار وحل المشكلات الفنية والتقنية المعقدة في وقت قياسي؛ مما يسهم مباشرة في تقليص تكاليف الإنتاج وتطوير الأداء التنافسي العام للمنظمة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

0.078	1.270	3.66	268	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.
-------	-------	------	-----	--

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.81	3.50	3.657	.000	267	47.149	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.	

جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.151	2.608	2.880	1.270	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.
3.142	2.600	2.872	1.273	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

- فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة،

ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

تظهر المؤشرات الوصفية والاستدلالية لهذه الفرضية قبولاً واسعاً ومؤكداً للأثر التكاملي؛ حيث حقق المتوسط الحسابي قيمة قدرها ثلاثة صحيح وستين وستين من مائة وانحرافاً معيارياً بلغ واحد صحيح وستة وعشرين من مائة ليعكس بعض التباين المقبول في مستويات الممارسة الفعلية؛ وحقق قيمة اختبار تي للعينات الواحدة سبعة وأربعين صحيحاً وأربعمئة وواحداً وثمانين من الألف عند درجة حرية مائتين وسبع وستين ومستوى دلالة احتمالي صفر؛ وتطابق معها حجم التأثير كوهين دي الذي سجل نقطة تقديرية مرتفعة بلغت اثنين صحيح وتسعمئة من الألف ليؤكد الأهمية البالغة للتكامل العملياتي؛ ويحتمل أن يفسر ذلك علمياً بأن الابتكار لا ينشأ من فكرة معزولة؛ بل هو نتاج منظومة معرفية متكاملة تبدأ بجلب الفكرة الحديثة وتخزينها جيداً واثم مشاركتها وعجنها بين المجموعات التنظيمية المتنوعة؛ مما يولد في النهاية منتجات مبتكرة تمنح المؤسسة هويتها التنافسية الخاصة في السوق.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.077	1.261	3.66	268	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤس

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Test	
Test Value = 0	

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.81	3.51	3.657	.000	267	47.481	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤس

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.173	2.626	2.900	1.261	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤس
3.164	2.619	2.892	1.264	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة) في تعزيز الابتكار المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

- فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

يكشف الفحص الإحصائي الأخير عن تأييد واسع جداً للرباط العضوي والمنطقي بين ترشيد القرار والتفوق التنافسي عبر البوابة المعرفية؛ حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة بلغت ثلاثة صحيح وواحد وثمانين من مائة مع انحراف معياري قدره واحد صحيح وخمسة وعشرون من مائة؛ ومما يبين وعياً وظيفياً متقدماً بآليات الإدارة الحديثة؛ وحقق اختبار تي للعينة

الواحدة قيمة قياسية بلغت تسعة وأربعين صحيحاً وثمانمائة وأربعة وخمسين من الألف بدلالة معنوية تساوى الصفر تماماً ؛ وسجل حجم التأثير كوهين دي قيمة مميزة بلغت ثلاثة صحيح وخمسة وأربعين من الألف؛ لتعكس بوضوح الوزن الثقيل للمتغير المستقل في صياغة المخرجات ؛ ويحتمل أن يفسر ذلك واقعياً بأن توفر البيانات المخزنة والمحدثة والمشاركة يمنع القيادات من اتخاذ قرارات مبنية على التخمين أو العواطف الفردية؛ بل يوجههم نحو خيارات علمية مدروسة تقلل المخاطر وتقتنص الفرص البيئية المتاحة؛ مما يسهم بشكل مباشر وملحوس في بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها أو اختراقها.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.076	1.252	3.81	268	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية

جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.96	3.66	3.813	.000	267	49.854	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية

جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.329	2.760	3.045	1.252	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية
3.320	2.752	3.037	1.256	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً علمياً متكاملًا للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بتأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الصناعية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، الأمر الذي أسهم في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوفر أساساً موضوعياً لاستخلاص النتائج النهائية وصياغة التوصيات.

واستهل الفصل بتوصيف عينة الدراسة من خلال عرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، بما في ذلك المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والمستوى الإداري، ونوع المؤسسة الصناعية، وحجمها. وقد أتاح هذا التوصيف تكوين صورة واضحة عن خصائص أفراد العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، كما ساعد في تفسير اتجاهات الاستجابات وربطها بخبرات المشاركين وطبيعة عملهم، مما عزز من موثوقية النتائج ودقتها.

كما تناول الفصل اختبارات الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة، حيث تم التأكد من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة باستخدام اختبارات الصدق المناسبة، وقياس معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد أظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد جودة الأداة البحثية ويعزز الثقة في البيانات التي تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

وتضمن الفصل أيضاً عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، مما أتاح التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية، ومستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة. كما أظهرت النتائج الجوانب التي تتمتع بمستويات مرتفعة من التطبيق، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، وهو ما يوفر مؤشرات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات المؤسسات الصناعية في تطوير سياساتها الإدارية.

وفي الجزء الخاص باختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية

للمؤسسات الصناعية، من خلال تحسين الابتكار، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق رضا العملاء واستدامة الأداء المؤسسي. كما تمت مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والإطار النظري، مع تفسيرها في ضوء خصوصية البيئة الصناعية السعودية والتوجه نحو الاقتصاد المعرفي.

وبناءً على ما تقدم، يمكن التأكيد أن الفصل الرابع قد حقق أهدافه من خلال تقديم عرض وتحليل وتفسير علمي متكامل للبيانات الميدانية، بما وفر قاعدة معرفية راسخة للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول عرض النتائج النهائية للدراسة، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية. كما تؤكد النتائج أن إدارة المعرفة تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية، وأن الاستثمار في عمليات اكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها يساهم بصورة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتعزيز النمو والابتكار، ورفع كفاءة الأداء، بما يدعم تنافسية المؤسسات الصناعية السعودية ويعزز مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين في المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية ممن يشغلون وظائف إدارية وإشرافية وتنفيذية ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المعرفة وتطوير الأداء المؤسسي، وشملت المديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومديري الجودة، ومديري الموارد البشرية، ومديري الإنتاج، ومديري التخطيط الاستراتيجي، ومديري الابتكار، والعاملين في إدارات البحث والتطوير، إضافة إلى المختصين بإدارة المعلومات والتحول الرقمي. وقد تم اختيار هذه الفئات نظرًا لامتلاكها الخبرة العملية والمعرفة الكافية بالممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة، وقدرتها على تقييم أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال عام 2026م، حيث تم خلال هذه الفترة إعداد الإطار النظري، وتصميم أداة الدراسة، وجمع البيانات الميدانية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات وصياغة التوصيات. وتمثل هذه الفترة مرحلة تشهد فيها المؤسسات الصناعية السعودية توسعًا في تطبيقات التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي، مع ازدياد الاهتمام بتطوير رأس المال الفكري وإدارة المعرفة بوصفها أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الاستدامة والتميز التنافسي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية، بمختلف أنشطتها الصناعية، مثل الصناعات التحويلية، والغذائية، والدوائية، والبتروكيماوية، والهندسية، والمواد الإنشائية، وغيرها من القطاعات الصناعية التي تعتمد على المعرفة والابتكار في تطوير منتجاتها وعملياتها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، من أهمها:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة إدارة المعرفة بالمؤسسات الصناعية .
- دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي .
- دراسة دور رأس المال الفكري في تعزيز العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية .
- دراسة أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصناعية .
- دراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية الكبيرة والمتوسطة في مستوى تطبيق إدارة المعرفة .
- دراسة أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء التشغيلي وجودة المنتجات الصناعية .
- دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والاستدامة المؤسسية في القطاعات الإنتاجية .
- إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الصناعية السعودية ونظيراتها في دول مجلس التعاون الخليجي فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات بين العاملين وجميع الإدارات .
2. تطوير أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة المعرفة تسهم في حفظ المعلومات والخبرات المؤسسية واسترجاعها بكفاءة .
3. الاستثمار في تنمية رأس المال البشري من خلال برامج تدريبية متخصصة تعزز إنتاج المعرفة وتطبيقها في بيئة العمل .
4. تعزيز دور البحث والتطوير والابتكار في تطوير المنتجات والخدمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
5. ربط إدارة المعرفة بعمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار لضمان الاستفادة القصوى من المعرفة المؤسسية .
6. تشجيع استخدام التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في جمع المعرفة وتحليلها ونشرها داخل المؤسسات .
7. تطوير سياسات واضحة لتحفيز العاملين على مشاركة المعرفة وتقديم الأفكار الإبداعية والمبادرات التطويرية .
8. إنشاء قواعد بيانات معرفية تضم أفضل الممارسات والدروس المستفادة من المشاريع والعمليات التشغيلية .
9. اعتماد مؤشرات أداء لقياس كفاءة تطبيق إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام .
10. تعزيز التعاون بين المؤسسات الصناعية والجامعات ومراكز البحوث لتبادل المعرفة والاستفادة من نتائج الأبحاث التطبيقية.

5.3. الخاتمة:

يمثل الفصل الخامس المحطة الختامية لهذه الدراسة، حيث تم عرض النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، بما أتاح الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات العلمية المتعلقة بتأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. وقد بينت النتائج أن إدارة المعرفة لم تعد مجرد وظيفة إدارية مساندة، بل أصبحت موردًا استراتيجيًا يساهم بصورة مباشرة في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار، وتحسين الأداء، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق التفوق التنافسي في بيئة الأعمال المعاصرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصناعية التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المعرفة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية، والقدرة على تطوير المنتجات والخدمات، والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، كما تتمتع بقدرة أكبر على استثمار خبرات العاملين والمعرفة التنظيمية في تحسين جودة العمليات التشغيلية ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أكدت النتائج أن عمليات اكتساب المعرفة، وتخزينها، وتبادلها، وتطبيقها، تمثل عناصر مترابطة تسهم مجتمعة في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وتساعد المؤسسات على المحافظة على استدامة أدائها ونموها على المدى الطويل.

كما خلصت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على توافر بيئة تنظيمية داعمة، وثقافة مؤسسية تشجع التعلم المستمر وتبادل الخبرات، بالإضافة إلى وجود بنية تقنية متطورة وأنظمة معلومات فعالة تمكن المؤسسات من إدارة المعرفة بكفاءة. ومن هذا المنطلق، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تستهدف تطوير أنظمة إدارة المعرفة، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الابتكار، وربط المعرفة بعمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، بما ينعكس إيجابًا على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفي ضوء ما سبق، تؤكد الدراسة أن إدارة المعرفة تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات الصناعية وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، كما تمثل نتائجها إضافة علمية وعملية يمكن أن يستفيد منها الباحثون وصناع القرار ومديرو المؤسسات الصناعية عند تطوير سياساتهم الإدارية والاستراتيجية، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويعزز التحول نحو اقتصاد معرفي قائم على الابتكار والاستدامة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	60-50	50-40	40-30	30-20	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك المؤسسة آليات فعالة لاكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع المؤسسة العاملين على البحث المستمر عن المعارف والخبرات الجديدة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستفيد المؤسسة من الخبرات المتراكمة في تطوير أعمالها وعملياتها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص المؤسسة على توثيق المعرفة المتولدة من الأنشطة والعمليات المختلفة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تدعم الإدارة العليا جهود إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوفر أنظمة وقواعد بيانات تسهل تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز المعرفة المخزنة في المؤسسة بالدقة وسهولة الوصول إليها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لحفظ المعلومات والخبرات التنظيمية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تضمن المؤسسة عدم فقدان المعرفة المهمة عند انتقال أو مغادرة الموظفين.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم أنظمة تخزين المعرفة في تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم فرق العمل والاجتماعات الدورية في نشر المعرفة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة بيئة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تبادل المعرفة في تحسين جودة القرارات الإدارية والإنتاجية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم مشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

- <https://forms.gle/Kb9GY41LmLzUL25N8>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى توليد المعرفة داخل المؤسسات الصناعية السعودية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى مشاركة وتبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تطبيق المعرفة في العمليات الإنتاجية والإدارية	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الابتكار، الكفاءة)	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس الأثر الكلي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. السالمي، علي عبد الله. (2022). *إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة*. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
2. الزهراني، خالد بن سعيد. (2021). *النكاء المعرفي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي*. مكتبة العبيكان، السعودية.
3. القحطاني، سعود بن عبد الرحمن. (2023). *إدارة المعرفة والميزة التنافسية في بيئة الأعمال السعودية*. مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
4. العتيبي، نورة بنت فيصل. (2020). *الابتكار وإدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية*. دار الفكر العربي، مصر.
5. حسن، أحمد محمود. (2024). *الإدارة الاستراتيجية ورأس المال الفكري*. دار النهضة العربية، مصر.

مراجع باللغة الإنجليزية

1. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
2. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
3. Grant, R. M. (2016). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122.
4. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
5. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.