

عنوان البحث

اثر ادارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة

دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: عقيل الشمري

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٦٨

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي الثاني:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

فهرس المحتويات

المقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٦
أهمية الدراسة:	٦
أهداف الدراسة:	٨
تساؤلات الدراسة	٨
فروض الدراسة:	٩
الدراسات السابقة:	١٠
الدراسات العربية	١٠
الدراسات الاجنبية	١٤
التعقيب على الدراسات السابقة	١٩
المنطلقات النظرية للدراسة:	٢٢
أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٢٤
المنهجية وطرق البحث:	٢٥
منهج الدراسة:	٢٥
مجتمع الدراسة:	٢٥
عينة الدراسة:	٢٦
طرق جمع البيانات:	٢٦
الأساليب الإحصائية:	٢٦
نموذج الدراسة:	٢٧
أدوات الدراسة:	٢٨
حدود الدراسة:	٢٩
المراجع:	٣٠
المراجع العربية	٣٠
المراجع الاجنبية	٣١

المقدمة:

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

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

تعكس التنافسية قدرة المنظمة على التميز في تقديم منتجات أو خدمات تتفوق بها على منافسيها في السوق، سواء من حيث الجودة، أو الكفاءة، أو الابتكار، أو رضا العملاء والتنافسية لا تتحقق فقط عبر امتلاك موارد قوية، بل أيضاً من خلال إدارة ذكية للمعرفة تؤدي إلى قرارات استراتيجية أفضل، وتطوير مستمر في العمليات والخدمات في المؤسسات الصحية، تتجلى التنافسية في القدرة على تقديم رعاية صحية عالية الجودة، تقليل نسب الأخطاء الطبية، تقليص فترات الانتظار، تحسين

تجربة المريض، وتبني تقنيات طبية متقدمة كما تشمل أيضاً السمعة الطبية للمؤسسة، ومكانتها الأكاديمية والعلمية، ومدى قدرتها على جذب الكفاءات الطبية والإدارية لذا فإن التنافسية في هذا القطاع تعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار المبني على المعرفة، والقدرة على التعلم والتحسين المستمر. (إسماعيل، ٢٠٢٢، ٤٩٩)

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

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

العلاقة بين إدارة المعرفة وتنافسية المنظمة علاقة تكاملية مباشرة؛ فكلما استطاعت المؤسسة إدارة معارفها بفعالية، زادت قدرتها على التكيف مع متغيرات السوق، والتنبؤ بالاحتياجات، وتقديم حلول مبتكرة في السياق الصحي، تتيح إدارة المعرفة سرعة الوصول إلى المعلومة الدقيقة، وتجنب التكرار، والاستفادة من التجارب السابقة، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرار السريري والإداري على حد سواء كما أن إدارة المعرفة تحفز روح الابتكار الجماعي، وتعزز ثقافة التعلم التنظيمي، الأمر الذي يدفع المؤسسة نحو الريادة في تقديم الخدمة وتحقيق رضا المرضى، وهما من أهم مؤشرات التنافسية إذًا، فإن إدارة المعرفة لا تعزز التنافسية فحسب، بل تشكل البنية التحتية غير الملموسة التي تُبنى عليها القرارات الرشيدة والممارسات المتفوقة داخل المنظمة الصحية، وتجعلها أكثر استدامة وقدرة على التميز في بيئة مشحونة بالتحديات. (مصباح، ٢٠١٩، ٢٣)

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

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة كأداة استراتيجية في تعزيز تنافسية المنظمات، إلا أن العديد من المؤسسات، ومنها وزارة الصحة بمدينة جدة، لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تفعيل منظومة إدارة المعرفة بشكل فعال ينعكس بصورة مباشرة على أدائها التنافسي فمع تعدد مصادر المعرفة وتنوعها داخل الوزارة، تواجه الإدارة صعوبات في جمع وتوثيق وتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف الإدارات والكوادر البشرية، الأمر الذي يؤدي أحياناً إلى تكرار الأخطاء، وضعف الاستفادة من الخبرات السابقة، وبطء الاستجابة للتغيرات والمتطلبات الجديدة في بيئة العمل الصحي كما أن غياب ثقافة مؤسسية داعمة للمشاركة المعرفية، وضعف البنية التحتية التقنية في بعض الأقسام، وغياب الحوافز المناسبة لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة، كلها عوامل تحد من قدرة الوزارة على الاستفادة المثلى من رأس مالها المعرفي في تعزيز مكانتها التنافسية بين القطاعات الصحية الأخرى ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة، وتحديد ما إذا كانت الجهود المبذولة في هذا المجال كافية لتحقيق التميز المؤسسي ومواجهة التحديات المتزايدة في قطاع الرعاية الصحية وبناءً على ما سبق، يتمثل سؤال الدراسة الرئيسي في: ما هو أثر إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على مفهومين استراتيجيين في الفكر الإداري المعاصر، وهما إدارة المعرفة والتنافسية التنظيمية، إذ تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية قائمة في الربط بين هذين المتغيرين ضمن بيئة العمل في المؤسسات الحكومية ذات الطابع التقني، وهو ما لم يُتناول بشكل كافٍ في الأدبيات العربية، خاصة في السياق السعودي فالدراسة تقدم إطاراً نظرياً يساعد على تعميق الفهم حول كيفية توظيف المعرفة كمورد غير ملموس لتعزيز أداء المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال تحليل الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة مثل التوليد،

والتخزين، والمشاركة، والتطبيق، ومدى ارتباط هذه الأبعاد بقدرة المؤسسة على التميز والمنافسة في بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور كما أن الدراسة تُثري النقاش العلمي من خلال اختبار العلاقة بين متغيرين مركزيين باستخدام منهجية تحليلية وصفية، وتساهم في تطوير الأدوات النظرية المستخدمة لقياس مدى فعالية ممارسات إدارة المعرفة وأثرها على المؤشرات التنافسية.

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

الأهمية العملية

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

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

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

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

الأهداف الفرعية:

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

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الاسئلة الفرعية:

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

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1

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

الفرضية الفرعية الاولى Ha

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

الفرضية الفرعية الثانية Hb

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

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

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

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

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

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

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

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

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية المعرفية داخل الشركات، وتطوير أدوات قياس الأداء التسويقي القائمة على تحليل المعرفة كما شدد الباحث على أهمية إنشاء وحدات متخصصة في إدارة المعرفة التسويقية، وربط نتائجها مباشرة بصياغة الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة المشاركة والانفتاح داخل فرق العمل التسويقية.

جردير، سعيد (٢٠٢١) قدم دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مختلف ممارسات إدارة

المعرفة، مثل التوثيق والمشاركة والتطبيق، وبين القدرة التنافسية لشركة صناعية جزائرية تعمل في مجال الخزف الصحي، ضمن بيئة صناعية تعاني من تحديات السوق المحلية والخارجية استخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي لتحليل مدى فعالية ممارسات المعرفة في بيئة صناعية واقعية وقد شمل مجتمع الدراسة موظفي الشركة بمختلف مستوياتهم الإدارية، بينما بلغت عينة الدراسة ١٠٠ موظف تم اختيارهم عشوائياً واستُخدمت استبانة مغلقة لقياس تأثير أبعاد إدارة المعرفة على عناصر التنافسية مثل الجودة، والابتكار، وتكاليف الإنتاج.

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

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

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

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

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

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

توصلت النتائج إلى أن المصارف التي تطبق مبادئ إدارة المعرفة بشكل منظم تحقق أداء أفضل في مجالات مثل تطوير المنتجات المالية، وتحسين خدمة العملاء، وتقليل المخاطر كما أظهرت الدراسة أن بعض أبعاد إدارة المعرفة مثل التوليد والتطبيق لها تأثير مباشر أقوى على

الميزة التنافسية من أبعاد أخرى مثل التخزين، مما يدل على أهمية التركيز على المعرفة العملية والتفاعلية داخل المؤسسات المالية وأكدت النتائج أن غياب البنية التحتية التكنولوجية المناسبة يضعف من فعالية إدارة المعرفة، رغم وجود الكفاءات البشرية اللازمة.

أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لدعم عمليات إدارة المعرفة، مع تعزيز ثقافة التعلم الذاتي والجماعي بين الموظفين كما دعت إلى تطوير وحدات داخل المصارف مختصة بإدارة المعرفة، تعمل على جمع وتحديث وتوزيع المعرفة المصرفية باستمرار، وربطها بالاستراتيجيات التنافسية للمصارف، وذلك لمواجهة التحديات المتسارعة في بيئة المال والأعمال.

العواضي، ذو الفقار علي مكرم (٢٠٢٢) أجرى دراسة بعنوان "تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية في اليمن"، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الأكاديمية، وذلك في ظل بيئة تعليمية تواجه تحديات حادة تتعلق بضعف الموارد، وتغير متطلبات سوق العمل اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجاء مجتمع الدراسة من كليات المجتمع الحكومية في عدد من المحافظات اليمنية، بينما تم اختيار عينة مكونة من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وقد استخدم الباحث استبانة ميدانية لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتمت معالجة البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المعرفة (كالتوليد والمشاركة والتخزين والتطبيق) وبين التحسن في الأداء الاستراتيجي للكليات، لاسيما في ما يتعلق بصياغة الأهداف، وتقييم الأداء، وتوجيه الموارد بفعالية كما بينت الدراسة أن إدارات الكليات التي تشجع على تبادل المعرفة وتنمية المهارات بين العاملين تحقق مرونة أكبر في التعامل مع التحديات الأكاديمية والإدارية ومن بين النتائج اللافتة أن تطبيق المعرفة في مجال التخطيط الأكاديمي كان من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز الفعالية الإستراتيجية للمؤسسة.

أوصى الباحث بضرورة إنشاء إدارات أو وحدات متخصصة لإدارة المعرفة داخل الكليات، والعمل على تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم الجماعي والمبادرات الفردية كما دعا إلى تدريب

الكوادر الأكاديمية والإدارية على آليات إدارة المعرفة، وربط ذلك بعمليات التخطيط والتقويم، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء الاستراتيجي وتحقيق التميز في قطاع التعليم العالي.

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

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

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

الدراسات الاجنبية

يجيه ويايا وبوتو (2020) قدّما دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات الحرف الفضية الصغيرة والمتوسطة"، وهدفت

الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تعزيز التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الحرف الفضية في إندونيسيا استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أسلوب النمذجة الإحصائية في تحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات وقد شمل مجتمع الدراسة عدداً من المؤسسات الحرفية في إقليم بالي، بينما بلغت عينة الدراسة ١٢٢ مؤسسة، تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين المسجلين في القطاع الرسمي للحرف اليدوية.

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

وقد أوصى الباحثان بضرورة دعم ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تشجيع التوثيق، وتعزيز التفاعل المعرفي بين الحرفيين، وتبني تقنيات حديثة لحفظ ونقل المعرفة كما شددوا على أهمية تقديم الدعم الحكومي لهذه المؤسسات، عبر برامج تطوير القدرات والتدريب المستمر، وإقامة شراكات معرفية مع الجامعات والمؤسسات البحثية، من أجل تحويل هذه المعرفة المتراكمة إلى مصدر حقيقي للميزة التنافسية المستدامة.

أحمد القريوتي (٢٠١٥) أجرى دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها ومستوى الأداء التنظيمي داخل إحدى مؤسسات التعليم العالي في الكويت اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بأداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب المناسبة تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة

الكويت، بينما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٨٠ موظفاً من مختلف الكليات والإدارات الجامعية.

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

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

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

استخدمت الدراسة استبياناً محكّماً كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تناول الاستبيان مجموعة من المؤشرات التي تقيس ممارسات إدارة المعرفة مثل توليد المعرفة وتطبيقها ومشاركتها، وربطها

بمظاهر الميزة التنافسية مثل جودة المنتج، السرعة في الخدمة، ومستوى رضا العملاء وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تبين أن المؤسسات التي توظف المعرفة بشكل فعال تتفوق على منافسيها في الابتكار، واستباق التغيرات في السوق، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

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

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

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

وقد أوصى الباحثون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضرورة الاستثمار في بناء رأس مال معرفي قوي، يدمج المعرفة الرقمية مع المعرفة التشغيلية التقليدية، والعمل على إنشاء بيئة عمل مرنة تدعم التعلم المستمر كما شددت التوصيات على أهمية دعم التحول الرقمي من خلال تطوير مهارات الموظفين وتوفير بنية تحتية معرفية رقمية، ما يسهم في الارتقاء بالتنافسية الصناعية في ظل الثورة التقنية الحديثة.

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

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

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

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

استخدمت الدراسة استبانة إلكترونية لقياس الأبعاد الرئيسية لقدرات إدارة المعرفة مثل: اكتساب المعرفة، تنظيمها، استخدامها، وحمايتها، وتم ربط هذه الأبعاد بمقاييس الميزة التنافسية مثل الكفاءة التشغيلية، الاستجابة السريعة، وتطوير المنتجات وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين ارتفاع مستوى قدرات إدارة المعرفة وامتلاك المؤسسة لموقع تنافسي متقدم، خاصة في بيئة معقدة مثل صناعة الأدوية التي تتطلب دقة وابتكاراً مستمراً كما بينت النتائج أن المعرفة المتراكمة في سلاسل الإمداد تُعد أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمنح المؤسسة تفوقاً مستداماً.

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

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

يتفق محمد عبدالحليم (٢٠٢٤) وجردير سعيد (٢٠٢١) وإسماعيل أمجد (٢٠٢٢) على أن إدارة المعرفة ترتبط بشكل مباشر ووثيق بالقدرة التنافسية للمؤسسة، حيث أظهرت الدراسات الثلاث أن مشاركة المعرفة وتطبيقها يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز موقع المؤسسة في

السوق. كذلك، أجمعت هذه الدراسات على أهمية وجود بنية تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة لضمان تحقيق أقصى فاعلية ممكنة.

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

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

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

أوجه الاختلاف:

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

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

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

وأخيراً، تختلف الدراسات في نطاق النتائج والتوصيات؛ فقد ركّزت دراسة إريك كيماي (٢٠١٦) على دمج إدارة المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية لشركات الاتصالات، في حين أوصت تشنغ وآخرون (٢٠٢٤) بربط إدارة المعرفة بالتحول الرقمي وتطبيقات الصناعة ٤.٠، وهو توجه حديث يعكس تطور المفهوم من أداة تنظيمية إلى محرك رئيسي للثورة الصناعية الرابعة. أما هاسان أرفين (٢٠٢٢) فقد قدّم رؤية موجهة نحو سلاسل الإمداد في قطاع الأدوية، موضحاً كيف تُترجم المعرفة إلى تفوق لوجستي وتشغيلي.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي بأنها تتناول موضوع إدارة المعرفة من زاوية تطبيقية داخل قطاع حيوي وخدمي مركزي كوزارة الصحة، وهو مجال لم يُتناول بعمق في أغلب الدراسات السابقة، التي ركّزت غالباً على القطاعات الصناعية أو التعليمية أو المصرفية. وأجد أن خصوصية البيئة الصحية، بما تتطلبه من سرعة اتخاذ القرار، دقة المعلومات، والاستجابة الفورية لحاجات المرضى، تجعل من إدارة المعرفة عنصراً أكثر حساسية وتأثيراً. كما أن تركيزي ينصب على وزارة الصحة بمدينة

جدة، وهي بيئة تنظيمية ذات طابع معقد ومتعدد الأدوار، مما يمنح الدراسة بعداً واقعياً وملامسة مباشرة لممارسات إدارية حقيقية تعكس التحديات اليومية للمنظمات الحكومية.

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. النظرية المعرفية (Cognitive Theory):

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

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

تستند هذه النظرية إلى أن القيمة الحقيقية للمؤسسة لا تقتصر على الأصول المادية فقط، بل تشمل كذلك الأصول غير الملموسة مثل المعرفة، المهارات، والعلاقات التنظيمية وتُقسم رأس المال

الفكري إلى ثلاث فئات رئيسية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي وتُبرز هذه النظرية أهمية استثمار المؤسسة في موظفيها، وبنيتها التحتية المعرفية، وعلاقاتها الخارجية من أجل تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية ووفقاً لهذه الرؤية، فإن إدارة المعرفة ليست سوى وسيلة لتفعيل هذه الأصول غير الملموسة وتحويلها إلى نتائج ملموسة ترفع من كفاءة المؤسسة وتفوقها في السوق. (الربدي، ٢٠٢٠، ٧٧)

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

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

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

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

٥. نظرية النظم (Systems Theory):

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يتكوّن من مجموعة من الوحدات أو العناصر المترابطة التي تتفاعل فيما بينها ومع البيئة المحيطة وتستخدم هذه النظرية لفهم كيف تعمل المعرفة داخل المؤسسة كنظام ديناميكي متفاعل، حيث تُنتج المعرفة وتُخزن وتُستخدم وتُشارك عبر

عناصر متعددة داخل المنظمة ومن خلال تطبيق منظور النظم، يصبح من الممكن تحليل تأثير إدارة المعرفة على أداء المؤسسة ككل، من خلال تتبع كيفية تدفق المعرفة بين الأقسام، ومدى تكامل العمليات المعرفية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، الأمر الذي ينعكس مباشرة على قدرتها التنافسية. (السعد، ٢٠١٨، ٦٦)

أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

١. توليد المعرفة:

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

٢. تخزين المعرفة:

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

٣. مشاركة المعرفة:

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

٤. تطبيق المعرفة:

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

٥. التنافسية التنظيمية:

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

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة:

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

عينة الدراسة:

تتكوّن عينة الدراسة من (١٢٠) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة الصحة بمدينة جدة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية وقد روعي في اختيار العينة التنوع في طبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والمهام المتعلقة بإنتاج أو مشاركة أو تطبيق المعرفة، بما يعزز من مصداقية النتائج ويسهم في تعميمها على نطاق الوزارة.

طرق جمع البيانات:

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

أما البيانات الثانوية، فقد تم جمعها من الكتب والدراسات السابقة، والمقالات العلمية المحكمة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة، إلى جانب الأدبيات المرتبطة بإدارة المعرفة والتنافسية المؤسسية ساعدت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المتغيرات، وتدعيم الخلفية العلمية التي تستند إليها التحليلات والاستنتاجات النهائية.

الأساليب الإحصائية:

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

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

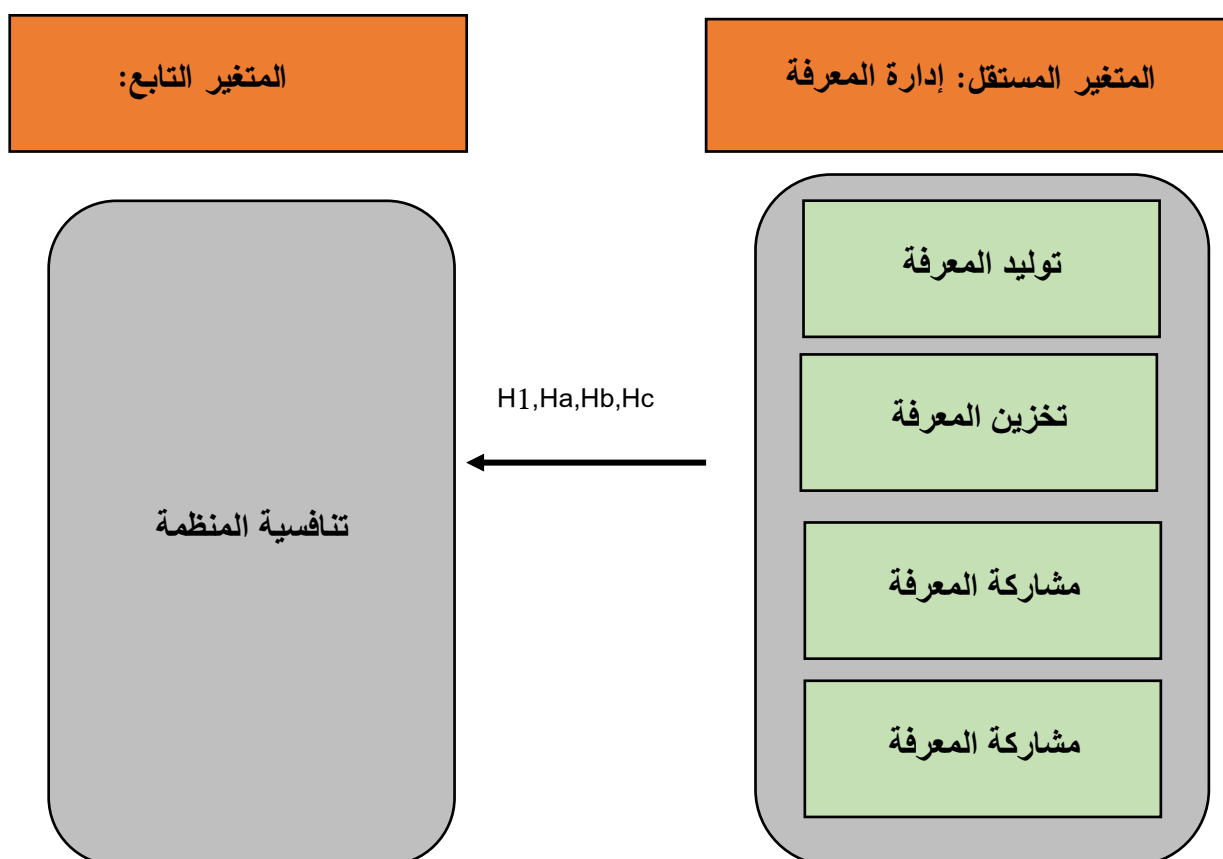
نموذج الدراسة:

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

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

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

ويُفترض أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة والتنافسية التنظيمية، كما يُفترض وجود علاقة كلية موجبة بين إدارة المعرفة بمفهومها الشامل وقدرة وزارة الصحة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة العمل الصحي بمدينة جدة.



أدوات الدراسة:

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

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

١. توليد المعرفة

٢. تخزين المعرفة

٣. مشاركة المعرفة

٤. تطبيق المعرفة

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

حدود الدراسة:

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

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

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

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

المراجع:

المراجع العربية

إسماعيل، أمجد حميد. (٢٠٢٢). دور التقاسم المعرفي في إدارة معرفة الزبون: بحث استطلاعي لعينة من العاملين لدى شركة أسيا سيل للهاتف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨(٣)، ٤٩٩-٥١٨.

بيزان، حنان الصادق محمد. (٢٠٢١). إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للنظم المؤسسية والمجتمعية: رؤية استراتيجية. المجلة المغاربية للتوثيق والمعلومات، ٣٠، ٣٢-١.

جردير، سعيد. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالمليية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، ٦(٢)، ٣٥١-٣٦٩.

الربدى، دلال إبراهيم. (٢٠٢٠). واقع التكنولوجيا الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في الشركات الصناعية: دراسة حالة على الشركة السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، ٤(١١)، ٧١-٩٥.

السعد، يحيى مجيد محمد. (٢٠١٨). أثر إدارة الحكمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني. (رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة).

طيفور، شادية زين العابدين الشريف. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية السودانية. (رسالة دكتوراه، جامعة النيلين).

عبدالحميد، عفاف السيد بدوي. (٢٠١٨). عمليات إدارة المعرفة المحاسبية وتأثيرها في بناء الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على مكاتب المحاسبة والمراجعة المصرية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٢(٤)، ١٧٧-٢٠٦.

العواضي، ذو الفقار علي مكر. (٢٠٢٢). تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على كليات المجتمع الحكومية في اليمن. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(٤)، ٣٩٨-٤٢٤.

محمد، محمود محمد عبدالحليم. (٢٠٢٤). دور إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات العاملة في قطاع السلع المعمرة. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ٤(١)، ١٥-١.

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

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

المراجع الاجنبية

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

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

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

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

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

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