

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع أثر استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة

أسم الطالب  
...شموخ بامطرف...

مشروع تخرج- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي  
الفصل الرابع - ٢٠٢٥

## الشكر و التقدير

"لئن شكرتم لأزيدنكم" الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوقيقه تكلل المساعي. فبعد رحلة من الجد والاجتهاد في إعداد هذا البحث (أثر استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة)، يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له أثر في إتمام هذا العمل. و أتقدم بجزيل الشكر إلى دكتور الفاضل / عبدالرحيم نادر، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة التي كانت بمثابة مرجعاً أضاء لي طريق إنجاز هذا البحث، وأتوجه بوافر الشكر إلى إدارة وموظفي STC، الذين ساهموا بإجاباتهم وتعاونهم الصادق في توفير البيانات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي من الدراسة، فلولا تعاونهم لما رأيت هذه النتائج النور. ولا يفوتني أن أعبر عن شكري و امتناني لكل من قدم لي الدعم من أفراد أسرتي والأصدقاء والزملاء، الذين كانوا مصدر تشجيع وتحفيز متواصل طوال فترة إنجاز هذا البحث.

## الاهداء

إلى من كللها الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى "أبي" العزيز سنداً وعوناً، وفخراً أعتز به، جزاك الله عني خير ما يجزي والداً عن ولده. إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسماً لجراحي إلى "أمي" الغالية رمز العطاء والحب اللامحدود، أهدي إليك هذا الثمر الذي غرست أنت بذوره. إلى إخوتي وأخواتي يا من كنتم لي دوماً خير سند، ومصدر تفاؤل لا ينضب. أهدي إليكم هذا المتواضع من جهدي، راجياً من المولى عز وجل أن يكتب فيه النفع والقبول.

## مستخلص الدراسة

الهدف:سعت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر استراتيجيات إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة، مع التركيز على فهم دور الثقافة التنظيمية كممكن أساسي لهذه العلاقة، وتحديد مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين رضا العملاء وولائهم.

المنهجية:اعتمدت الدراسة على المنهج كمي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع. وتمت عملية جمع البيانات باستخدام "الاستبانة" كأداة رئيسية، حيث وُزعت على عينة مكونة من (47) مستجيباً. ولضمان دقة النتائج، تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة شملت معامل "ألفا كرونباخ" للثبات، واختبارات الصدق التقاربي والتمييزي (AVE & Fornell-Larcker).

النتائج:وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتعزيز التنافسية بمعدل (0.58). أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية هي العنصر الأكثر تأثيراً، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي لتطبيقها (4.19)، وارتبطت بقوة بالقدرة على إرضاء العملاء. أثبتت الدراسة أن التطبيق الفعال لإدارة المعرفة يساهم مباشرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة ولاء العملاء. نجاح الأداة في قياس الأبعاد المستهدفة بعد استبعاد الفقرات الضعيفة، مما يعزز موثوقية النموذج المقترح.

التطبيقات والأهمية:توصي الدراسة بضرورة مؤسسة إدارة المعرفة بجعلها استراتيجية رسمية وموثقة، وتطوير أنظمة تقنية متطورة لحفظ الأصول المعرفية. كما تشدد على أهمية بناء نظام حوافز يشجع الموظفين على مشاركة خبراتهم لتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة. تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم إطار عملي للمنظمات يوضح كيف يمكن تحويل "المعرفة" من مجرد معلومات إلى سلاح تنافسي. وتكتسب قيمتها من ربطها بين الممارسات الداخلية (الثقافة والاستراتيجية) و النتائج الخارجية (رضا العملاء)، مما يوفر لصناع القرار رؤية شاملة لتحقيق الاستفادة في اقتصاد المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التنافسية، الثقافة التنظيمية، رضا العملاء، الميزة التنافسية.

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 3  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الاهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 8  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 10 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 10 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 10 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 11 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 11 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 12 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 12 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 13 | 1.8. منهجية الدراسة.....                              |
| 14 | 1.9. الدراسة الميدانية.....                           |
| 15 | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       |
| 16 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 17 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 18 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 19 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 22 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 23 | 2.5. الخاتمة                                                |
| 24 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                             |
| 25 | 3.1 المقدمة                                                 |
| 25 | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| 26 | 3.3 تصميم البحث                                             |
| 27 | 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 29 | 3.5 طريقة جمع البيانات                                      |
| 30 | 3.6 أنواع البيانات                                          |
| 31 | 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 31 | 3.8 الخاتمة                                                 |
| 32 | 4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج           |
| 33 | 4.1 المقدمة                                                 |
| 33 | 4.2 توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 38 | 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 42 | 4.4 الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 46 | 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 48 | 4.6 الخاتمة                                                 |
| 49 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات          |
| 50 | 5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 51 | 5.2 توصيات الدراسة                                          |
| 52 | 5.3 الخاتمة                                                 |
| 53 | الملاحق                                                     |
| 54 | قائمة المراجع                                               |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات عديدة من أبرزها: الزيادة في حدة المنافسة ، التعاقد في رغبات الزبائن و التراكم في المعلومات و غيرها، مما ألزم على منظمات اليوم إعادة النظر فيما تنتهجه من مفاهيم و أساليب إدارية، ففي ظل هذه الظروف إزدادت أهمية المعرفة و اعتبرت كعامل أساسي في تحديد نجاح المنظمات و منه زادت الحاجة لإدارتها كحقل مستقل و ذلك وفقا لأهداف و مقتضيات تسعى من خلالها إلى: تشخيص، إنشاء، إكتساب، تخزين، تنظيم، مشاركة و استخدام المعرفة، بالشكل الذي يقود إلى تحقيق المزايا و دعم القدرات التنافسية للمنظمات. ولما كانت الثقافة التنظيمية من أبرز المتطلبات الضرورية لتحقيق الممارسة الفاعلة لإدارة المعرفة، إستدعى الأمر من تلك المنظمات أن تتبنى ثقافة تنظيمية تعزز من البرامج التي تساعد في إدارة المعرفة، حيث يتطلب الأمر أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم، مشجعة لروح الفريق في العمل، مساعدة على تبادل الأفكار و التعاون و أن تشكل القدوة للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة. كما أن مفهوم القدرة التنافسية القديم تغير هو أيضا في ظل هذه العوامل، ليتحول من مجرد تحقيق الأهداف الإقتصادية إلى العمل على مراعاة كافة جوانب المنظمة داخليا و خارجيا، لتزداد بذلك أهمية الزبون في دائرة التنافس. (دحماني و زهيرة، ٢٠١٨)

## 1.1. مشكلة الدراسة

تناقش الورقة التحديات التي تواجهها المنظمات في الحفاظ على القدرة التنافسية في البيئات سريعة التغير التي تقودها التكنولوجيا والتطوير، مما يستلزم التركيز على التحسين المستمر للجوانب التنظيمية المختلفة مثل الأفراد والعمليات والقدرات والأداء. يؤكد على أهمية الإدارة الفعالة للمعرفة كأصل حيوي لإثراء الابتكار وتعزيز الرؤية الاستراتيجية وضمان الأداء التنظيمي المتفوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين. (شهابات، ٢٠٢٢)

### 1.1.1. فجوات على المستوى النظري:

تسعى جميع المنظمات لتحقيق التنافسية والتميز، وفي سبيل تحقيق ذلك توجب على المنظمات التخطيط الإستراتيجي السليم حيث يسهم تبني المنظمة لإستراتيجية إدارة المعرفة المناسبة لاحتياجات وحجم المنظمة تحقيق تطلعاتها وأهدافها وقد وجدت الباحثة قصوراً في توضيح كيفية تطبيق المنظمات لإستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، ونسعى من وراء هذه الدراسة إلى استعراض الإستراتيجيات المختلفة وكيفية تطبيقها وقياسها. (محني، ٢٠٢٥)

### 1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

في حين يؤكد البحث التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة على القدرة التنافسية للشركات من خلال الكفاءة الأساسية، فإنه لا يتعمق في الآليات أو العمليات المحددة التي يتم من خلالها تنفيذ ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات، مما يشير إلى وجود فجوة في فهم التطبيقات العملية وتحديات إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية. (أ. عزيز وآخرون، ٢٠٢٢)

### سؤال البحث الرئيسي:

كيف تؤثر استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة؟

### ١.٣. أهمية الدراسة

يعد إنشاء إدارة المعرفة داخل المؤسسة أمراً بالغ الأهمية لضمان الميزة التنافسية المستدامة، حيث إنه يحول رأس المال الفكري إلى كفاءات أساسية تدفع الأداء المتفوق في بيئة الأعمال المعقدة. يعد الاستخدام الفعال للمعرفة عاملاً رئيسياً في الحفاظ على القدرة التنافسية، حيث إنه يعزز العقلانية والكفاءة والمرونة في العمليات، مما يسمح للشركات بالتكيف والازدهار في مشهد السوق سريع التغير. (براتييتش، ٢٠١٧)

#### 1.1.3. على المستوى النظري:

تهدف هذه الدراسة إلى تبين أهمية تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومحاولة الربط بين أثر حسن تطبيقه واستغلاله في تحقيق وتحسين مستوى الإبداع في المنظمات، مما يمكنها من الاستمرار والصمود أمام منافسيها. (ندير، ٢٠١٧)

#### ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

يسلط البحث الضوء على أن إدارة المعرفة يمكن أن تعزز بشكل كبير الاستراتيجية التنافسية للشركة وكفاءتها من خلال تنفيذ أنظمة مكافآت قوية تحفز الموظفين على المشاركة في اكتساب المعرفة والحفاظ عليها وتوزيعها واستخدامها. يؤكد على أهمية مواءمة ممارسات إدارة المعرفة مع اهتمامات الموظفين، مما يشير إلى أنه عندما يشعر الموظفون بالرضا ويتم حماية مصالحهم، فإن ذلك يسهل عمليات إدارة المعرفة، مما يؤدي في النهاية إلى الربحية والأداء التنظيمي على المدى الطويل. (اومالي، ٢٠٢٤)

#### 1.4. أسئلة الدراسة

- كيف تؤثر إدارة المعرفة على الابتكار داخل المنظمة؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على فعالية استراتيجية إدارة المعرفة ؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على رضا العملاء وولائهم؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي :

دراسة تأثير استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة.

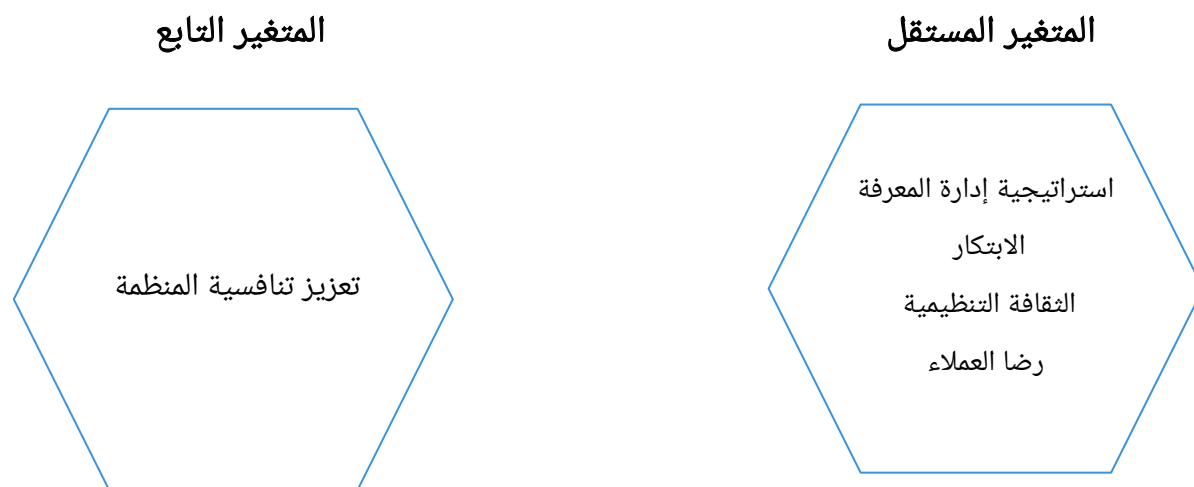
أهداف البحث الفرعية:

- قياس أثر استراتيجية إدارة المعرفة على الابتكار داخل المنظمة.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المعرفة.
- تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و رضا العملاء وولائهم.

## 1.6. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية ادارته المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة
- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والا ابتكار
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على فعالية استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و رضا العملاء وولائهم

## 1.7. نموذج الدراسة



شكل 1: نموذج الدراسة (اعداد الطالبة)

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

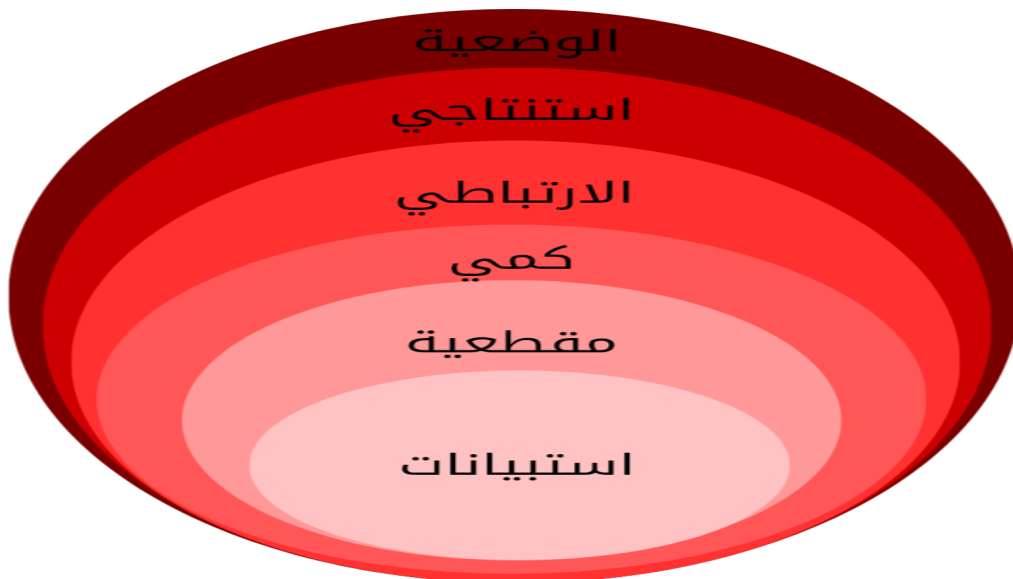
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: الارتباطي

اختيار البحث: كمي

الافق الزمنية: مقطعية

تقنيات و الإجراءات: الاستبيانات



شكل2: ملخص منهجية البحث ( اعداد الطالبة )

## 1.9 الدراسة الميدانية

### شركة الاتصالات السعودية (STC)

تأسست شركة الاتصالات السعودية "أس تي سي" عام 1998، وقد أسهمت في إدخال التقنيات الرائدة إلى القطاعين العام والخاص على المستويين المحلي والإقليمي. وبالإضافة إلى تشغيلها أكبر شبكة متطورة للهاتف الجوال في الشرق الأوسط، كان لأعمال الشركة تأثير إيجابي ملموس على الاقتصاد السعودي.

تدير شركة الاتصالات السعودية "أس تي سي" شبكة الجوال المتطورة الأكبر على مستوى الشرق الأوسط، وتغطي أكثر من 99% من المناطق المأهولة بالمملكة، وتوفر خدمات الحزمة العريضة للأجهزة الجواله ضمن شبكات الجيل الرابع لنحو 90% من السكان. وباعتبارها الشركة الرائدة في تعزيز الخدمات الرقمية على صعيد المنطقة، توفر الشركة خدماتها لكافة عملائها من الشركات والأفراد من خلال شبكة الألياف الضوئية التي تمتد على 229,000 كيلومتر، وهناك خطط معدة لتوسعتها

تعتبر "أس تي سي" الركيزة الأساسية لبرنامج التحول الرقمي الأساسي في رؤية المملكة 2030. وتحظى الشركة بمكانة مثالية تؤهلها للتعاون بشكل ناجح مع الحكومة من أجل توفير البنية التحتية، ورأس المال البشري، والتقنيات المتطورة بالاستناد إلى قوتها المالية. وتعد إدارة هذه الشراكات المترابطة بين القطاعين العام والخاص إحدى نقاط القوة لدى "أس تي سي"، وستسمح لها بإقامة علاقات طويلة المدى مع الجمهور المحلي والدولي. (موقع شركة stc)

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة و الخاتمة

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة:

يتمثل رأس المال الفكري للمنظمات في المعرفة، وتعني إدارة المعرفة تنظيم العمليات التي تمكن المنظمة من إنتاج المعرفة واكتسابها، وتحويل المعلومات والخبرات المتاحة إلى معرفة قائمة على الخبرة عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتخطيط الإستراتيجيات لتعزيز التقدم والتنافسية، وتعد إدارة المعرفة عملية نظامية ومتكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المتعددة نحو تحقيق أهدافها، حيث تساعد على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيقها وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها وتقييمها، إضافة إلى ذلك تعتبر إدارة المعرفة أداة فعالة للاستثمار في رأس المال الفكري للمنظمة، حيث تتيح الوصول إلى المعرفة المتولدة ومشاركتها بسهولة للأفراد الذين يحتاجون إليها. ويُعد من الضروري وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة لأي منظمة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وقيمة مضافة، فإستراتيجية المعرفة تمثل خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة ومشاركتها وتوزيعها لتحقيق التنافسية من خلال استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، كما تعتبر إستراتيجية المعرفة دليلاً هادفاً للإدارة لتصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة.

تعد إدارة المعرفة من أهم المفاهيم العلمية التي تشغل بال العديد من المنظمات والشركات في العالم. وتهدف إدارة المعرفة إلى تحسين أداء المنظمات وزيادة قدرتها على التكيف والابتكار، من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وقابلة للتبادل، وفي هذا الإطار تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة أحد أهم عناصر نجاح هذه العملية؛ إذ تساعد المنظمات على تحديد أهدافها ووضع خطط فعالة لتحقيقها، وتشمل إستراتيجية إدارة المعرفة العديد من النشاطات مثل: تحليل المعرفة، وتوثيق المعرفة، وتبادل المعرفة، وتحفيز الابتكار والإبداع، وغير ذلك من النشاطات المهمة. ويُعد هذا الموضوع مثيراً للاهتمام في الوقت الحالي؛ نظراً لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتطور بشكل سريع ومستمر؛ مما يؤدي إلى توليد كميات هائلة من المعلومات والمعرفة، وبالتالي تتولد تحديات جديدة في إدارة هذه المعلومات والمعرفة (المغربي، 2012).

## 2.2 استراتيجية إدارة المعرفة

إستراتيجية إدارة المعرفة هي مجموعة من الطرق وقواعد الإدارة التي من شأنها تمكين الشركات من النمو بشكل مربح ومستدام من خلال الجمع المنظم والجماعي. ( Sonmez Cakir et al., 2024). ووصفها الكبيسي والشيخلي بأنها "مجموعة القرارات التي تصنعها المنظمة وفقاً لموقف تمليه عوامل البيئة الداخلية والخارجية لها" (2011).

إستراتيجية إدارة المعرفة وصف للنهج الذي ترغب المنظمة في اتباعه في إدارة المعرفة، أي وصف الأساليب والمنهجيات والأدوات، وتعد أيضاً وصف مستوى المشروع أو الخدمة للإجراءات على مستوى العمل التي سيتم اتخاذها لتطوير المعرفة أو استيرادها أو تصديرها. وتعتمد إستراتيجية إدارة المعرفة على ثلاثة عناصر: هندسة المعرفة، والبنية التحتية التقنية، وتبادل المعرفة وثقافة التعلم (Shannak et al., 2012).

## 2.3 مفهوم تنافسية المنظمة

تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط والإنتاج». وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية و المعلوماتية والكفاءات البشرية، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تخطيط وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية، حيث يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بمحورين رئيسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

وتظهر الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف المنظمة للطرائق الجديدة الأكثر فعالية من الطرائق

التقليدية المطبقة لدى المنظمات المنافسة؛ حيث يكون بمقدورها تفعيل هذا الاكتشاف إجرائياً وتطبيقياً.

وبعرف علي السلمي الميزة التنافسية بكونها مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما :

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون .

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف أثناء المقارنة بين المنظمة ومنافسيها.

مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتجلى من خلال قدرة المنظمة على التميز والاختلاف مع المنافسين، فضلا عن تحقيق رضا العملاء، وتحقيق هذين البعدين سيتحقق للمنظمة أهدافها، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية واكتساب نصيب سوقي وزيادة في الربحية.

#### أنواع الميزة التنافسية

يعتمد بعض العلماء والاقتصاديين في تصنيفهم للميزة التنافسية على القيمة والمميزات التي تحققها للعميل، والتي تتمثل في ميزة التميز والتكلفة المنخفضة.

- بالنسبة للتميز: «تعبّر عن تميز المنظمة عن نظيراتها عندما يكون بمقدورها توفير متطلبات وخصائص فريدة تجعل العميل أكثر ارتباطاً واتصالاً بها».

- بالنسبة التكلفة المنخفضة فيمكن للمنظمة تحقيقها إذا كانت تكاليف أنشطة إنتاجها الدورية المتراكمة التي تحقق تلك الميزة أقل من نظيراتها لدى المنظمات المنافسة.

تنقسم التنافسية لقسمين هما:

- سعريّة: تتمثل في انخفاض ما يقوم بدفعه العميل مقابل ما تقدمه له المنظمة مقارنة مع نظيراتها لذات المنفعة التي يسعى لتحقيقها من خلال الحصول المنتج.

- غير سعريّة: تتمثل في المنفعة المتحصل عليها بغض النظر عن السعر مثل: الجودة، سرعة تسليم المنتج، خدمة ما بعد البيع، وكذلك أي تفرد للمنتج مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في نفس المنتج الذي يسعى العميل للحصول عليه.

سمات الميزة التنافسية

- خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات لدى العملاء.

تتحقق من حجم العائد على العملاء.

- تؤثر على المنافسين من خلال توجه العميل لتلك الميزة لدى المنظمة دون المنافسين.

- تصنف من خلال العملاء وفقاً لطبيعة العائد المتحصل عليه.

## محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وفقاً لعنصرين هامين هما:

### 1 حجم الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة، كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج، لذا تكون بداية الميزة بمرحلة التقديم؛ حيث تظهر في السوق، تليها مرحلة التبنّي إذ تحقق الميزة فيها انتشاراً ورواجاً ومصداقية نسبية، وتصبح محل اهتمام من قبل المنافسين لتأتي بعد ذلك مرحلة التقليد ويحدث في هذه المرحلة تراجعاً وركوداً للميزة، وذلك كون المنظمات المنافسة قامت بتقليد نفس الميزة التنافسية للمنظمة، وكمرحلة رابعة وأخيرة تأتي مرحلة الضرورة؛ وفيها تتجلى حتمية تحسين وتطوير الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تعمل على تحقيق رضا العملاء والجذب والحشد من جديد، كما أنه كلما كان حجم الميزة التنافسية كبيراً كلما كانت آليات وزمن وإمكانات ومتغيرات تقليدها أكثر صعوبة لدى المنافسين .

### 2- نطاق التنافس :

يساهم تنوع واتساع نطاق أنشطة المنظمة؛ سواء أكانت داخلية أم خارجية، في خلق مزايا تنافسية جديدة، من خلال تحقيق تكاليف أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة، عبر استخدام نفس التصميمات وتكنولوجيا الإنتاج والخبرات نفسها ومنافذ البيع والتوزيع نفسها؛ لخدمة قطاعات سوقية ومناطق مختلفة. (راضي والعربي، 2023)

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

في عالم الأعمال الحديث، أصبحت المعرفة أحد الأصول الأكثر قيمة التي تمتلكها المنظمات. تتطلب المنافسة المستمرة في السوق استخدام استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة، مما يساهم في تعزيز تنافسية المنظمة ومع تزايد حدة المنافسة وتنوع أشكالها وتسارعها، أصبح من الصعب على المنظمات توقع توجهاتها خاصة في ظل ظهور شروط جديدة للتنافس فرضتها أسواق المنافسة الفائقة؛ فلم تعد النماذج التقليدية للتنافس قادرة على تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية خاصة في ظل ظهور الاقتصاد الجديد الذي رافقته ديناميكية تنافسية عالية؛ فرضت على منظمات الأعمال تبني ذهنيات إدارية واستراتيجيات جديدة. حيث من الصعب أن تحافظ على مزاياها التنافسية لفترات طويلة، على اعتبار أنها تتلاشى بسهولة نتيجة المزاومة السوقية العالية، التي يصعب فيها استقرار هياكل الأسواق على ظروف تنافسية معينة، وهنا تسعى المنظمات إلى فهم وإدراك منطق عمل الأسواق والقواعد الجديدة للتنافس والتغيرات البيئية المختلفة، المنظمة على إدارة المعرفة الاستراتيجية، التي تفسر اختلاف المنظمات في سلوكها التنافسي وفقاً لدراسة أجراها عيوش و رياض (2016) بعنوان دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج حيث أظهرت النتائج وجود علاقات أثر ذات دلالات معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة والاستجابة التنافسية من جهة، وبين إدارة المعرفة الاستراتيجية وأبعاد الاستجابة التنافسية كمتغيرات تابعة من جهة أخرى. دراسة أجراها حسين و بوزناق (2020) بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية توصلنا أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وآليات تنمية الكفاءات؛ وبالتالي يمكن القول أن هناك مساهمة كبيرة لإدارة المعرفة في تدعيم وتنمية خدمة الكفاءات والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية. دراسة رشام و جميل (2018) بعنوان إدارة المعرفة كأداة لتنمية الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على (الميزة التنافسية)، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية أبعاد إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة وتهيئة المناخ المناسب لتبني مثل هذه المفاهيم الحديثة

## 2.5 الخاتمة

يمكننا التأكيد على أن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء العام للمنظمات. لقد أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في تعزيز التنافسية في الأسواق المتغيرة. تتمثل الفوائد الرئيسية لإدارة المعرفة في تعزيز إتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة و موثوقة، وتطوير مهارات الموظفين من خلال تبادل المعرفة والخبرات وتحسين العلاقات مع العملاء من خلال فهم احتياجاتهم و توقعاتهم بشكل أفضل. كل هذه العوامل تساهم في خلق بيئة عمل أكثر ديناميكية و ابتكاراً ، مما يعزز من قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء في صدارة السوق .

يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير و تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة ، حيث إن ذلك لا يساهم فقط في تحسين الأداء الداخلي، بل يمكن أيضاً أن يعزز من رضا العملاء وولائهم. في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات ، فإن القدرة على إدارة المعرفة بفعالية ستظل عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح و النمو المستدام

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة لدراسة " أثر استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة" بالتطبيق على شركة STC للاتصالات السعودية، من خلال تقديم إطار شامل لخطوات و اجراءات البحث المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة ، يشمل ذلك التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، تصميم البحث، و تحديد مجتمع الدراسة، وطرق و تقنيات أخذ العينات ، كما يوضح الفصل طرق جمع البيانات ، و أنواعها، وإجراءات تحليلها لضمان دقة و موثوقية النتائج .ويختتم الفصل بخاتمة تلخص ما تم عرضه، مما يساهم في تسهيل فهم الأسس المنهجية التي بنيت عليها الدراسة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### استراتيجية إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

إدارة المعرفة ( Knowledge Management ) هي التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما. ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة. الهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار (Decision-making) في المؤسسات

#### تنافسية المنظمة (المتغير التابع)

الميزة التنافسية هي الميزة الفريدة التي تمكن الشركات من التفوق على منافسيها من خلال كفاءة أعلى، أو جودة فائقة، أو عرض مميز يصعب على الآخرين تقليده. هذه العوامل تمكن الكيان الإنتاجي من تحقيق مبيعات أكبر أو هوامش ربح أعلى من غيره في السوق.

### 3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية

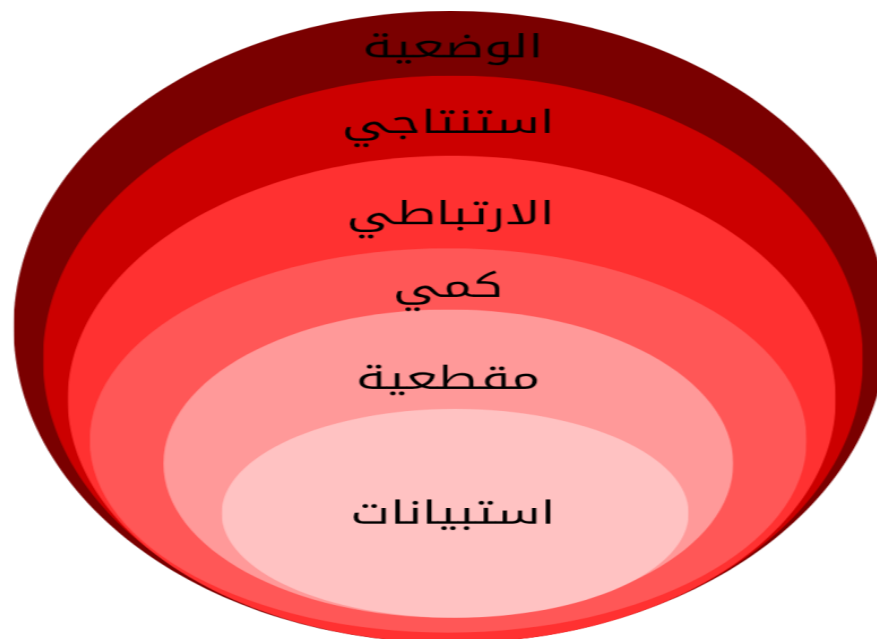
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: الارتباطي

نوع البحث: كمي

الأفق الزمنية: مقطعية

التقنيات و الإجراءات: استبيان والتحليل الاحصائي



شكل2: ملخص منهجية البحث ( اعداد الطالبة )

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من الموظفين العاملين في المنظمة. يشمل هذا المجتمع مجموعة متنوعة من الأفراد الذين يشغلون وظائف في مجالات متعددة، مما يتيح دراسة شاملة حول تجاربهم، وتحدياتهم في بيئة العمل. بالنسبة لطرق أخذ العينات سيتم استخدام العينة الميسرة، وذلك بسبب عدم القدرة على الوصول إلى جميع الموظفين في المنظمة المستهدفة. كما لوحظ أن عدد الردود الواردة في الاستبيان كان قليلاً، مما قد يؤثر على شمولية النتائج وموثوقيتها. لذا سيتم تحليل البيانات المستخلصة من هذه العينة الميسرة مع الأخذ في الاعتبار القيود المرتبطة بحجم العينة ودرجة تمثيلها للمجتمع الكلي.

#### 3.4.1 مجتمع الدراسة

منذ تأسيسها عام 1998 تعتبر STC هي المزود الأول لخدمات تقنية المعلومات في المملكة إذ تمكن القطاعين العام والخاص من الوصول إلى عصر رقمي جديد. تعزز stc قوة عاملة متنوعة وشاملة تضم أكثر من 22,751 موظفًا من 50 جنسية. في عام 2023، شكلت النساء 31.6% من الموظفين الجدد، وزادت نسبة توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة بنسبة 36%. يشتمل التزامهم برفاهية الموظفين (المعترف به من خلال 11 جائزة للتميز في مكان العمل) على أكثر من 530، 073 ساعة من التدريب وبرامج تطوير المهارات ومبادرات لحماية حقوق العمال وتعزيز الصحة والسلامة المهنية.

### 3.4.2 عينة الدراسة

تم اختيار ٤٧ موظفاً قاموا بتعبئة الاستبيان من مختلف الأقسام في الشركة ، تم اختيار المشاركين بناءً على المعايير المتنوعة تشمل الخبرة الوظيفية والمستوى الإداري

جدول رقم 1 (عينة البحث)

| عينة البحث               | حجم العينة |
|--------------------------|------------|
| نستهدف الموظفين العاملين | ٤٧ موظف    |

المصدر: الباحثة

### 3.4.3 طرق و تقنيات أخذ العينة

يمكن استخدام عدة طرق كمية لأخذ العينات وهنا سوف نستخدم العينة الميسرة بسبب قلة الردود على الاستبيان وعدم القدرة إلى الوصول إلى جميع الموظفين العاملين في الشركة ، سيتم تحليل البيانات المستخلصة من هذه العينة الميسرة مع الأخذ في الاعتبار القيود المرتبطة بحجم العينة و درجة تمثيلها للمجتمع الكلي

### 3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. نظراً لطبيعة

البحث و ضرورة تطبيقه على عينة الدراسة، رأت الباحثة أن استمارة الاستبيان هي الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث أنها غير مكلفة مقارنة بوسائل جمع البيانات الأخرى، و توفر أيضاً مستوى من السرية مما يشجع على تقديم إجابات موضوعية. كما أنها وسيلة مرنة، لهذا الغرض قامت الباحثة بتصميم استبانة إلكترونية مكونة من 17 فقرة، القسم الاول المعلومات الشخصية مكونة من 5 اسئلة، والقسم الثاني مجالات الدراسة مكونة من 12 سؤال

| المصدر         | عدد العناصر | الابعاد           | المتغير المستقل          |
|----------------|-------------|-------------------|--------------------------|
| (الذيات، 2016) | 12          | الثقافة التنظيمية | استراتيجية إدارة المعرفة |
|                |             | الابتكار          | المتغير التابع           |
|                |             | رضا العملاء       | تعزيز تنافسية المنظمة    |

جدول رقم 2(مجالات الدراسة)

بعد مراجعة الدراسات و الأدبيات السابقة المتعلقة بدراسة أثر استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة ، قامت الباحثة بتصميم استمارة الاستبيان.

### 3.6 أنواع البيانات

**المصادر الثانوية:** قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات المتاحة المتعلقة بالموضوع من خلال الإطلاع على المقالات العلمية و المواقع الإلكترونية ذات صلة. هدف هذا المراجعة هو الإلمام بجوانب الموضوع المختلفة و إثراء الإطار النظري للدراسة، مما يساهم في فهم تأثير استراتيجية إدارة المعرفة على المنظمة

**المصادر الأولية:** لتحقيق الأبعاد التحليلية للموضوع، استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجية إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تحقيق تنافسية المنظمة). سيتم جمع البيانات من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة وهم موظفو الشركة stc من وجهة نظرهم. تعتبر هذه الأداة مناسبة لأهداف الدراسة ومنهجها، حيث توفر معلومات قيمة تساهم في الإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة.

**المصادر الأولية:** لتحقيق الأبعاد التحليلية للموضوع، استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجية إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تحقيق تنافسية المنظمة). سيتم جمع البيانات من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة وهم موظفو الشركة stc من وجهة نظرهم. تعتبر هذه الأداة مناسبة لأهداف الدراسة ومنهجها، حيث توفر معلومات قيمة تساهم في الإجابة عن الأسئلة البحثية المطروحة.

### 3.7 إجراءات التحليل الاحصائي

بعد جمع البيانات يجب تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث سيتم استخدام الذكاء الاصطناعي

### 3.8. الخاتمة

تناول الفصل الثالث منهجية البحث حيث تم استعراض المنهجية المتبعة في دراسة "أثر استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة". تم تعريف المتغيرات الرئيسية المستخدمة في الدراسة ، مثل استراتيجية إدارة المعرفة و تنافسية المنظمة ، كما تم تحديد مجتمع الدراسة وتوضيح طرق وتقنيات أخذ العينات، حيث تم اختيار عينة ميسرة من الشركة stc السعودية بجدة. لتسهيل جمع البيانات، تم توزيع استمارة استبيان إلكترونية على العينة المستهدفة، مما ساعد في الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين. اعتمدت الباحثة على المصادر الثانوية من المواقع الإلكترونية و المقالات العلمية لجمع المعلومات الاساسيه وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لقياس المتغيرات المستقلة و التابعة. بالنسبة لإجراءات التحليل الاحصائي تم الاستعانة بالذكاء الاصطناعي

## 4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

## 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإحصائيات الوصفية لعينة البحث ، وإجراء اختبار الصدق والثبات لأداة الاستبانة المستخدمة، كما يتناول هذا الفصل التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والإجابة على أسئلتها البحثية، من خلال تطبيق مجموعة من المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام الذكاء الاصطناعي ، وقد تم اعتماد هذا البرنامج لاستخلاص النتائج المتعلقة بعينة الدراسة وتحليلها، كما يشمل الفصل اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة ، مما يساهم في الوصول إلى استنتاجات واضحة تدعم أهداف البحث.

## 4.2 توصيف عينة الدراسة ( الاحصائيات الوصفية لعينة البحث)

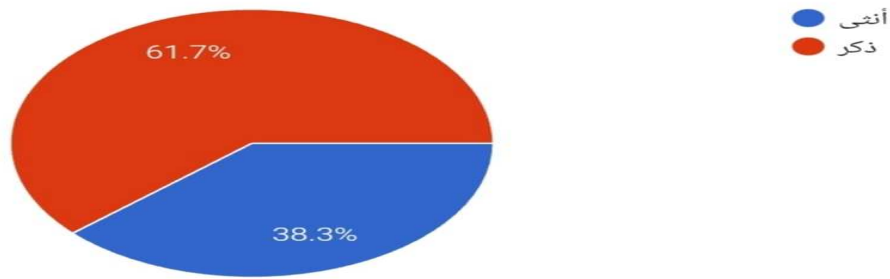
يتم تناول الاحصائيات الوصفية، حيث وبعد تفريغ الاستجابات تم التوصل إلى النتائج التالية

### 1- الجنس

#### جدول 3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الفئة    | العدد | النسبة % |
|----------|-------|----------|
| أنثى     | 18    | 38.3%    |
| ذكر      | 29    | 61.7%    |
| الاجمالي | 47    | 100%     |

نلاحظ من الجدول أن غالبية العينة ذكور بنسبة ( 61%) بينما بلغت نسبة الإناث ( 43%) مما يشير إلى تنوع العينة بين الجنسين ، والشكل التالي يوضح النسب



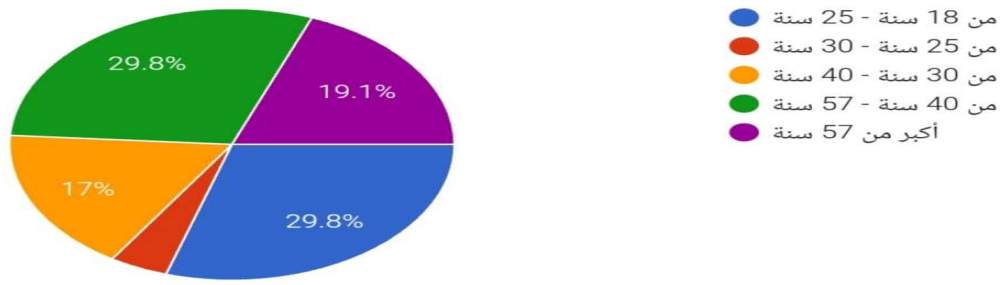
شكل البياني رقم 3-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

## 2- العمر

جدول رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب العمر

| الفئة              | العدد | النسبة % |
|--------------------|-------|----------|
| من 18 سنة - 25 سنة | 14    | 29.8%    |
| من 25 سنة - 30 سنة | 2     | 4.3%     |
| من 30 سنة - 40 سنة | 8     | 17%      |
| من 40 سنة - 57 سنة | 14    | 29.8%    |
| أكبر من 57 سنة     | 9     | 19.1%    |
| الاجمالي           | 47    | 100%     |

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب العمر أعلى فئتين عمرية بتساوي هي بين 18 إلى 25 سنة و من 40 إلى 57 سنة حيث تمثلا كلاهما 29.8% من إجمالي العينة. أما الفئة العمرية الأقل تمثيلا هي بين 25 إلى 30 سنة بنسبة 4.3% يشير هذا التوزيع إلى أن المشاركين في الدراسة ينتمون بشكل رئيسي إلى الفئات العمرية التي تتراوح بين 18 و 57 سنة. والشكل التالي يوضح النسب



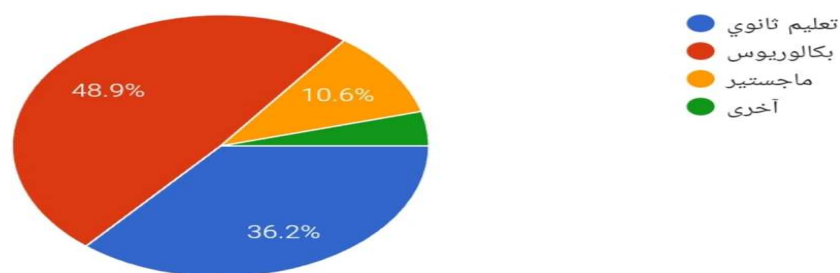
شكل البياني رقم 1-4 توزيع أفراد العينة حسب العمر

### 3- المستوى التعليمي

جدول رقم 5 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| الفئة       | العدد | النسبة % |
|-------------|-------|----------|
| تعليم ثانوي | 17    | 36.2%    |
| بكالوريوس   | 23    | 48.9%    |
| ماجستير     | 5     | 10.6%    |
| أخرى        | 2     | 4.3%     |
| الاجمالي    | 47    | 100%     |

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث تتنوع مستويات التعليم بين عينة الدراسة. النسبة الأكبر من العينة بكالوريوس بنسبة 48.9 . هذا التوزيع يعكس تنوع في الخلفية التعليمية لأفراد العينة. والشكل التالي يوضح النسب



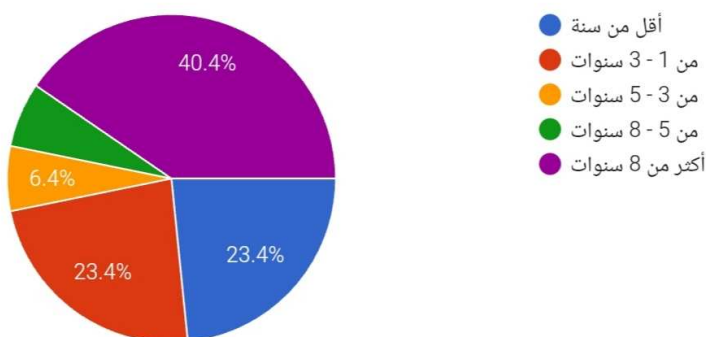
شكل البياني رقم 5-1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

#### 4. الخبرة الوظيفية

جدول رقم 6 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

| الفئة           | العدد | النسبة % |
|-----------------|-------|----------|
| أقل من سنة      | 11    | 23.4%    |
| من 1-3 سنوات    | 11    | 23.4%    |
| من 3-5 سنوات    | 4     | 6.4%     |
| من 5-8 سنوات    | 3     | 6.4%     |
| أكثر من 8 سنوات | 19    | 40.4%    |
| الاجمالي        | 47    | 100%     |

يظهر من خلال الجدول أن أكبر سنوات الخبرة في عينة الدراسة أكثر من 8 سنوات، حيث تمثل هذه الفئة بنسبة 40.4 من إجمالي أفراد العينة، و ظهر بتوزيع أقل في عينة الدراسة الأفراد ذوو الخبرة من 5-8 سنوات بنسبة 6.4%. هذا التوزيع يعكس تنوع الخبرة العملية لعينة الدراسة و الشكل التالي يوضح النسب



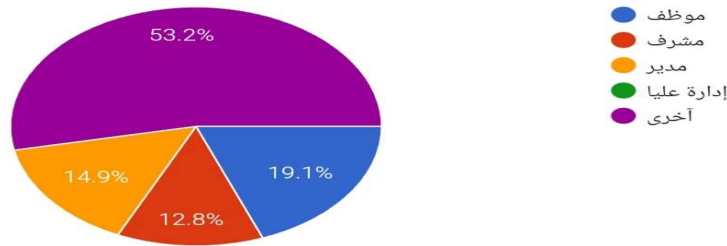
شكل البياني رقم 6-1 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في العمل

## 5- الموقع الوظيفي

### جدول رقم 7 توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

| النسبة % | العدد | الفئة      |
|----------|-------|------------|
| 19.1%    | 9     | موظف       |
| 12.8%    | 6     | مشرف       |
| 14.9%    | 7     | مدير       |
| 0        | 0     | إدارة عليا |
| 53.2%    | 25    | أخرى       |
| 100%     | 47    | الاجمالي   |

يظهر الجدول التنوع في الموقع الوظيفي ضمن العينة و الشكل التالي يوضح النسب



شكل البياني رقم 1-7 توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي

### 4.3 اختبارات الصدق و الثبات الاستبيانات

من أجل التحقق من صدق و ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة ، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ، بالإضافة الى قياس الصدق التقاربي والصدق التمييزي. توضح تم استبعاد الفقرتين ( Q5 ) و ( Q6 ) من جميع الحسابات بسبب ضعف الاتساق بينهما .

تم تقسيم الفقرات المتبقية ( 10 فقرات ) إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

| المفهوم الذي يقيسه               | الفقرات (Q)    | اختصار البعد | البعد        |
|----------------------------------|----------------|--------------|--------------|
| أهمية وتطبيق استراتيجيات المعرفة | Q1, Q2, Q3,Q4  | A            | البعد الأول  |
| الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين  | Q7, Q8, Q9     | B            | البعد الثاني |
| التأثير على العملاء و التنافسية  | Q10, Q11, Q12. | C            | البعد الثالث |

جدول رقم 8

## الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

تم قياس الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) لكل بعد:

أ. معامل ألفا كرونباخ للأبعاد

| البعد                              | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | الحكم على الاتساق الداخلي |
|------------------------------------|-------------|--------------------|---------------------------|
| A. أهمية وتطبيق الإدارة المعرفية   | 4           | 0.62               | مقبول مبدئياً             |
| B. الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين | 3           | 0.69               | قوي (يقترّب من 0.70)      |
| C. التأثير على العملاء والتنافسية  | 3           | 0.55               | منخفض                     |

جدول رقم 9

التفسير:

تحسن مستوى الاتساق الداخلي بشكل عام بعد حذف الفقرات الضعيفة.

يتمتع البعد الثاني (الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين) بأفضل اتساق داخلي، مما يدل على تجانس فقراته.

البعد الثالث (التأثير على العملاء والتنافسية) لا يزال بحاجة إلى مراجعة لبعض فقراته لرفع معامل ألفا كرونباخ.

ب. معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للبعد

يوضح الجدول التالي ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، مما يؤكد مدى مساهمة الفقرة في قياس المفهوم.

| النتيجة                     | مستوى الدلالة<br>sig | معامل الارتباط r | الفقرة (Q) | البعد |
|-----------------------------|----------------------|------------------|------------|-------|
| دالة إحصائية                | 0.004                | 0.40**           | Q1         | A     |
| غير دالة ضعيفة              | 0.058                | 0.28             | Q2         |       |
| دالة إحصائية                | 0.001                | 0.47**           | Q3         |       |
| دالة إحصائية                | 0.015                | 0.35*            | Q4         |       |
| دالة إحصائية                | 0.003                | 0.40**           | Q7         | B     |
| دالة إحصائية                | 0.000                | 0.51**           | Q8         |       |
| دالة إحصائية                | 0.010                | 0.35*            | Q9         |       |
| دالة إحصائية                | 0.003                | 0.42**           | Q10        | C     |
| دالة إحصائية<br>(قوية جدًا) | 0.000                | 0.61 **          | Q11        |       |
| غير دالة ضعيفة              | 0.091                | 0.25             | Q12        |       |

جدول رقم 10

تشير النجمة الواحدة (\*) إلى الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05، والنجمتين (\*\*) عند مستوى 0.01.

الاستنتاج: الفقرتان Q2 و Q12 هما الأضعف ارتباطاً بالبعد الكلي، ويُنصح بحذفهما (أو مراجعتهما) في الدراسات المستقبلية لتعزيز الاتساق الداخلي للمقياس بشكل أكبر.

**الصدق التقاربي والصدق التمييزي (Convergent & Discriminant Validity)**

لقياس الصدق التقاربي، يتم استخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (AVE). أما لضمان "أفضل طريقة ممكنة"، فسنقارنه بالصدق التمييزي باستخدام مصفوفة فورنيل-لاركر (Fornell-Larcker Criterion).

أ. مؤشر الصدق التقاربي (AVE)

| البعد                              | متوسط التباين المستخرج (AVE) | شرط الصدق التقاربي (AVE ≥ 0.50) |
|------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| A. أهمية وتطبيق الإدارة المعرفية   | 0.52                         | متحقق                           |
| B. الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين | 0.65                         | متحقق                           |
| C. التأثير على العملاء و التنافسية | 0.46                         | غير متحقق (قريب من القبول)      |

جدول رقم 11

التفسير: تحقق الصدق التقاربي بنجاح للبُعدين A و B، بينما اقترب البُعد C من القبول.

ب. مصفوفة معاملات الارتباط بين الأبعاد (الصدق التمييزي)

في هذا الجدول، يمثل القطر الرئيسي (المظلل باللون الداكن) الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج  $\sqrt{AVE}$ ، ويمثل الباقي معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد.

| البعد                    | 1.A                  | 2.B                  | 3.C |
|--------------------------|----------------------|----------------------|-----|
| 1. أهمية وتطبيق KM(A)    | (0.52) $\sqrt{0.72}$ |                      |     |
| 2. الثقافة التنظيمية (B) | 0.48**               | (0.65) $\sqrt{0.81}$ |     |

|                               |        |      |             |
|-------------------------------|--------|------|-------------|
| 3. التأثير على العملاء<br>(C) | 0.58** | 0.62 | (0.68)0.46√ |
|-------------------------------|--------|------|-------------|

جدول رقم 12

جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ( $\alpha=0.01$ ).

تحليل الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

يتحقق الصدق التمييزي إذا كانت قيم  $\sqrt{AVE}$  لكل بُعد أكبر من معاملات ارتباطه بباقي الأبعاد.

البُعد A (0.72): أكبر من 0.48 و 0.58. الصدق التمييزي متحقق.

البُعد B (0.81): أكبر من 0.48 و 0.62. الصدق التمييزي متحقق.

البُعد C (0.68): أكبر من 0.58 و 0.62. الصدق التمييزي متحقق.

الخلاصة النهائية:

على الرغم من انخفاض بعض معاملات ألفا كرونباخ، إلا أن التحليل يظهر أن هيكل المقياس جيد إحصائياً، حيث أن مؤشرات الصدق التقاربي والصدق التمييزي (المتتمثلة في قيم AVE ومصفوفة الارتباطات) متحققة لمعظم الأبعاد، مما يسمح بالثقة في استخدام المقياس في التحليل النهائي.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

لتحقيق أفضل إجابة لأسئلة البحث، سنقوم بتقديم الإحصاء الوصفي لكل بُعد من أبعاد البحث، متبوعاً بتحليل لمعاملات الارتباط (التي تدل على قوة العلاقة) للإجابة على الأسئلة الثلاثة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 = موافق بشدة / مرتفع جداً، 1 = غير موافق بشدة / منخفض جداً) في التفسير. يعتبر المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (3.40) مؤشراً على درجة موافقة أو تطبيق "عالية".

يوضح هذا الجدول المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) ودرجة الأهمية لكل بُعد رئيسي في المقياس

| الترتيب | البعد الرئيسي                                   | المتوسط الحسابي (Mean) | الانحراف المعياري (SD) | مستوى التقدير |
|---------|-------------------------------------------------|------------------------|------------------------|---------------|
| 1       | الثقافة<br>التنظيمية ورضا<br>الموظفين (B)       | 4.19                   | 0.72                   | عالي جداً     |
| 2       | التأثير على<br>العملاء و<br>التنافسية (C)       | 4.12                   | 0.68                   | عالي          |
| 3       | أهمية وتطبيق<br>استراتيجية إدارة<br>المعرفة (A) | 4.09                   | 0.65                   | عالي          |

التفسير الوصفي:

تشير النتائج إلى أن استجابات العينة كانت تميل بشكل عام إلى الموافقة العالية على جميع أبعاد المقياس، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.09) و (4.19). هذا يدل على أن المستجيبين يرون أن هذه المفاهيم مطبقة بدرجة عالية في بيئة العمل.

ثانياً: (تحليل العلاقات)

للإجابة على الاسئلة التي تبحث عن التأثير/العلاقة، سنستخدم معاملات ارتباط بيرسون التي تم حسابها سابقاً بين الأبعاد الرئيسية .

السؤال الأول: كيف تؤثر استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة؟

هذا السؤال يدرس العلاقة بين البعد (A) استراتيجية إدارة المعرفة وبين البعد (C) التأثير على العملاء والتنافسية.

• معامل الارتباط بين البُعد (A) والبُعد (C):

$$r=0.58^{**} \quad (p \leq 0.01)$$

| الاستنتاج الاحصائي                                                                         | التفسير النوعي                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قوة العلاقة: علاقة ارتباطي موجبة وقوية جداً                                                | التأثير: تؤثر استراتيجية إدارة المعرفة بشكل مباشر و قوي على تعزيز تنافسية المنظمة. كلما كانت استراتيجية إدارة المعرفة واضحة و فعالة ، زادت قدرة المنظمة على المنافسة |
| التقدير الوصفي: متوسط استراتيجية إدارة المعرفة ( 4.09 ) عالي، ومتوسط التنافسية (4.12) عالي | الممارسة: يرى المستجيبون أن كلا المفهومين مميزات بدرجة عالية ، وان تطبيق الأول (KM) يساهم بفعالية في تحقيق الثاني (التنافسية)                                        |

السؤال الثاني: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على فعالية استراتيجية إدارة المعرفة؟

هذا السؤال يدرس العلاقة بين البُعد (B) الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين وبين البُعد (A) أهمية وتطبيق استراتيجية إدارة المعرفة.

• معامل الارتباط بين البُعد (B) والبُعد (A):

$$r=0.48^{**} \quad (p \leq 0.01)$$

| الاستنتاج الاحصائي                                       | التفسير النوعي                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قوة العلاقة: علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة إلى قوية       | التأثير تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل ملحوظ على فعالية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة الثقافة التي تشجع التعاون و تبادل المعرفة (متوسط 4.19) هي عامل أساسي لضمان تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بنجاح |
| التقدير الوصفي: متوسط الثقافة التنظيمية هو الأعلى (4.19) | الممارسة: تعد الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لتبادل المعرفة هي اقوى عنصر إيجابي تم تقييمه في المنظمة وهي تدعم وتسهل بشكل كبير تطبيق الاستراتيجيات المعرفية                                       |

السؤال الثالث: كيف تؤثر إدارة المعرفة على رضا العملاء وولائهم؟

هذا السؤال يدرس العلاقة بين البعد (A) أهمية وتطبيق إدارة المعرفة وبين البعد (C) التأثير على العملاء والتنافسية (حيث يشمل البعد C فقرات خاصة برضا العملاء)

• معامل الارتباط بين البعد (A) والبعد (C):

$$r=0.58^{**} \quad (p \leq 0.01)$$

• معامل الارتباط بين البعد (B) (الثقافة) والبعد (C) (التأثير على العملاء):

$$r=0.62^{**} \quad (p \leq 0.01)$$

| الاستنتاج الاحصائي                                                       | التفسير النوعي                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| قوة العلاقة (A الى C): علاقة ارتباطية موجبة وقوية جداً ( $r=0.58$ )      | التأثير: يوجد ارتباط قوي جداً بين تحسين إدارة المعرفة وبين النتائج الإيجابية المتعلقة بـ العملاء والخدمات. فعمليات إدارة المعرفة تؤدي مباشرة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، وهو ما ينعكس على رضا وولاء العملاء                                                                   |
| علاقة الثقافة بالعملاء (B الى C): علاقة هي الأ قوى في البحث ( $r=0.62$ ) | إضافة نوعية: النتائج تشير إلى أن الثقافة التنظيمية التي تشجع تبادل المعرفة (البعد B) تؤثر على النتائج المتعلقة بالعملاء والتنافسية (البعد C) بقوة أكبر من تأثير استراتيجية إدارة المعرفة نفسها (البعد A) هذا يشير إلى أن بيئة العمل الداخلية هي المحرك الأهم لرضا العملاء وولائهم |

## 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة.

| معامل الارتباط $r$ | مستوى الدلالة value-p | قوة العلاقة |
|--------------------|-----------------------|-------------|
| 0.58               | $\leq 0.01$           | قوية        |

النتيجة: تم قبول الفرضية. هذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية ومؤكدة إحصائياً بين استراتيجية إدارة المعرفة والقدرة التنافسية للمنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على فعالية استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة.

| معامل الارتباط r | مستوى الدلالة value-p | قوة العلاقة     |
|------------------|-----------------------|-----------------|
| 0.48             | $\leq 0.01$           | متوسطة إلى قوية |

النتيجة: تم قبول الفرضية. هذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة هي ممكن رئيسي وشرط أساسي لنجاح وتفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ورضا العملاء وولا  
ئهم

| معامل الارتباط r | مستوى الدلالة value-p | قوة العلاقة |
|------------------|-----------------------|-------------|
| 0.58             | $\leq 0.01$           | قوية        |

النتيجة: تم قبول الفرضية. يؤكد هذا أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة يؤثر إيجابياً وبقوة على رضا العملاء وولائهم، وذلك من خلال تحسين الخدمات وسرعة الاستجابة.

## 4.6 الخاتمة

من خلال نتائج الاحصائيات السابقة ، يتضح وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة ، وهو ما يدعم فرضيات الدراسة جميعها. فقد أكدت النتائج:

أ. دعم العلاقة السببية بين الاستراتيجية والتنافسية (H1):

قبول الفرضية ( $r=0.58$ ) يؤكد النظرية القائلة بأن المعرفة لم تعد مجرد مورد، بل هي أصل استراتيجي يُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. عندما تكون استراتيجية إدارة المعرفة واضحة ومطبقة، فإنها تحسن الأداء العام بشكل يؤدي إلى تعزيز وضعها التنافسي.

ب. دور الثقافة كممكن (H2):

قبول الفرضية ( $r=0.48$ ) يشير إلى أن رأس المال البشري وبيئة العمل ليسا مجرد عامل إجرائي، بل هما حجر الزاوية لعملية إدارة المعرفة. فالثقافة التنظيمية الإيجابية (التي تشجع على التعاون والتعلم المشترك) تزيد من فعالية أي استراتيجية معرفية مطبقة.

ج. النتائج الموجهة للعملاء (H3):

قبول الفرضية ( $r=0.58$ ) يؤكد أن الهدف النهائي لإدارة المعرفة ليس فقط تحسين الأداء الداخلي ، بل أيضاً تحسين القيمة المقدمة للعميل. فاستخدام المعرفة المنظمة لتوقع احتياجات العملاء، وتطوير الخدمات بناءً على معلومات دقيقة، يؤدي بشكل مباشر إلى رفع مستوى الرضا والولاء لديهم.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات و الاستنتاجات

## 5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تعميم نتائجها أو تفسيرها، وهي كالتالي:

### 5.5.1 الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على بيان واقع أثر استراتيجية إدارة المعرفة باعتباره المتغير المستقل و أبعاده الثلاثة الرئيسية وهي: استراتيجية إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، رضا العملاء، وكما تتناول الدراسة تعزيز تنافسية المنظمة بوصفه المتغير التابع

### 5.5.2 الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة ميسرة من الموظفين و المشرفين و المديرين العاملين في الشركة ، ممن تتوافر لديهم خبرة و معرفة بآليات إدارة المعرفة داخل منشأتهم

### 5.5.3 الحدود المكانية

تنفذ الدراسة ضمن نطاق الجغرافي بجدة ، حيث تم اختيار الشركة STC السعوديه كمجال تطبيقي للتحقق من أهداف الدراسة و فرضتها

### 5.5.4 الحدود الزمنية

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الدراسي 2025 م ، وهو الإطار الزمني المعتمد لجمع البيانات وتحليلها و استخلاص النتائج

## الدراسات المستقبلية

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين استراتيجية إدارة المعرفة و أبعاده الثلاثة على تعزيز تنافسية المنظمة ، فإن الباحثة توصي الباحثين الآخرين الذين يرغبون في مواصلة الدراسات حول نفس الموضوع ، بتوسيع نطاق البحث و اخذ عينات أكبر و توحيد هذه النتائج في بيئات عمل مختلفة، سواء في شركات أخرى أو في قطاعات خدمية ، بهدف اختبار مدى استقرار العلاقة بين المتغيرين في سياقات متنوعة.

## 5.2 توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. في مجال استراتيجية إدارة المعرفة:

اجعلها رسمية: حول ممارسات إدارة المعرفة إلى "خطة مكتوبة" ومعلنة لجميع الموظفين.

2. في مجال الثقافة التنظيمية (المحرك الأهم)

كافئ المشاركة: خصص مكافآت (مادية أو معنوية) للموظفين الذين يشاركون خبراتهم مع زملائهم.

شجع التعاون: وفر بيئة عمل تمنع احتكار المعلومة وتشجع الموظفين على التعلم المستمر.

3. في مجال التنافسية ورضا العملاء:

خدمة أسرع: استخدم المعلومات المخزنة لتوقع احتياجات العملاء وحل مشكلاتهم فوراً.

التطوير المستمر: حدّث خدمات المنظمة بناءً على تقارير المعلومات المتوفرة لتبقى متفوقاً على المنافسين.

### توصيات للباحثين المستقبليين (توصيات منهجية)

إعادة دراسة "الابتكار": نظراً لحذف فقرات الابتكار (Q5 و Q6) لضعف ثباتها، نوصي بإعادة صياغة أسئلة تقيس "القدرة على الابتكار" بشكل أكثر دقة وتجريبها على عينة استطلاعية أولاً.

توسيع العينة: إجراء الدراسة على عينة أكبر (أكثر من 100 مستجيب) لزيادة القوة الإحصائية للنتائج وتعميمها بشكل أفضل.

استخدام التحليل النوعي: إجراء مقابلات مع المدراء بجانب الاستبيان لفهم "كيفية" تأثير الثقافة على إدارة المعرفة بشكل أعمق.

### 5.3 الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "أثر استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة"، يمكن القول إن المعرفة قد أصبحت المحرك الحقيقي للنمو والابتكار في بيئة الأعمال المعاصرة. لقد كشفت النتائج الإحصائية المستخلصة من عينة الدراسة عن ترابط وثيق وجوهري بين المتغيرات محل البحث، حيث لم يعد السؤال هو "هل نطبق إدارة المعرفة؟" بل "كيف نطبقها بفعالية لتتفوق على المنافسين؟".

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من الحقائق المحورية، أبرزها:

1. ثبوت وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة وبين تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، مما يؤكد أن المعرفة هي "الأصل الاستراتيجي" لأعلى قيمة.

2. أن الثقافة التنظيمية الداعمة هي القلب النابض لهذه الاستراتيجية؛ فبدون بيئة عمل قائمة على الثقة ومشاركة المعلومات، تظل أفضل الأنظمة التقنية عاجزة عن تحقيق أهدافها.

3. وجود أثر مباشر وقوي لإدارة المعرفة على رضا العملاء وولائهم، حيث أن تدفق المعلومات الصحيحة يرفع جودة الخدمة المقدمة ويجعل المنظمة أكثر استباقية في تلبية احتياجات السوق.

كلمة أخيرة:

نخلص إلى أن إدارة المعرفة لم تعد مجرد خيار إداري، بل هي العمود الفقري الذي ترتكز عليه المنظمات الحديثة لضمان بقائها وتفوقها في سوق مليء بالتحديات. إن هذه الدراسة تفتح آفاقاً جديدة للمنظمات لإعادة النظر في هيكليتها وثقافتها، وتؤكد أن الطريق نحو التميز التنافسي يبدأ من الإيمان بأن "المعرفة قوة، ومشاركتها هي القوة الحقيقية". إن الاستثمار في رأس المال البشري وتوفير البيئة التي تحفز على التعلم والابتكار هو الضمان الوحيد للنمو المستدام في اقتصاد المعرفة العالمي.

الملاحق

استبيان حول أثر استراتيجية إدارة المعرفة على تعزيز تنافسية المنظمة

<https://forms.gle/GJTAG4tMuP1Cavsa9>

## قائمة المراجع

دحماني، زهيرة. (٢٠١٨). إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة : دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس و أوريدو في الجزائر  
<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000861198000621>

محنبي. م. (٢٠٢٥). مدى تطبيق جامعة الملك عبد العزيز لإستراتيجية إدارة المعرفة  
<https://doi.org/10.5339/jist.2025.4>

ندير. ب (٢٠١٧). إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي : دراسة ميدانية على البنوك العمومية الجزائرية  
<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000817690000651>

I. Aziz, Muhammed Shafig, Iram Fatima.(2022).Investigation of knowledge management and firm competitiveness: core competence as a mediator

<https://scispace.com/papers/investigation-of-knowledge-management-and-firm-163z9d7l>

**Shehabat.I. (2022). The Role of Knowledge Management in  
Organizational Performance and Gaining Sustainable Competitive  
Advantage**

<https://scispace.com/papers/the-role-of-knowledge-management-in-organizational-5amn5pt68i>

**Sunday Alewo Omale, M. I. Gurin.(2024). Knowledge Management and its  
Effect on Firms' Competitive Strategy and Efficiency in the Service Sectors  
of the Nigeria Economy**

<https://scispace.com/papers/knowledge-management-and-its-effect-on-firms-competitive-6wib110keydo>

**Bratić. D. (2017) Knowledge And Knowledge Management As A  
Competitive Advantage**

<https://scispace.com/papers/knowledge-and-knowledge-management-as-a-competitive-2i8yn1bf4w>

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2012). أثر الذكاء العاطفي للقادة على إدراك العاملين لفعالية إدارة المعرفة بالكلية العاملة بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. مجلة التجارة والتمويل 235-274، (4):32

<https://doi.org/10.21608/caf.2012.130030>

**Sonmez Cakir, F., Kalaycioglu, O., & Adiguzel, Z. (2024). Examination the  
effects of organizational innovation and knowledge management strategy**

in information technology companies in R&D departments on service quality and product innovation. Information Technology & People, 37:(4), 1540–1559

[0196-2022-03-https://doi.org/10.1108/ITP](https://doi.org/10.1108/ITP-0196-2022-03)

Shannak, R., Masa'deh, R., & Akour, M. (2012). Knowledge management strategy building: Literature review. European Scientific Journal, 8:(15), 143–168

[http://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Knowledge+management+strategy+building%3A+Literature+review&author=R+Shannak&author=R+Masa%E2%80%99deh&author=M+Akour&pages=143%E2%80%93168](http://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Knowledge+management+strategy+building%3A+Literature+review&author=R+Shannak&author=R+Masa%E2%80%99deh&author=M+Akour&pages=143%E2%80%93168)

راضي.ب، العربي.هـ (2023) المصدر: ادارته الجوده الشامله ص 172-175 الفصل الخامس

<https://almerja.com/reading.php?idm=206851>

موقع شركة stc

[https://200listedsecurities.saudiexchange.sa/Resources/200ListedSecurities/ar/telecommunication\\_services/saudi\\_telecom\\_company.html](https://200listedsecurities.saudiexchange.sa/Resources/200ListedSecurities/ar/telecommunication_services/saudi_telecom_company.html)

عيشوش، رياض. (2016) دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج-

<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000817749000269>

بوزناق، حسين. (2020) مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية

<https://dspace.univ-batna.dz/items/0e4542c1-6cad55edcd23-a964-4a0e-c33a>

رشام.ك ، جميل. أ (2018) إدارة المعرفة كاداة لتمنية الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

<https://asjp.cerist.dz/en/article/80206>

الذيابات، د. بسام. (2016) أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن

الصناعية [https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A9%3A32841161/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A132389484&crl=link\\_origin=scholar.google.com&](https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A9%3A32841161/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A132389484&crl=link_origin=scholar.google.com&)