

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- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي
الفصل الثالث- ٢٠٢٥

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل
16	2.3. المتغير التابع
19	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
20	2.5. الخاتمة
21	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 الجديد 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.

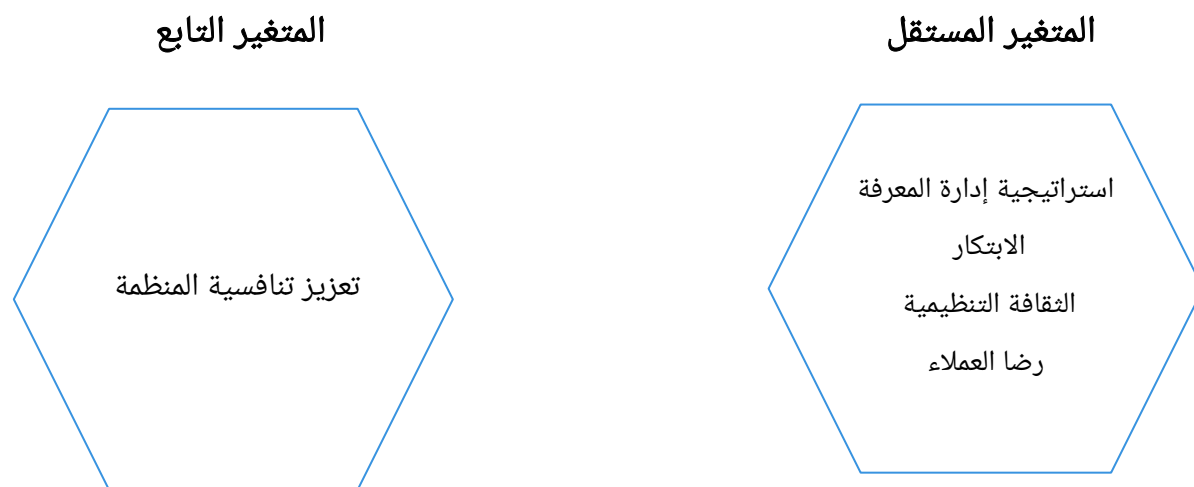
أهداف البحث الفرعية:

- 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

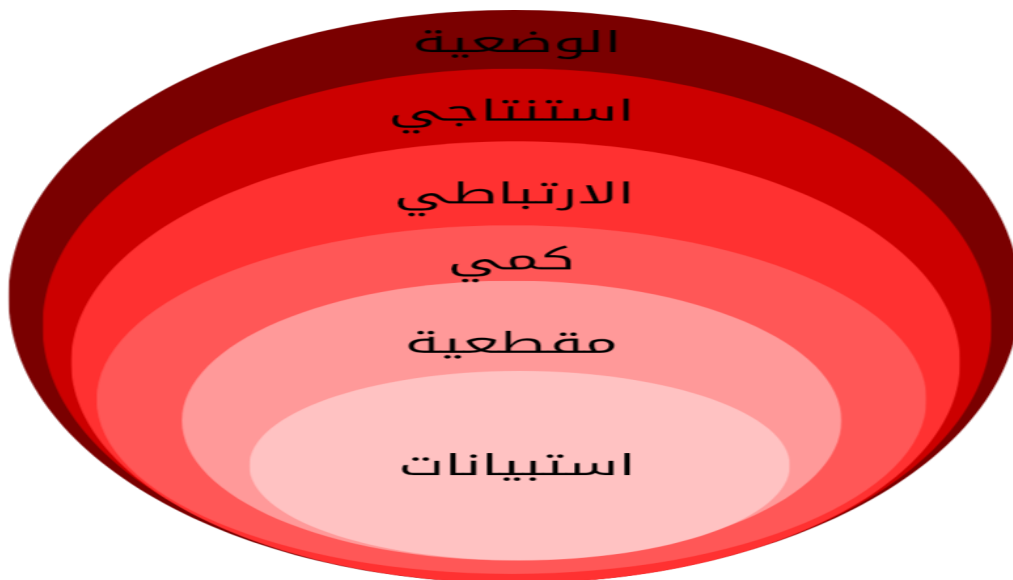
منهج البحث: استنتاجي

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 الاحصائي

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 وتطبيقياً¹.

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.

تحقق 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 التبني 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

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 Shafiq, 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 بالكليات 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%20%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

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

<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>