

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في عينة من المصحات الطبية الخاصة بولاية الوادي

The Contribution of Knowledge Management to Achieving Competitive Advantage in Economic Institutions: A Field Study on a Sample of Private Medical Clinics in the Wilaya of El Oued

فالي فرحاني¹

جامعة صفاقس (تونس)

تاريخ النشر: 31/03/2026

تاريخ القبول: 09/03/2026

تاريخ الاستلام: 24/11/2025

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بدراسة ميدانية في عينة من المصحات الطبية الخاصة بولاية الوادي، ومن أجل بلوغ هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبيان على 82 موظف وتم الاعتماد على برنامج SPSS v 27 في تحليل النتائج. إدارة المعرفة تُعدّ عنصراً أساسياً في تحقيق المصحات الطبية الخاصة محل الدراسة ميزة تنافسية، ومع ذلك، فإن أبعاد مكوناتها تؤثر على مدى نجاحها، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ وخلصنا إلى مجموعة من التوصيات أهمها: الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية التي تُسهّل جمع المعرفة وتخزينها ومشاركتها، بما يُعزّز أنظمة إدارة المعرفة داخل المصحات الطبية، وإنشاء آليات تقييم دورية لقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية والأداء، مما يُساعد في تعديل السياسات واتخاذ القرارات القائمة على البيانات. الكلمات المفتاحية: مؤسسة اقتصادية؛ معرفة؛ إدارة معرفة؛ ميزة تنافسية؛ تصنيف JEL: L1، D83، M10.

Abstract:

This study aims to highlight the reality of knowledge management in economic institutions and its contribution to achieving competitive advantage. This study was conducted through a field study of a sample of private medical clinics in the state of El Oued. To achieve this goal, the descriptive approach was adopted in the theoretical aspect and the analytical approach in the field study. A questionnaire was distributed to 82 employees, and the results were analyzed using SPSS v27.

Knowledge management is an essential element in achieving a competitive advantage for the private medical clinics under study. However, the dimensions of its components affect their success. There is a statistically significant impact of knowledge management on achieving a competitive advantage for the institutions under study at the significance level ($\alpha \leq 0.05$). We concluded with a set of recommendations, the most important of which are: investing in a technological infrastructure that facilitates the collection, storage, and sharing of knowledge, thus strengthening knowledge management systems within medical clinics; and establishing periodic evaluation mechanisms to measure the impact of knowledge management on competitive advantage and performance, which helps in modifying policies and making data-driven decisions.

Keywords Economic institution, knowledge, knowledge management, competitive advantage.

Jel Classification Codes L1، D83، M10.

1. مقدمة

في ظل التحولات السريعة التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، واشتداد حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، باتت المؤسسات الاقتصادية مُطلبة أكثر من أي وقت مضى بتبني استراتيجيات فعالة للحفاظ على بقائها وتحقيق التفوق التنافسي. من بين هذه الاستراتيجيات الحديثة تبرز إدارة المعرفة كأداة حيوية لتعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق الابتكار والتطور المستمر؛ إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على جمع المعلومات، بل تتعدى ذلك إلى توظيف المعارف والخبرات المتراكمة داخل المؤسسة وتبادلها بشكل فعال بما يساهم في تحسين جودة القرارات، تطوير المنتجات والخدمات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. وفي المقابل، تُعد الميزة التنافسية أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها من طرف المنافسين، سواء من خلال خفض التكاليف، أو الابتكار، أو التميز في تقديم الخدمة؛

انطلاقاً من ذلك، تزايد الاهتمام بدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تواجه تحديات متزايدة تتطلب مواكبة سريعة للمعرفة وتوظيفها بكفاءة. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة ملحة إلى دراسات ميدانية توضح كيف تساهم ممارسات إدارة المعرفة بشكل فعلي في دعم تنافسية هذه المؤسسات، خاصة في السياقات المحلية أو الإقليمية. **إشكالية الدراسة:** وعلى ضوء ما سبق جاء هذا المقال كمحاولة لتوضيح مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد والاضطراب، وذلك انطلاقاً من الإشكالية التالية:

ما مستوى مساهمة إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة بولاية الوادي؟

ولإحاطة بالخطوط العريضة للسؤال الرئيسي، نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن من خلالها تشكيل المحاور الأساسية للبحث كالتالي:

- ما مستوى مساهمة تشخيص المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة بولاية الوادي؟
- ما مستوى مساهمة تحديد أهداف المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة بولاية الوادي؟
- ما مستوى مساهمة تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة بولاية الوادي؟
- ما مستوى مساهمة توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة بولاية الوادي؟
- ما مستوى مساهمة تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة بولاية الوادي؟

فرضيات الدراسة: تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وعلى هذا الأساس

جاءت الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأساسية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- **الفرضيات الفرعية:**
 - **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تشخيص المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تحديد أهداف المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛
 - **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى تبني مؤسسات الدراسة لممارسات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها؛
- تحديد عناصر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات الاقتصادية المستهدفة؛

- قياس تأثير إدارة المعرفة كمنظومة متكاملة في تعزيز قدرة المؤسسات الاقتصادية على المنافسة المستدامة؛
 - تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال تطوير سياسات إدارة المعرفة.
- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على دور إدارة المعرفة كأداة استراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. فهي تساهم في توضيح كيف يمكن للمؤسسات توظيف المعرفة المكتسبة والمخزنة المطبقة لتحسين أدائها التنافسي. كما تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يساعد صناع القرار على تطوير استراتيجيات معرفية فعالة. وتكتسب الدراسة بُعدًا تطبيقيًا من خلال تركيزها على واقع ميداني يعكس التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات في هذا السياق.

منهجية الدراسة: يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُمكننا من دراسة واقع تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية، وتحليل مدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية. يستخدم البحث أدوات جمع بيانات كمية تتمثل في استبيان موجه للعاملين والإداريين في المؤسسات المختارة، بهدف الحصول على معلومات دقيقة عن ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الميزة التنافسية لديهم؛ كما يعتمد البحث على التحليل الإحصائي لتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات الموضوعية باستخدام برامج تحليل البيانات بواسطة برنامج نسخة SPSS 27 ويتيح هذا المنهج إمكانية تعميم النتائج على عينة الدراسة، وفهم العوامل المؤثرة بدقة.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية ضمن الإطار التالي:

- **الحدود الموضوعية:** تُعنى هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؛
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مجموعة من المصحات الطبية الخاصة في [ولاية الوادي / الجزائر]، والتي تم اختيارها لتمثيل البيئة الاقتصادية المستهدفة، ولا تشمل الدراسة مؤسسات من قطاعات أخرى خارج هذا النطاق الجغرافي؛
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من [سبتمبر 2025] إلى [أكتوبر 2025]، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها؛
- **الحدود البشرية (العينة):** شملت الدراسة عينة من الموظفين داخل المصحات الطبية محل الدراسة، ممن لهم علاقة مباشرة بصنع القرار أو تطبيق استراتيجيات المعرفة، وبالتالي فإن النتائج لا تعمم على جميع فئات الموظفين دون تحفظ.

2. الإطار النظري لإدارة المعرفة

1.2. تعريف المعرفة:

تعد المعرفة أصلًا جديدًا من أصول المنظمة، كما تعتبر من أحدث عوامل الإنتاج ومورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر للميزة التنافسية في الإدارة، لذا فعملية تحديد مفهوم واحد وموحد للمعرفة غير ممكن، كما أن المعرفة عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة ولها مراحلها ودرجاتها في التطور، فهي ليست فقط عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومعالجتها فحسب، وإنما تكوين وخلق معلومات مفيدة في كل ما يتعلق بخبرات المنظمة التي يمكن الاشتراك بها مع أية جهة أخرى، ويعزى الاهتمام بالمعرفة وإدارتها إلى عاملين أساسيين:

- تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينات ونحو مزيد من الخدمات عالية التخصص كثيفة المعرفة فيما بعد، وهذا يعني تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة؛
- تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية والشبكية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها، وجمعها وتصنيفها، ومعالجتها وتوزيعها على نطاق واسع (نجم، 2005، صفحة 21)؛
- وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى المصطلح على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي، وأن التأطير المفاهيمي للمعرفة لم يكتمل بعد، غير أن الباحثين والكتاب اجتهدوا ومازالوا يجتهدون في تعريف هذا المصطلح (عجلان، 2008، صفحة 14)؛ وفيما يلي بعض ما جاء في تعريفها:
- يعرفها (P. Drucker) بأنها: تحويل المعلومة إلى وسيلة لتنفيذ عملية محددة أو استكشاف شيء جديد، ولا تتوفر هذه الميزة إلا عند اشخاص يمتلكون مميزات فكرية عالية (عازم، 2020، صفحة 20)؛
- هي استمرار للمعلومة، حيث تقوم المعرفة على فترة تلك المعلومات، حيث تقوم بإعادة ترتيبها وتشكيلها عبر الزمن (المدادحة و الديابات، 2014، صفحة ص31)؛
- يعرفها ستوارت 1997: هي رأس مال فكري، وهي أسلوب تمكن من تحقيق الثروة (فحموش، 2019/2018، صفحة 06)؛

2.2. نشأة إدارة المعرفة:

إن مصطلح إدارة المعرفة قديم في الظهور من الناحية النظرية، حيث تناوله الكثير من الباحثين منذ الثلاثينات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما الحداثة في إدارة المعرفة فقد انحسرت في الجانب التطبيقي عندما أدركت المنظمات المبادرات الناجحة لها، فأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي نفس الفترة تنبأ (بيتر) دراكر إلى أن العمل النموذجي في المنظمات سيكون قائما على المعرفة، وسوف يكون ذلك مقرونا بظهور صناع المعرفة (الكيسي، إدارة المعرفة، 2025، صفحة 32)، ويمكن الإشارة إلى أن نشأة إدارة المعرفة كان نتيجة لظهور بعض الممارسات الإدارية نذكر منها :

- إدارة الاستشارات: ودورها في تقديم معلومات حول موضوع معين، فالمنظمات والأشخاص يستشيرون أصحاب المعرفة؛
- إدارة المعلومات: التي تهتم بالحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة، وإيصالها لمن يحتاج إليها والعمل على تخزينها، حيث تبرز أهميتها بالنسبة لإدارة المعرفة في الدور الذي تلعبه تقنية المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة من توليد وتخزين ونشر وتطبيق؛
- إدارة الجودة الشاملة: والتي تهدف إلى تحقيق التفوق لدى المنظمة من خلال رضا العملاء حيث أن تكاملها مع إدارة المعرفة سوف يسهم في تحسين الأداء التنظيمي؛
- إعادة هندسة العملية الإدارية: والتي تعرف على أنها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وبهذا فهي تركز على العمليات الإدارية أكثر من الوظائف. (بوصبع، 2010، صفحة 35).

3.2. ماهية إدارة المعرفة:

1.3.2. تعريف إدارة المعرفة: تعدد تعاريف إدارة المعرفة واختلفت عند الباحثين والكتاب فكل واحد منهم ادلى بدلوه في تعريفها وسوف نذكر بعض تلك التعاريف لا الحصر لها وهي:

- يعرفها صلاح الكيسي بأنها: تعبير عن انواع العمليات والسلوكيات والتي يساهم في تشكيلها وعملها المستفيدين في المؤسسة، للحصول وتخزين المعرفة لتأثر على جميع اعمل المنظمة من اجل تمكين المنظمة امتلاك أفضل التطبيقات، حتى تتفوق على منافسيها (مسلم، 2015، صفحة 21)؛
- وقد عرفها SKyrme بأنها: هي تسيير وتنظيم للمعرفة بصفة مفهومة، وكل ما يتعلق بها، وتركز على جمع وتكوين وتنظيم واستغلال للمعرفة، وللاستفادة منها يجب استخراج المعرفة من الاشخاص وتحويلها الى معرفة عامة (الفهوي، 2013، صفحة 25)؛
- هي وسيلة تمكن المنظمة من استغلال الامثل للمعلومة، والتي محفوظة في سجلات المنظمة، وتكون مخزنة بشكل غير منظم (طيطي، 2010، صفحة 28)؛

وبصفة عامة يمكن استخلاص تعريف شامل من مجموعة التعاريف السابقة حيث يمكن تعريف ادارة المعرفة بأنها: أداة وأسلوب لتنظيم، وتسيير المعرفة بما يمكن المنظمة من استفادة من تلك المعارف في نشاطها.

ومن خلال التعاريف السابقة أيضا يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز إدارة المعرفة وهي:

- التداخل والتكامل بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا؛
- عملية إدارية تنظيمية تتعامل مع كل أوجه المعرفة في بيئة المنظمة سواء كانت ضمنية أو صريحة أو فنية ... ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة معالجتها وفرزها، تصنيفها وتخزينها في قواعد المعرفة من خلال أنظمة وإجراءات معدة لذلك، مما يسهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة؛
- فرضت إدارة المعرفة نفسها في واقع المنظمة ك رأس مال معرفي ذو قيمة اقتصادية، ومصدر استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية، وكعامل الاستقرار وبقاء المنظمة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة (بوزيدي، 2019/2018، صفحة 34).

2.3.2. أهمية إدارة المعرفة: تعتبر ادارة المعرفة من النماذج الجديدة المساعدة لتطور ورفي المنظمات، وتمكنها من تحسين وضعيتها في السوق، ولإدارة المعرفة عدة من فوائد على المنظمات نذكر بعضها:

- تساعد المنظمة على احداث تغيرات في هيكلها التنظيمي، من اجل مسايرة تغيرات قوانين العمل (أبو رزيق، 2017، صفحة 20)؛
- تعتبر اداة لتخفيض التكاليف وزيادة العوائد وبالتالي تمكين المنظمة من تفوق على المنافسين لها؛
- هي وسيلة لتنمية الجانب البشري في المنظمة وأداة تمكنها من استغلال كامل امكاناتها المادية والبشرية، بأحسن طريقة؛
- تجعل من المنظمات تركز على الجانب المعرفي بدل من الجانب رأس المال (نوي، 2011/2010، صفحة 75).

- تساعد إدارة المعرفة على اتخاذ قرارات صحيحة وفعالة في وقت وجيز، مما يمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات (بوزيداوي، 2020/2019، صفحة 31).
- 3.3.2. أهداف إدارة المعرفة: تتمثل أهداف إدارة المعرفة في:
 - جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
 - خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
 - خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط والإدارة، وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج (الزيات، 2008، صفحة 65).
- 4.3.2. وظائف إدارة المعرفة: يمكن تلخيص وظائف المعرفة فيما يلي:
 - وضع نظام خاص للحوافز أو المساهمة بذلك؛
 - الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها، وتقاسمها، واستخدامها؛
 - توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة؛
- من خلال ما سبق يتضح أن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، إضافة إلى جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها (فرحاتي، 2016/2015، صفحة 39).
- 4.2. عمليات إدارة المعرفة:
 - ان لكل عمل من اجل انجازه واتمامه يجب ان يمر بمراحل ولان ادارة المعرفة هي عمل فني غير مستثناة من تلك المراحل ومراحلها هي: **تشخيص المعرفة:** ان التشخيص يعد من الاشياء المهمة في برنامج ادارة المعرفة (ماضي، بجاج، و بن برطال، 2021، صفحة 113)؛ وتستعمل في عملية التشخيص اليات الاكتشاف واليات البحث وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة، وهذا يجري عبر والعمليات الفرعية الآتية:
 - **التركيب** تستعمل هذه العملية لاكتشاف معرفة صريحة جديدة، عبر مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة، وبيانات ومعلومات، لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة؛
 - **التنشئة الاجتماعية التفاعل الاجتماعي:** عبر تفاعل اشخاص مختلفين في معارفهم وافكارهم، والهدف من هذا التفاعل هو تكوين معرفة ضمنية جديدة (مصطفى منير و سعدون ، 2018، صفحة 97)؛
 - **تحديد اهداف المعرفة:** تدرك المنظمات ان المعرفة وادارتها ليست الهدف، بل وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة، وتدرك ايضا ان لهذه الوسيلة اهدافا معينة وبدون تحديد تلك الاهداف تصبح مجرد كلفة وعملية مربكة. وفي ضوء اهداف المعرفة المحددة تعتمد الاساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق؛
 - **تخزين المعرفة:** وهي تعني حفظ المعلومة والمعرفة، وذلك بإعادة ترتيبها وجدولتها وتبويبها حسب اختصاصها ومجالها، من اجل مساعدة في استغلالها (البلوشي، 2022، صفحة 153)؛ ان جوهر تطبيقات ادارة المعرفة هو ادارة وتخزين واسترجاع المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين الاحاطة بالمعرفة وعملية استرجاعها (مصطفى منير و سعدون ، 2018، صفحة 101).
 - **توزيع المعرفة:** وهي عملية ايصال المعرفة الصريحة والضمنية الى افراد آخرين، وتندرج ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل المصطلحات الآتية، التوزيع والنشر، والمشاركة، والتدفق، والنقل، والتحريك، ويجري النقل بوحدة من عمليتين فرعيتين هما: التنشئة او التفاعل الاجتماعي، اذ يسهل تفاعل الافراد نقل المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة صريحة معبر عنها بأشكال مختلفة، والتبادل: ويعني تبادل الاشخاص للمعرفة التي يملكونها، (ديب و البهلول، 2017، صفحة 177)؛
 - **تطبيق المعرفة:** ويتم في هذه المرحلة استعمال المعرفة ويعني ذلك ان المعرفة والمعلومة قد اصبحت جاهزة للاستعمال في المنظمة. حيث تمكن المنظمة من ترجمة تلك المعارف الى منتوجات واعمال جديدة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين، وتساعدتها على حل مشكلاتها (شيشون، 2011، صفحة 59)؛
 - ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة، ويمكن أن تحقق المنظمة استخدام المعرفة في صنع القرارات أو تنفيذ المهام بوحدة من الطريقتين الآتيتين:
 - **التوجيه (Direction):** ويجري من خلال اعطاء التوجيهات للآخرين عما يقومون به وفق هذه الطريقة، ويحتفظ من يملك المعرفة، ولكنه يستخدمها في وضع التوجيهات لآخرين عما يقومون به؛
 - **الروتين (Routines):** أي تحويل المعرفة الى اجراءات وقواعد توجه السلوك، ومن ثم تدريب العاملين على تنفيذ الروتين (مصطفى منير و سعدون ، 2018، صفحة 103).

5.2. مصادر ادارة المعرفة:

تشير الكثير من الدراسات الى وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة او اكتسابها وهما:

المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات افراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والمؤسسة ككل؛

المصادر الخارجية: وهي تلك التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تتوقف على حجم ونوع العلاقة وارتباطها بالمؤسسات الأخرى من نفس المجال، او الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة. من امثلتها الانترنت، والمنافسون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي... الخ (صديق، 2020/2021، صفحة 136).

6.2. متطلبات وتحديات تطبيق ادارة المعرفة:

متطلبات تطبيق ادارة المعرفة: لنجاح وزيادة فعالية نظام ادارة المعرفة في المنظمات يجب توفر عدة عوامل وشروط، حتى يكون نظام ادارة المعرفة فعال ويقدم أفضل النتائج للمنظمة ومن بين هذه المتطلبات نذكر بعض لا الحصر وهي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويمثل الهيكل التنظيمي توزيع المهام والاعمال بين الوحدات الفرعية، كما يمثل العلاقة بين مختلف اقسام الادارية للمنظمة، والهدف من الهيكل التنظيمي هو تقسيم الاعمال والسيطرة عليها (سلطاني، 2012/2013، صفحة 23)؛
- **الاستراتيجية:** وتكون الاستراتيجية في ادارة المعرفة على مستويين وهما:

➤ **المستوى الأول:** ويكون هذا المستوى على عاتق مسؤول ادارة المعرفة ويهدف الى تطوير المستمر لاستراتيجيات المعرفة؛

➤ **المستوى الثاني:** فيحرص على تطوير استراتيجيات المعرفة ليجعلها تتوافق مع خطة المنظمة؛

- **الافراد:** ونقصد بالأشخاص هم اطارات انظمة المعلومات واطارات ادارة المعرفة (الكبيسي، 2025، صفحة 92)؛
- **العمليات:** وتعمل على اعداد اجراءات التي تجعل نظام ادارة المعرفة يتوافق مع مستلزمات العمال في نوعية وكمية المعلومة؛
- **الثقافة التنظيمية:** جزء هام من اجزاء تطبيق ادارة المعرفة في المنظمة، فهي تعتبر مصدر ومؤثر في اتخاذ قرارات في المنظمة؛
- **تكنولوجيا المعلومات:** ويتم بواسطتها معالجة المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، وطرق تخزين وتنظيمها فيها، والكيفية استرجاع تلك المعلومة والمعرفة في حالة الحاجة اليها (بن عمر، 2019/2020، صفحة 38)؛

تحديات تطبيق ادارة المعرفة: لكل نشاط للقيام به هناك تحديات وصعوبات يجب مواجهتها للقيام به، وادارة المعرفة كذلك لديها تحديات يجب ان تواجهها من اجل نجاحها نذكر من هذه التحديات بعض منها دون حصرها وهي:

- تشجيع افراد داخل المنظمة على البحث وابداع، واختيار أحسن اعمال التطبيقية؛
- تحديد طرق واساليب حفظ المعرفة في المنظمة وطرق استغلالها في اعمال من طرف العمال؛
- صعوبة تعيين المكلفين في نظام ادارة المعرفة، ومواجهة رفض وقابلية التغيير لأفكار لدى العاملين في المنظمة؛
- صعوبة اعداد نظام ادارة المعرفة ليتوافق مع استراتيجية المنظمة، (زواغي، 2021، صفحة 30).

3. الإطار النظري للميزة التنافسية:

1.3 ماهية الميزة التنافسية:

تعريف الميزة التنافسية: يُعرفها مايكل بورتر M. Porter على أنها: "اكتشاف المؤسسة تقنيات جديدة أكثر فاعلية من تلك التي يستخدمها المنافسين، والقدرة على تطبيق هذا الاكتشاف ميدانيا" (Porter, 2000, p. 08)؛ ويرى Willie Pietersen أن الميزة التنافسية تعني: "تحقيق فجوة أكبر من منافسيك بين القيمة التي يولها المستهلكون للمنتج، والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج" (Willie, 2010, p. 17)، وحسب Sadler فإن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يكون من خلال امتلاكها لموارد وقدرات تعلوا على كل المنافسين، مع اعتماد المؤسسة على إستراتيجية تستخدم هذه الموارد والقدرات بكل فعالية (Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012, p. 194)؛ أما Kotler فيصفها على أنها قدرة المنظمة على الأداء بطريقة أو أكثر بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها و ينبغي على المنظمات بناء الميزة المستدامة و التي من شأنها تحقيق قيمة كبيرة للزبون مما يضاعف عملية الشراء و بالتالي ربحية المنظمة (Kotler, 1997, p. 35)؛

ويعرف الخضير الميزة التنافسية بأنها: «بناء وخلق وإيجاد أوضاع تفوق يملكها مشروع معين يتفوق فيها في مجالات الإنتاج التسويق التمويل، والموارد البشرية»؛ ويؤكد على أن الميزة التنافسية كونها إبداعية وابتكارية، فهي تحتاج إلى دعومات وأسس لبنائها، وهي: (الخضير، 2004، صفحة 156)

- **القدرة على التقليد:** وتتلخص في إنتاج سلع مماثلة للمنتجات المستوردة، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتماداً على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي؛
- **القدرة على التطوير:** أي عندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار فهم جوانب المنتجات كافة يقومون بإجراء دراسات لتطويرها، خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها، ومن ثم يسند الأمر إلى وحدات ومراكز بحوث للتطوير تركز على: تطوير أداء المنتجات ووظائفها، تطوير في المواد الخام المستخدمة، تطوير في طرق التصنيع؛
- **القدرة على الابتكار:** وهي من أهم الأسس والدعامات لبناء واكتساب الميزة التنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والاختراع والخلق والابتكار عالية لدى خبراء المنظمة؛
- وبصورة أكثر تحديداً يمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز. (الجميلي، 2014، صفحة 56).
- **أهمية الميزة التنافسية:** تتجلى أهمية الميزة التنافسية في عدد من الجوانب أهمها ما يلي:
- ارتباطها الوثيق بالأهداف؛ حيث أن المؤسسات تضع استراتيجياتها التنافسية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية بشكل ناجح كهدف أساسي لها؛
- تعتبر الميزة التنافسية العامل الجوهري لعمل المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها، بالإضافة إلى أنها الأساس الذي يتم على ضوئه صياغة الإستراتيجية؛
- يمكن اعتبار الميزة التنافسية على أنها أداة استباقية موجهة للنجاح ومواجهة التحديات المحدقة بالمؤسسات في قطاع معين، حيث لا بد من أن ترتبط بالقدرة على تلبية حاجات العملاء في المستقبل، ويتم ذلك بتوحيد الجهود والمهارات لمساعدتها على التكيف واستغلال الفرص المتاحة والمتغيرة بشكل سريع؛
- تعد الميزة التنافسية خياراً رئيسياً ومفتاحاً لنجاح المؤسسات، ففي سعيها إلى النجاح تقوم بإيجاد وخلق نماذج أعمال جديدة باستمرار، بحيث تكون هذه النماذج صعبة التقليد وتتفوق عما يستخدمه المنافسين السابقين والجدد (حامدي، 2020/2019، صفحة 60).

خصائص الميزة التنافسية: حتى يتضح مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح، لابد من إظهار خصائصها، نذكر منها:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه، بمعنى أنها تصاغ على التمايز والاختلاف مقارنة مع المنافسين؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تتعلق بالفرص في المستقبل ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها وفي ممارسة مهامها وفي قيمة ما تقدمه للزبائن؛
- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة على المنافسين.
- تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق قيمة لها؛
- أنها نسبية وتتحقق بالمقارنة وهي ليست مطلقة، وتكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وموارد المنظمة من جهة أخرى؛
- والجدير بالملاحظة في هذا الصدد، أنه ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة، يتعين توافر مجموعة من الشروط وهي:
- حاسمة، أي تمنح الأسبقية على المنافسين؛
- الاستمرارية، بمعنى إمكانية استمرارها عبر الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها أو إلغائها؛
- تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مرهون بشرط إمكانية الدفاع (رحمون، 2016/2015، صفحة 100).

2.3 أبعاد الميزة التنافسية:

يختلف الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية طبقاً لتوجهاتهم وأبحاثهم ولكننا نلاحظ أن عدة أبعاد هي مشتركة بينهم مثل الجودة والتكلفة وفيما يلي نعرض عينة من آراء بعض الباحثين:

الجدول (1): أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	الباحث
الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة والابتداع.	Evans, 1993
التكلفة، الجودة، المرونة والاعتمادية.	Peter, Castro, 1995
الجودة، الإسهام، السمعة، السعر والتصميم.	Quinn, Mintzberg, 1996

التكلفة، التميز، النمو، التحالفات والابتداع.	Best, 1997
التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية والابتداع.	Slack, 1998
جودة متميزة، كفاءة متميزة، رد فعل متميز لحاجات الزبائن والابتكار.	Hill, Jones, 1999
التكلفة، التميز، المرونة، الوقت والتكنولوجيا.	Tampo, Macmillan, 2000

المصدر: ملكي جمال، إعادة هندسة الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات -دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022/2021، ص 82. (ملكي، 2022/2021، صفحة 82)

من خلال الجدول نلاحظ بأن أبعاد الميزة التنافسية خضعت لتغيير كبير بين عامي 1993 و 2000، حيث كانت العناصر الأكثر شيوعاً هي تلك التقليدية (الجودة، التكلفة والمرونة)، وهي أعمدة أساسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات؛ أما العناصر الأوسع المتعلقة بالإعدادات الخارجية والسوقية (الإبداع، الابتكار، السمعة، الموثوقية، التحالفات، التوسع، سهولة الاستخدام، الجمال، الكفاءة، الاستجابة لرغبات العملاء الوقت والتكنولوجيا) فهي تستكمل هذه الأبعاد تدريجياً، ويشير هذا التنوع إلى أن فكرة الاستفادة التنافسية هي الابتعاد عن التركيز على الإنتاج الداخلي والتكلفة والمتغيرات المتعلقة بالجودة ونحو وجهة نظر أكثر شمولية تأخذ متطلبات السوق والتطورات التكنولوجية في الاعتبار. نتيجة لذلك، نمت ميزة تنافسية معقدة وديناميكية بشكل متزايد تمثيلاً مع مطالب البيئة التنافسية المعاصرة.

3.3 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية وضرورة التطوير، وأهمية السعي إلى تحقيقه، لهذا نجد أنه بالرغم من توفر مصادر معينة للميزة التنافسية فإنه التطوير والتجديد يمثلان ضرورة تفرض نفسها على جميع المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التنافسية.

يمكن القول إن المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات، وسواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد فإن أهم الأسس العامة للميزة التنافسية تتلخص فيما يلي:

- **التفكير الاستراتيجي:** حيث تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية؛
- **التكنولوجيا:** تعتبر عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية؛
- **الجودة:** وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر ولاء لها؛
- **الموارد المالية:** تمكن المؤسسة من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر (بلحاجي، 2019/2018، صفحة 43).

4.3 فوائد اكتساب الميزة التنافسية:

من أبرز النتائج التي تحققت للمؤسسات عند امتلاكها للميزة التنافسية هي:

- إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى العميل بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخطط؛
- قدرة منظمة الأعمال على خلق عوامل الإنتاج اللازمة بالاستناد على مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛
- قدرتها على إقناع عملائها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزاً عن المنافسين وما يؤدي إلى تحقيق رضاهم (بوضياف، 2014/2013، صفحة 139).

5.3 قياس الميزة التنافسية:

يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- الربحية؛
- تكلفة الصنع؛
- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج؛
- الحصة من السوق (قرني، 2016/2015، صفحة 18).

4. مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصحية الخاصة بولاية الوادي:

1.4 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان، حيث تم توزيع 90 استبيان على عينة من موظفي المؤسسات محل الدراسة، تم استعادة (82) استمارة استبيان صالح للتحليل بنسبة بلغت (91.11 %) من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة، واشتمل الاستبيان على جزئين رئيسيين تمثلا فيما يلي:

➤ الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال 5 فقرات تمثلت في:

الجدول (2): الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغيرات	التكرارات	النسب
الجنس	ذكر	48
	انثى	34
	المجموع	82
العمر	أقل من 30 سنة	08
	30-39 سنة	25
	40-49 سنة	35
	50 فما فوق	14
	المجموع	82
المؤهل العملي	تكوين خاص [مساعد ممرض/مرض]	09
	ليسانس	14
	ماستر/مهندس	20
	طبيب عام/صيدلي	25
	طبيب مختص دراسات عليا	14
	المجموع	82
سنوات الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	07
	05 - 09 سنوات	20
	10-14 سنة	34
	15 سنة وأكثر	21
	المجموع	82
المصحة	ابن حيان	25
	الرمال	25
	الوفاق	20
	الوحدات	12
	المجموع	82

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v27.

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- أظهرت نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة التي شملت موظفي المصحات محل الدراسة أن فئة الذكور مثلت ما نسبته (58.5%)، مقابل (41.5%) للإناث، وهو ما يظهر أن العينة متوازنة نسبياً، لكن تمثيل الرجال فيها أعلى بقليل، ويشير هذا إلى أن المصحات الخاصة في هذه الدراسة لا تزال تعتمد بشكل أكبر على الموظفين الذكور رغم تزايد مشاركة الإناث في المصحات الطبية الخاصة (أكثر من 40%) الأمر الذي يعكس أنماطاً أوسع في القوى العاملة الطبية وأهمية كلا الجنسين في هذه المصحات؛
- من حيث الفئة العمرية، تتراوح أعمار غالبية الموظفين بين 40 و 49 عاماً (42.7%)، تليها الفئة العمرية بين 30 و 39 عاماً (30.5%)، ويظهر هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة موظفين في منتصف مسيرتهم المهنية، مما يتيح لهم النضج والخبرة المتراكمة، كما يُشير انخفاض نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 عاماً (أقل من 10%) إلى محدودية توظيف الكوادر الشابة في المصحات الطبية الخاصة وذلك بسبب تفضيلهم للخبرة، بينما تمثل نسبة (17.1%) ممن تزيد أعمارهم عن 50 عاماً فئةً قيّمةً تتمتع بخبرة طويلة؛
- أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج أن القوى العاملة بتنوعها الأكاديمي تتميز، حيث يشكل الأطباء العامون/الصيدالة النسبة الأكبر (30.5%)، يليهم حاملو شهادات الماستر/الهندسة (24.4%)، ويعكس هذا التنوع المتطلبات المهنية والتقنية للعيادات الخاصة، كما أن وجود أطباء متخصصين (17.1%) يُحسن جودة الخدمات المقدمة، ويشير انخفاض تمثيل مساعدي التمريض والممرضين (11%) إلى أن العيادات تعتمد بشكل أكبر على كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً، مما يضمن كفاءة طبية عالية، وكذلك لتوزيعنا الاستبيان على الفئات الأكثر درجات علمية؛

- وبالنظر إلى سنوات الخبرة، فقد كانت الفئة الأكبر هي من تملك خبرة بين " 10 و 14 سنة " بنسبة (41.5%)، مما يعكس تركيز كبير من الموظفين بين أفراد العينة في منتصف مسيرتهم المهنية أي أنهم اكتسبوا كفاءةً عاليةً وما زالوا نشطين ومرنين، وبلغت فئة الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 15 عامًا (25.6%)، وهو ما يشير إلى وجود موظفين على قدر كبير من الخبرة تساعد هذه المصحات ، أما الموظفين الذين لم تتجاوز خبرتهم 10 سنوات فقد بلغت (24.4 %) بالنسبة لأكثر من 5 سنوات ما قد يعكس ارتفاع معدل دوران الموظفين، و(8.5%) لأقل منها، وهو ما يشير إلى أن التوظيف الحديث قليل نسبيا بالمصحات محل الدراسة؛.
- أما من حيث توزيع العينة بين المصحات، فقد كان متقاربًا، إذ تساوت نسبة موظفي "مصحة ابن حيان" و"مصحة الرمال" حيث بلغت (30.5%) مقابل (24.4%) لموظفي "مصحة الوفاق" و(14.6%) لموظفي "مصحة الواحات"، ويعزز هذا التوزيع المتوازن تمثيل الدراسة لمختلف المصحات.

وكخلاصة عامة توضح هذه النتائج أن عينة الدراسة تتكون في الغالب من موظفين ذوي خبرة ومؤهلات علمية مرتفعة، مما يعكس بيئة عمل مستقرة تعتمد على كفاءات مهنية متوسطة إلى عليا، وتوزيع متوازن بين الذكور والإناث والمصحات محل الدراسة، وهو ما يعكس تنوعا في العينة مما يؤدي لإعطاء نتائج أكثر شمولية تعكس هدف الدراسة لمعرفة مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمصحات الطبية الخاصة محل الدراسة.

➤ **الجزء الثاني:** ويتضمن فقرات الدراسة التي يقدر عددها بـ (38) فقرة، تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان المتغيرات التي تناولتها الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل وهو " إدارة المعرفة "، ويضم خمس أبعاد (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) تم قياسها في مجملها بـ 20 فقرة؛
- **المحور الثاني:** وهو خاص بالمتغير التابع " الميزة التنافسية " تم قياسه في مجمله بـ 18 فقرة.

2.4 تحليل مخرجات البيانات:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة، كما تم تحديد مجالات تفسير المتوسطات في مقياس ليكرت الخماسي بثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) من خلال تقسيم المدى العددي للمقياس إلى ثلاث فئات متساوية. حيث أن القيم المعتمدة في مقياس ليكرت الخماسي تمتد من 1 إلى 5، فإن المدى الكلي يساوي: $5 - 1 = 4$. وبما أن الهدف هو توزيع هذا المدى على ثلاث مجالات، يتم حساب طول المجال الواحد بقسمة المدى على عدد الفئات: $4 \div 3 = 1.33$ تقريبًا. بعد ذلك، تُحدّد المجالات التفسيرية كالتالي: من (1.00) إلى أقل من (2.33) يمثل "المجال المنخفض"، ومن (2.34) إلى أقل من (3.66) يمثل "المجال المتوسط"، ومن (3.67) إلى (5.00) يمثل "المجال المرتفع"، ويهدف هذا التبسيط إلى تسهيل تفسير نتائج المتوسطات الحسابية في الدراسات الميدانية بطريقة أكثر وضوحًا ودقة، ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول (3): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	المتوسط المرجح	درجة الموافقة	الدلالة
الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 2.33	غير موافق (سلي)	منخفض
الفئة الثانية	من 2.33 إلى أقل من 3.66	محايد	متوسط
الفئة الثالثة	من 3.66 إلى 5	موافق (إيجابي)	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27.

3.4 ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (4): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

محاور الاستبيان	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات الفا كرونباخ	الصدق
المحور الأول إدارة المعرفة (المتغير المستقل)	تشخيص المعرفة	04	0.807	0.898
	تحديد أهداف المعرفة	04	0.756	0.869
	تخزين المعرفة	04	0.674	0.821
	توزيع المعرفة	04	0.879	0.937
	تطبيق المعرفة	04	0.810	0.900

0.950	0.902	20	المحور كامل
0.897	0.804	18	المحور الثاني الميزة التنافسية (المتغير التابع)
0.957	0.916	38	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27.

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's ومن خلال جدول نتائج هذا الاختبار نلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان ككل قيمة (0.916)، وهي تقع في المجال (0.90 فأكثر)، ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الثبات، أما معامل الصدق المحسوب من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات فقد بلغ (0.957)، ويقع هو الآخر في المجال (0.90 فأكثر)، مما يشير إلى مستوى عالٍ جداً من الصدق، وهو يعكس كفاءة عالية للأداة في قياس متغيرات الدراسة؛
- بلغ معامل الثبات لمحور المتغير المستقل "إدارة المعرفة" (0.902)، ويقع في المجال (0.90 فأكثر)، مما يدل على أن المحور يتميز بدرجة مرتفعة جداً من الاتساق الداخلي والثبات، أما معامل الصدق، فقد بلغ (0.950)، ويقع كذلك في نفس المجال التفسيري المرتفع، ما يعكس صدقاً قوياً جداً للأداة في قياس متغير إدارة المعرفة، وسجلت معاملات ثبات أبعاده قيمة في المجال $[0.674 - 0.879]$ ؛
- سجل محور المتغير التابع "الميزة التنافسية" معامل ثبات قدره (0.804)، ويقع ضمن المجال (0.80 فأكثر)، وهي قيمة جيدة تدل على اتساق داخلي معتبر بين فقراته، أما معامل الصدق فبلغ (0.897)، وهو مستوى مرتفع يؤكد جودة هذا المحور في قياس المتغير التابع؛

تشير نتائج معاملات الثبات والصدق إلى أن جميع أبعاد ومحاور الاستبيان حققت مستويات جيدة إلى مرتفعة من الثبات والصدق، مما يعكس اتساقاً داخلياً ملحوظاً وقدرة معتبرة للأداة على قياس المتغيرات المدروسة، وهذا يؤكد أن الاستبيان يعد أداة جيدة وموثوقة لقياس متغيرات الدراسة.

4.4 عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم فيما يلي تحليل المحاور المذكورة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة.

محور إدارة المعرفة: حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة إدارة المعرفة بالمصحات محل الدراسة، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ومختلف أبعاده وفقراته:

الجدول (5): نتائج محور إدارة المعرفة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى الدلالة
بعد تشخيص المعرفة	3.97	0.741	موافق	مرتفع
بعد تحديد أهداف المعرفة	3.82	0.814	موافق	مرتفع
بعد تخزين المعرفة	3.79	0.866	موافق	مرتفع
بعد توزيع المعرفة	3.77	0.792	موافق	مرتفع
بعد تطبيق المعرفة	3.76	0.936	موافق	مرتفع
محور إدارة المعرفة	3.82	0.640	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27.

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة ككل (3.82)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن مؤسساتهم تمارس أنشطة مرتبطة بإدارة المعرفة، لكن بدرجات متفاوتة، أما الانحراف المعياري فبلغ (0.640)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس في آراء المبحوثين وعدم وجود تشتت كبير، ما يعزز موثوقية هذه النتائج.
- وقد جاءت كل أبعاد المحور بدرجة موافقة مرتفعة؛ حيث كان أعلى متوسط في بعد "تشخيص المعرفة" الذي بلغ (3.97) وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن مصحاتهم تولي أهمية كبيرة لتحديد مصادر المعرفة كما أن قيمة الانحرافات المعيارية لفقرات البعد والتي تراوحت بين $[0.831 - 1.042]$ ، تعكس تجانساً في وعي الموظفين بدور التشخيص كخطوة أولى في إدارة المعرفة؛ أما بعد "تحديد أهداف المعرفة" فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.82) بانحرافات معيارية بين $[0.961 - 1.197]$ ، وتعكس هذه النتائج إدراكاً مقبولاً من أفراد العينة لأهمية ربط لإدارة المعرفة بأهداف استراتيجية لمصحاتهم، رغم أن الارتفاع النسبي لدرجة تباين الإجابات قد يدل

على أن بعض المصحات محل الدراسة لم تصل بعد إلى درجة واضحة في تحديد أهداف المعرفة بشكل منهجي؛ وبلغ المتوسط الحسابي لبعـد "تخزين المعرفة" (3.79) بانحرافات معيارية بين [1.051 – 1.197]، وهو ما يشير إلى مستوى جيد من اتفاق أفراد العينة على أهمية التخزين والتوثيق رغم ملاحظتنا لتدني بند الوصول للمعلومات (الفقرة 12) ما نفسره بوجود تحديات في أنظمة إدارة المعلومات لدى المصحات محل الدراسة؛ أما بعد "توزيع المعرفة" فقد سجل متوسط حسابي قدره (3.77) بانحرافات معيارية بين [1.081 – 1.166]، ما يوضح أن المصحات محل الدراسة تعتمد على التكنولوجيا والآليات الحديثة لتوزيع المعرفة، مع وجود اختلاف واضح بين المصحات، ومن خلال درجة التباين يمكننا القول أن مرحلة توزيع المعرفة لا تزال في طور الممارسة الجزئية الأمر الذي قد يحد من الاستفادة المثلى من المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة؛ وسجل البعد الأخير في محور إدارة المعرفة "تطبيق المعرفة" متوسط حسابي قدره (3.76) وهو الأقل بين مختلف الأبعاد بانحرافات معيارية تراوحت بين [1.097 – 1.225]، وتعكس هذه النتائج محدودية توظيف المعرفة في اتخاذ القرارات أو تطوير الخدمات في مختلف المصحات محل الدراسة، حيث أن إدارة المعرفة بما تفضل محصورة غالبا في مراحلها الأولى دون انتقال كامل إلى مرحلة التطبيق العملي وهو الذي يحقق القيمة المضافة؛

وبشكل عام، تعكس النتائج تباين ممارسة إدارة المعرفة بشكل متفاوت في المصحات محل الدراسة، حيث تميل عموما إلى الاهتمام بالخطوات الأولية مثل التشخيص، لكنها تواجه صعوبات واضحة في المراحل المتقدمة كالتطبيق العملي، وهذه الفجوة بين المراحل تعكس طبيعة أنظمة صحية قد تكون غنية بالخبرة والمعرفة الضمنية، لكنها تفتقر إلى آليات مؤسسية قوية لتحويل هذه المعرفة إلى ممارسات استراتيجية ملموسة، وهو ما يعني أن إدارة المعرفة بالمصحات محل الدراسة لا تزال في مرحلة التمكين والتأسيس أكثر من كونها أداة متكاملة لتحقيق التميز والابتكار.

محور الميزة التنافسية: حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة محل الدراسة، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ومحتلف أبعاده وفقراته:

الجدول (6): نتائج محور الميزة التنافسية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	3.81	0.517	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27.

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمحور **الميزة التنافسية** ككل (3.81)، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على ممارسة مصحاتهم لمختلف أبعاد الميزة التنافسية، ومع ذلك، تُظهر التفاصيل أن نقاط القوة الأساسية تتركز على: "الكفاءة التشغيلية، ضمان الجودة، وخفض التكاليف" وهي جميعها جوانب تقليدية ولملموسة؛ من ناحية أخرى، كانت العناصر الديناميكية والإبداعية، مثل القدرة على التكيف، والإبداع، وتطوير خدمات يصعب تقليدها، أقل قوة مما يشير إلى أن الميزة التنافسية الحالية للمصحات محل الدراسة تعتمد على العمليات أكثر من الاستراتيجية طويلة المدى، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0.517)، ما يشير إلى وجود توافق وانسجام في آراء المبحوثين أفراد العينة حول جميع فقرات المحور عموما؛
- جاءت كل فقرات المحور بدرجة موافقة مرتفعة، باستثناء الفقرات (26)، (32) و(36) كانوا في مستوى محايد، ويمكن تفسير ذلك بأن الخدمات المالية الرقمية غير معمرة بالكامل في بعض المصحات محل الدراسة، وكذلك بأن تدريب الموظفين لم يُفعّل بشكل متكامل وأيضا أن الابتكار الاستثنائي والخدمات الفريدة في هذه المصحات لا تزال محدودة من وجهة نظر أفراد العينة؛ وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج وجود ميزة تنافسية لدى المصحات الطبية الخاصة محل الدراسة، إلا أنها تتركز على المؤشرات الكلاسيكية كالكفاءة التشغيلية أكثر من تركيزها على التمييز والابتكار كآليات مستدامة للميزة التنافسية؛

5.4 تحليل النتائج:

اختبار الفرضية الرئيسية: وكان نصها كما يلي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

- **الفرضية الصفرية (H_0):** "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛"
- **الفرضية البديلة (H_1):** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛"

للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بتحليل العلاقة بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية لدى المصحات الطبية محل الدراسة، من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Régression وبالاعتماد على برنامج SPSS V 27 حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

القيم			الاختبار	
معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Récapitulatif b des modèles	الملخص العام للنماذج
0.434	0.664	0.441		
درجة الحرية	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة Sig	a ANOVA	تحليل التباين
81	63.137	<.001 ^b		
مستوى الدلالة Sig	Coefficients standardisés	قيمة T	a Coefficients	اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج
< 0.001	.537	7,964/6,709		
$Y^1 = 1.757 + 0.537 (X^2)$			معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27.

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)، أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.664)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً بين المتغيرين. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.441) أي أنه وحسب المتغيرات المدرجة في دراستنا فإن إدارة المعرفة تفسر (44.1 %) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية للمصحات محل الدراسة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (55.9 %) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارجة عن النموذج المستخدم، أما معامل التحديد المصحح (R^2) المعدل فبلغ (0.434) وهي قيمة قريبة جداً من قيمة معامل التحديد (R^2) مما يدل على استقرار النموذج الاحصائي وعدم وجود تضخيم في النتائج، كما تؤكد على ملائمة النموذج وأن إدارة المعرفة تضل مؤثراً رئيسياً في الميزة التنافسية حتى بعد ضبط تأثيرات عدد المتغيرات وحجم العينة.
 - وفي إطار اختبار تحليل التباين (ANOVA)، كشفت النتائج أن قيمة (F) بلغت (63.137) بمستوى دلالة معنوي (Sig < 0.001)، مما يدل إحصائياً على أن النموذج قادر على تفسير الفروق بشكل دال، ويمكن الوثوق به في تفسير تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمصحات محل الدراسة، أما فيما يخص اختبار دلالة المعاملات، فقد بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.664) وهو ما يعكس قوة التأثير النسبي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية مقارنة بقيّة المتغيرات (وفي هذا النموذج هو المتغير الوحيد). هذه القيمة المرتفعة تدل على أن إدارة المعرفة تعد من أبرز العوامل المؤثرة، وبلغت قيمة T الإحصائية (T = 7.946، Sig. = 0.000)، وهي قيمة مرتفعة جداً مع مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يؤكد أن أثر إدارة المعرفة في تفسير الميزة التنافسية معنوي وقوي؛
 - تشير النتائج أن إدارة المعرفة أداة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة، وتحقق مستويات أعلى من الميزة التنافسية للمؤسسات التي تستثمر في إنشاء أنظمة إدارة المعرفة، والتي تجمع الخبرات وتشارك المعلومات وتستخدم التكنولوجيا لنشر المعرفة، ومن خلال خفض تكاليف التشغيل، وزيادة القدرة على الابتكار، وتسهيل الاستجابة السريعة لتغيرات السوق والمنافسين، تساهم هذه الأساليب في تحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة لذا، فإن إدارة المعرفة ليست مجرد أداة إدارية؛ بل هي أسلوب فعال يساهم بشكل كبير في بناء ميزة تنافسية مستدامة تُحسّن مكانة المصحات محل الدراسة خاصة وكل المؤسسات الاقتصادية عامة في السوق؛
- بناءً على ما سبق الوصل إليه من نتائج جداول التحليل الاحصائي، نرفض الفرضية الصفرية H_0 : والتي نصها: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة H_1 : والتي نصها: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

اختبار الفرضيات الفرعية: احتوت الدراسة على خمس فرضيات فرعية، حيث مثلت كل فرضية بعداً مختلفاً من أبعاد إدارة المعرفة التي قمنا باعتمادها، وللتأكد من صحة هذه الفرضيات قمنا بتحليل العلاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة؛ تحديد أهداف المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) كمتمغير مستقل والميزة التنافسية لدى المصحات الطبية محل الدراسة كمتمغير تابع،

من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط Simple Régression لكل بعد على حدى، ثم قمنا بتحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة كمتغيرات مستقلة والميزة التنافسية كمتغير تابع من خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد، وبالاتماد على برنامج SPSS 27 V تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول أدناه:

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج	تحليل التباين				الملخص العام للنماذج			الاختبار	الفرضيات الفرعية
	a ANOVA				b Récapitulatif des modèles				
a Coefficients								القيم	
اختبار ت للمعاملات	معامل الانحدار المعيارى	الدلالة	البواقي	قيمة فيشر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط		
T-test	Beta	Sig	Régression	F	R ²	R ²	R		
5.583	0.370	< 0.001	6.083	31.167	0.271	0.280	0.529		
4.592	0.290	< 0.001	4.526	21.088	0.199	0.209	0.457		
4.979	0.486	< 0.001	5.133	24.788	0.227	0.237	0.486		
7.776	0.656	< 0.001	9.340	60.467	0.423	0.430	0.656		
4.499	0.449	< 0.001	4.381	20.449	0.192	0.202	0.449		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27.

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

- بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد تشخيص المعرفة (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)، أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.529)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين المتغيرين. وقد بلغ معامل التحديد (R²) (0.280) أي أنه وحسب المتغيرات المدرجة في دراستنا فإن تشخيص المعرفة يفسر (28 %) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية بالمصحات مع الدراسة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (72 %) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارجة عن النموذج المستخدم، أما معامل التحديد المصحح (R²) المعدل فبلغ (0.271) وهي قيمة قريبة جدا من قيمة معامل التحديد (R²) مما يعزز تماسك النموذج الإحصائي، كما تؤكد على لأثر الذي يظهره تشخيص المعرفة ليس نتيجة الصدفة أو تضخم القيم بسبب العينة.
- وفي إطار اختبار تحليل التباين (ANOVA)، كشفت النتائج أن قيمة (F) بلغت (31.136) بمستوى دلالة معنوي (Sig < 0.001)، مما يدل إحصائيا على أن النموذج قادر على تفسير الفروق بشكل دال، ويمكن الوثوق به في تفسير تأثير تشخيص المعرفة على الميزة التنافسية للمصحات محل الدراسة، كما بين الاختبار أن قيمة Régression بلغت (6.083) وهي تمثل مقدار التباين المفسر بواسطة المتغير المستقل وعند قسنتها على مجموع التباين الكلي في الميزة التنافسية نجد: $28.03 = 21.698 / 6.083$ وهو ما يتطابق مع معامل التحديد (R²)، أما فيما يخص اختبار دلالة المعاملات، فقد بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.529) وهو ما يعكس قوة تأثير بعد تشخيص المعرفة على الميزة التنافسية بعد إزالة وحدات القياس، أي أن تشخيص المعرفة يفسر تقريبا (53 %) من التغير المعياري في الميزة التنافسية وهو تأثير متوسط إلى قوي، وبلغت قيمة T الإحصائية (T = 5.583, Sig. = 0.000)، وهي قيمة مرتفعة مع مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يؤكد أن أثر تشخيص المعرفة ليس عشوائيا بل جوهري؛

بناءً على ما سبق الوصل اليه من نتائج جداول التحليل الإحصائي، نرفض الفرضية الصفرية H0: والتي نصها: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تشخيص المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 005$)"، ونقبل الفرضية البديلة H1: والتي نصها: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تشخيص المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 005$)".

الفرضية الفرعية الثانية:

- بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد تحديد أهداف المعرفة (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)، أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.457)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة نسبيا بين المتغيرين. وقد بلغ معامل التحديد (R²) (0.209) أي أنه وحسب المتغيرات المدرجة في دراستنا فإن تحديد أهداف المعرفة يفسر (20.9 %) من التغيرات

الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية بالمصحات مع الدراسة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (79.1%) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارجة عن النموذج المستخدم، أما معامل التحديد المصحح (R^2) المعدل فبلغ (0.199) وهي قيمة قريبة جدا من قيمة معامل التحديد (R^2) هذا يعزز أن النموذج مقبول إحصائيا لكنه ليس قويا جداً، ويعكس أن تحديد أهداف المعرفة تسهم بحجز معتبر في تفسير الميزة التنافسية، لكن ليس العامل الوحيد.

■ وفي إطار اختبار تحليل التباين (ANOVA)، كشفت النتائج أن قيمة (F) بلغت (21.088) بمستوى دلالة معنوي (Sig < 0.001)، مما يدل إحصائيا على أن النموذج قادر على تفسير الفروق بشكل دال، ويمكن الوثوق به في تفسير تأثير تحديد أهداف المعرفة على الميزة التنافسية للمصحات محل الدراسة، كما بين الاختبار أن قيمة Régression بلغت (4.526) وهو الجزء من التباين في الميزة التنافسية الذي تم تفسيره بواسطة أهداف المعرفة، أما فيما يخص اختبار دلالة المعاملات، فقد بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.457) وهو يوضح أن أهداف المعرفة تسهم بما نسبته (46%) تقريبا من التغير المعياري في الميزة التنافسية وهو تأثير متوسط، وبلغت قيمة T الإحصائية (T = 4.592, Sig. = 0.000)، وهي قيمة مرتفعة مع مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يؤكد أن تأثير تحديد المصحات لأهداف المعرفة على ميزتها التنافسية ليس عشوائيا بل جوهري؛ بناء على ما سبق الوصل اليه من نتائج جداول التحليل الاحصائي، نرفض الفرضية الصفرية H_0 : والتي نصها: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تحديد أهداف المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة H_1 : والتي نصها: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تحديد أهداف المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثالثة:

■ بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد تخزين المعرفة (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)، أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.486)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.237) أي أنه وحسب المتغيرات المدرجة في دراستنا فإن تخزين المعرفة يفسر (23.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية بالمصحات مع الدراسة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (76.3%) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارجة عن النموذج المستخدم، أما معامل التحديد المصحح (R^2) المعدل فبلغ (0.227) وهي قيمة قريبة جدا من قيمة معامل التحديد (R^2) أي أنه بعد ضبط النموذج وفقاً لعدد المتغيرات وحجم العينة، يبقى تفسير النموذج (23.7%) من التباين، ما يعكس استقرار النتائج.

■ وفي إطار اختبار تحليل التباين (ANOVA)، كشفت النتائج أن قيمة (F) بلغت (24.788) بمستوى دلالة معنوي (Sig < 0.001)، مما يدل إحصائيا على أن النموذج قادر على تفسير الفروق بشكل دال، ويمكن الوثوق به في تفسير تأثير تخزين المعرفة على الميزة التنافسية للمصحات محل الدراسة، كما بين الاختبار أن قيمة Régression بلغت (5.133) وهو ما يعني أن تخزين المعرفة ساهم بنسبة معتبرة في تفسير الفروق بين المصحات الطبية من حيث الميزة التنافسية، أما فيما يخص اختبار دلالة المعاملات، فقد بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.486) وهو يوضح أن تخزين المعرفة يسهم بنسبة تقارب (49%) تقريبا من التغير المعياري في الميزة التنافسية وهو تأثير متوسط ولكنه أعلى قليلا من تأثير تحديد أهداف المعرفة، وبلغت قيمة T الإحصائية (T = 4.979, Sig. = 0.000)، وهي قيمة مرتفعة مع مستوى دلالة أقل من 0.001، مما يؤكد أن تأثير تخزين المصحات الطبية محل الدراسة للمعرفة على ميزتها التنافسية حقيقي ومؤكد إحصائيا؛

بناء على ما سبق الوصل اليه من نتائج جداول التحليل الاحصائي، نرفض الفرضية الصفرية H_0 : والتي نصها: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة H_1 : والتي نصها: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الرابعة:

■ بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد توزيع المعرفة (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)، أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.656)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.430) أي أنه وحسب المتغيرات المدرجة في دراستنا فإن تخزين المعرفة يفسر (43%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية بالمصحات مع الدراسة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (57%) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارجة عن النموذج المستخدم، أما

معامل التحديد المصحح (R^2) المعدل فبلغ (0.423) وهي قيمة قريبة جدا من قيمة معامل التحديد (R^2) ما يؤكد أن النموذج مناسب وأن إدخال متغير توزيع المعرفة يضيف قوة تفسيرية حقيقية لميزة المصحات التنافسية؛

وفي إطار اختبار تحليل التباين (ANOVA)، كشفت النتائج أن قيمة (F) بلغت (60.467) بمستوى دلالة معنوي (Sig) (< 0.001)، مما يدل إحصائيا على أن النموذج قادر على تفسير الفروق بشكل دال، ويمكن الوثوق به في تفسير تأثير توزيع المعرفة على الميزة التنافسية للمصحات محل الدراسة، كما بين الاختبار أن قيمة Régression بلغت (9.340) وهو الجزء المفسر من التباين في الميزة التنافسية الذي يعود لتوزيع المعرفة، أما فيما يخص اختبار دلالة المعاملات، فقد بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) (0.656) وهو يشير إلى أن توزيع المعرفة من أقوى الأبعاد تأثيرا مقارنة ببقية الأبعاد التي تم اختبارها، وبلغت قيمة T الإحصائية (T = 7.776, Sig. = 0.000)، وهي قيمة مرتفعة مع مستوى دلالة أقل من 0.001، مما أثبت أن توزيع المعرفة يساهم بشكل جوهري في تعزيز الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة محل الدراسة؛

بناء على ما سبق الوصل اليه من نتائج جداول التحليل الإحصائي، نرفض الفرضية الصفرية H_0 : والتي نصها: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة H_1 : والتي نصها: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الخامسة:

بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد تطبيق المعرفة (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)، أظهرت النتائج أن معامل الارتباط R بلغ (0.449)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.202) أي أنه وحسب المتغيرات المدرجة في دراستنا فإن تطبيق المعرفة يفسر (20.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية بالمصحات محل الدراسة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (79.8%) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارجة عن النموذج المستخدم، أما معامل التحديد المصحح (R^2) المعدل فبلغ (0.192) وهي قيمة قريبة جدا من قيمة معامل التحديد (R^2) ما يؤكد أنه حتى بعد تعديل تأثير حجم العينة وعدد المتغيرات، يبقى النموذج قويا ومقبولا من الناحية الإحصائية؛

وفي إطار اختبار تحليل التباين ANOVA، كشفت النتائج أن قيمة (F) بلغت (20.204) بمستوى دلالة معنوي (Sig) (< 0.001)، مما يدل إحصائيا على أن النموذج قادر على تفسير الفروق بشكل دال، ويمكن الوثوق به في تفسير تأثير تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية للمصحات محل الدراسة، كما بين الاختبار أن قيمة Régression بلغت (4.381) وهو يمثل مقدار التباين في الميزة التنافسية الذي تم تفسيره بواسطة تطبيق المعرفة، أما فيما يخص اختبار دلالة المعاملات، فقد بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.449) وهو يوضح أن تطبيق المعرفة له تأثير متوسط القوة مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى، وبلغت قيمة T الإحصائية (T = 4.499, Sig. = 0.000)، وهي قيمة مرتفعة مع مستوى دلالة أقل من 0.001، مما أثبت أن تطبيق المعرفة يساهم بشكل واضح في تحسين الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة محل الدراسة؛

بناء على ما سبق الوصل اليه من نتائج جداول التحليل الإحصائي، نرفض الفرضية الصفرية H_0 : والتي نصها: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، ونقبل الفرضية البديلة H_1 : والتي نصها: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمساهمة أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية

القيم			الاختبار	
معامل التحديد المصحح R^2	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	Récapitulatif b des modèles	الملخص العام للنماذج
0.482	0.514	0.717	ANOVA a	تحليل التباين
مستوى الدلالة Sig $< .001^b$	Régression 11.147	قيمة فيشر F 16.058		
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	Standardisés Coefficients Beta	Coefficients a	اختبار المعاملات المؤثرة في النموذج
0.086	1.739	0.179	تشخيص المعرفة	
0.009	2.667	0.237	تحديد أهداف المعرفة	

0.137	- 1.503	- 0.261	تخزين المعرفة
<,001	3.466	0.497	توزيع المعرفة
0.087	1.736	0.247	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27.

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد إدارة المعرفة (كمتغيرات مستقلة) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)، أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.717)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد بلغ معامل التحديد (R^2) (0.514) أي أن النموذج يفسر (51 %) من التباين في الميزة التنافسية للمصحات محل الدراسة يرجع إلى أبعاد إدارة المعرفة الخمس مجتمعة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (49%) إلى متغيرات وعوامل أخرى خارجة عن النموذج المستخدم، أما معامل التحديد المصحح (R^2) المعدل فبلغ (0.482) وهي دائماً أدق لأنها تأخذ عدد المتغيرات بالحسبان. ورغم انخفاضها قليلاً عن R^2 ، إلا أنها تبقى مرتفعة نسبياً، مما يعزز أن النموذج مناسب للتفسير، أما قيمة الانحراف المعياري للأخطاء المتبقية فقد بلغت (Std. Error = 0.3726) وهي صغيرة ما يعني أن النموذج أكثر دقة في التنبؤ؛
- وفي إطار اختبار تحليل التباين (ANOVA)، كشفت النتائج أن قيمة (F) بلغت (16.058)، وهي قيمة عالية نسبياً وبمستوى دلالة معنوي ($Sig < 0.001$)، مما يعني أن النموذج ككل معنوي إحصائياً، أي أن إدخال الأبعاد الخمسة معاً في الانحدار كان له أثر حقيقي على تفسير التباين في الميزة التنافسية، كما بين الاختبار أن قيمة Régression بلغت (11.147) وهو يمثل مقدار التباين في الميزة التنافسية الذي تم تفسيره بواسطة النموذج (أبعاد إدارة المعرفة الخمس)، أما فيما يخص اختبار دلالة المعاملات، فقد كانت النتائج كما يلي:
- بلغت قيمة الثابت (Constant = 1.590, Sig = 0.000)، وهي قيمة معنوية تشير إلى أن الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة محل الدراسة تحافظ على مستواها الأساسي الإيجابي حتى عندما تكون جميع جوانب إدارة المعرفة غائبة؛
- بعد تشخيص المعرفة بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.179) بمستوى دلالة (Sig = 0.086)، وهو بالقرب من الحد، مما يعني أنه له تأثير ضعيف وغير مستقر، ولكن ليس له دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 (لأن Sig > 0.05)؛
- بعد تحديد أهداف المعرفة بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.237) بمستوى دلالة (Sig = 0.009)، وهو ذو دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن تحسين الميزة التنافسية يتأثر بشكل إيجابي بوضوح عند تحديد أهداف المعرفة؛
- بعد تخزين المعرفة بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = -0.261) بمستوى دلالة (Sig = 0.137)، وهو ما يعني عدم دلالة هذا النموذج إحصائياً، ويشير أيضاً إلى تأثير سلبي، وهذا عكس الانحدار البسيط، الذي أظهر تأثيراً إيجابياً وكبيراً ما يعتبر تحولاً جذرياً، يمكن تفسيره بأن تخزين المعرفة إذا لم يدمج مع توزيعها وتطبيقها، قد لا يكون كافياً للمصحات الطبية لكي تحقق ميزة تنافسية مستدامة تعديل العوامل الأخرى (التوزيع، والتطبيق، إلخ)؛
- بعد توزيع المعرفة بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.497) بمستوى دلالة (Sig = 0.001)، يُعدّ هذا البعد الأهم والأكثر تأثيراً في النموذج بمتغيراته المتعددة، ويشير إلى أن العنصر الأكثر أهمية وتأثيراً في تطوير الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة محل الدراسة هو مشاركة المعرفة وتبادلها داخل مختلف أقسامها؛
- بعد تطبيق المعرفة بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = 0.247) بمستوى دلالة (Sig = 0.087)، وهو ما يعني أنه شبه معنوي، ولكن ليس ذا دلالة إحصائية عند (0.05)، بمعنى آخر يظهر أن تطبيق المعرفة يلعب دوراً إيجابياً في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه ليس منفصلاً عن الأبعاد الأخرى لإدارة المعرفة؛

الفروق بين الانحدار البسيط والمتعدد: يظهر جلياً من خلال الجدولين السابقين بأن هناك فروق كثيرة بين الانحدار البسيط والمتعدد يمكن أن نلخصها فيما يلي:

عند قيامنا بتحليل العلاقة بين كل بعد منفردا كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع من خلال معادلة الانحدار البسيط، كانت كل النماذج الخاصة بالأبعاد الأبعاد (التشخيص، الأهداف، التخزين، التوزيع، التطبيق) ذات دلالة معنوية ومؤثرة إيجابياً، أما عند تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة كمتغيرات مستقلة والميزة التنافسية دائماً كمتغير تابع من خلال معادلة الانحدار المتعدد لاحظنا فقط بأن بعدي تحديد أهداف المعرفة وتوزيعها بقيتا مؤثرين وبشكل دال، في حين بقي بعدي تشخيص المعرفة وتوزيعها إيجابيين لكن غير معنويين، والتحول الأكبر كان في بعد تخزين المعرفة الذي فقد دلالة تماماً بل وظهر سلبياً، وهو ما يدل على وجود تداخل كبير بين أبعاد إدارة المعرفة في تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة أي أن بعضها يغطي على البعض عند الجمع، وعليه يمكننا

القول بأنه ووفقاً لتحليل الانحدار المتعدد، يُشكّل توزيع المعرفة وتحديد أهدافها أساساً متيناً لميزة المصحات محل الدراسة التنافسية، كما أنه لا يمكن لتخزين المعرفة أو توصيفها أو تطبيقها وحده ضمان تأثير تنافسي كبير، والفرق الرئيسي بين التحليلين هو أن الانحدار المتعدد يكشف الأبعاد الفعالة الحقيقية عند دمجها، بينما زاد الانحدار البسيط في تقدير تأثير كل بُعد نظراً لتحليله بشكل منفصل.

5. خاتمة:

تم التطرق من خلال هذه الدراسة الى العديد من الجوانب التي تدخل ضمن إطار إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وتطرقنا نظرياً إلى أهم جوانبهما، أما الجانب التطبيقي للدراسة كان عبارة عن دراسة حالة في عينة من المصحات الطبية الخاصة بولاية الوادي، وذلك من خلال توزيع استبيان على موظفي المصحات محل الدراسة، واستخدمنا في ذلك مجموعة من الطرق والأساليب الاحصائية لغرض تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان بالإضافة إلى تحديد اتجاه استجابة الموظفين من خلال تحليل معطيات SPSS لمعرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة خاصة والمؤسسات الاقتصادية عموماً؛

نتائج الدراسة: يمكن استخلاص أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تحسين الميزة التنافسية للمصحات الطبية الخاصة محل الدراسة يتطلب تشخيصاً معرفياً، وأن المصحات التي تُشخّص المعرفة بشكل منهجي (من خلال تحديد الفجوات المعرفية، وتتبع المهارات الحالية، وتقييم الموارد المتاحة) تتحقق مستويات أعلى من التميز؛
- تحديد أهداف المعرفة يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الميزة التنافسية للمصحات الطبية بالإضافة إلى ذلك، يمكن لها تركيز جهودها المعرفية على تحسين جودة الخدمة وتنمية القدرات البشرية من خلال وضع أهداف معرفية واضحة، كما يمكنها تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء الإدارية والطبية، وتعزيز ثقة العملاء من خلال وضع أهداف معرفية ذات رؤية استراتيجية؛
- تخزين المعرفة يُعزّز تنافسية المصحات محل الدراسة، فقد ثبت وجود علاقة إيجابية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية، ويُظهر النموذج الإحصائي أن المعرفة المخزنة ليست مجرد أداة لتخزين المعلومات؛ بل هي عنصر استراتيجي يُمكن استخدامه لتعزيز مكانة هذه المصحات في السوق مما يكسبها سبق تنافسي مستدام؛
- توزيع المعرفة أحد أهم العناصر في تعزيز الميزة التنافسية للمصحات الطبية، إذ تتأثر جودة الخدمات الطبية إيجاباً بوجود آلية فعّالة لتبادل المعرفة بين الأقسام والموظفين، كما أثبتت الدراسة أن تبادل المعلومات وسهولة تدفقها يُحسّنان فعالية المؤسسة وقدرة المصحات على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وتدعم النتائج فكرة أن تبادل المعرفة لا يُعزز العمليات الداخلية فحسب، بل يُعزز أيضاً قدرة المؤسسة على الابتكار وإضافة قيمة للمرضى.
- تطبيق المعرفة يُعدّ أحد العوامل المؤثرة في تحسين الميزة التنافسية للمصحات الطبية، إذ يُحسّن جودة الخدمات الصحية، ويُمكن المصحات من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة، مما يزيد قدرتها على التكيف مع التغيرات في قطاع الرعاية الصحية، وعليه يُعدّ تطبيق المعرفة أحد العناصر الأساسية التي تدعم تنافسية المصحات الطبية، وإن لم يكن العامل الوحيد؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة، بأبعادها المختلفة تُعد من أهم الركائز التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تساهم في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والطبية، مما يُعزز جودة الخدمة ويُسرّع الاستجابة للمتغيرات. كما برزت أهمية تحديد المعرفة لرصد الموارد الفكرية المتاحة واكتشاف فجوات المعرفة، مما يُساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة.
- وتُظهر هذه النتائج مجتمعةً أن إدارة المعرفة أصبحت الآن أداةً استراتيجية تُساعد المصحات الطبية خاصة والمؤسسات الاقتصادية عموماً على اكتساب ميزة تنافسية، بدلاً من كونها مجرد وظيفة دعم.
- توصيات الدراسة: بناءً على ما تقدم ذكره تم وضع التوصيات التي من الممكن أن تساعد المصحات الطبية محل الدراسة والمؤسسات الاقتصادية في زيادة مساهمة إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية، تمثلت فيما يلي:
- الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية التي تُسهّل جمع المعرفة وتخزينها ومشاركتها، بما يُعزز أنظمة إدارة المعرفة داخل المصحات الطبية؛
- تعزيز ثقافة تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال تطوير منصات داخلية تُسهّل تبادل الأفكار والخبرات.
- التأكد من حصول الموظفين على تدريب وتطوير مستمرين لاكتساب مهارات جديدة تُعزز الإبداع والميزة التنافسية.
- دمج أساليب إدارة المعرفة مع الاستراتيجيات التنافسية للمصحات لجعل إدارة المعرفة أداةً مباشرة لخفض التكاليف ورفع الجودة؛

- إنشاء آليات تقييم دورية لقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية والأداء، مما يُساعد في تعديل السياسات واتخاذ القرارات القائمة على البيانات؛
- استخدام التكنولوجيا المتطورة مثل تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحسين فعالية إدارة المعرفة وتحويلها إلى قيمة تنافسية يمكن ملاحظتها.

6. المراجع:

1. طه حسين نوي. (2010/2011). التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الاعمال. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
2. كنده علي ديب ، و علي البهلول. (25 أكتوبر، 2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات ادارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات الجامعية، الصفحات 171-185.
3. اسيا بن عمر. (2020/2019). مساهمة تطبيقات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية دراسة عينة من البنوك. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
4. الهام ماضي، الهاشمي بعاج، و عبد القادر بن برطال. (01 2021، 2021). عمليات ادارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. مجلة النور لدراسات الاقتصادية، 6(1)، الصفحات 108-125. تم الاسترداد من <https://asjp.cerist.dz/en/article/147159>
5. بوعزيز شيشون. (02 ديسمبر، 2011). همة الاسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق ادارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء اطارات لمديرية الجهوية لصندوق الوطني لسكن بولاية بسكرة. مجلة الابحاث الاقتصادية وادارية، الصفحات 45-87.
6. حسين عجلا. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
7. سلمان بن درويش بن جمعة البلوشي. (05 أوت، 2022). تحقق العمليات الجهرية إدارة المعرفة لدى القيادات الإدارية في سلطنة عمان ودور ذلك على. المجلة الأكاديمية لأبحاث والنشر العلمي / ، الصفحات 146-160.
8. ليث عبد الله الفهوي. (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. محمد رشدي سلطاني. (2013/2012). المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة دراسة ميدانية حول المؤسسات القطاع الالكترونيات بالجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير.
10. M Porter. (2000). *L'avantage concurrentiel*. Paris: dunod.
11. Philip Kotler. (1997). *Marketing Management analysis planning implement and contro*. New Delhi: Prentice-Hall.
12. Pietersen Willie. (2010). *Strategic Learning*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
13. Sabah Agha ،Laith Alrubaiee و Maha Jamhour. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*. 204-192 الصفحات 1، doi:https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192
14. أحلام حامدي. (2020/2019). ور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف 1.
15. احمد نافع المداح، و عدنان عبد الكريم الذيايات. (2014). اقتصاديات المعلومات والمعرفة. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
16. إسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. إسماعيل مصطفى منير ، و محمد سلمان سعدون . (أوت، 2018). إدارة مخاطر المعرفة. تم الاسترداد من ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/SaadoonSalman/publication/326985426_Knowledge_Risk_Management_adart_mkhatrt_almrft/links/5b705f0c45851546c9fc4d58/Knowledge-Risk-Management-adart-mkhatrt-almrft.pdf
18. إلياس بوضياف. (2014/2013). إدارة العلاقات التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الاتصالات في الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
19. أمينة بلحاجي. (2019/2018). تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة، فرع رئيسي في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريش - الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
20. إيمان قحמוש. (2019/2018). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات. أطروحة دكتوراه غير منشورة. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة.
21. جمال ملكي. (2022/2021). إعادة هندسة الأعمال وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات -دراسة حالة- أطروحة دكتوراه. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
22. ربيعة رحمون. (2016/2015). مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير.
23. زينة زواغي . (2021). دلرة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة. البويرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أو لحاج.

24. سهام بوصبع. (2010). أثر إدارة المعرفة في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة. دمشق، سوريا: كلية الاقتصاد جامعة دمشق.
25. سيمار تمر صديق. (2020/2021). واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة دھوك، دراسة تحليلية مقارنة. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، الصفحات 131-145. doi:https://doi.org/10.25007/ajnu.v10n4a720
26. شافية قري. (2015/2016). ور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية - . أطروحة دكتوراه غير منشورة. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.
27. صلاح الدين الكبيسي . (2025). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات .
28. صلاح الدين الكبيسي. (2025). إدارة المعرفة. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
29. طه علي نايل الجميلي. (2014). أثر تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية دراسة ميدانية في المصارف العراقية الغير حكومية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. دمشق، سوريا: كلية الاقتصاد جامعة دمشق.
30. عبد الله حسن مسلم مسلم. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. عمان، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
31. فاتن نبيل أبو رزيق. (2017). دور ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: جامعة الأقصى.
32. لويزة فرحاتي. (2015/2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر .
33. محسن أحمد الخضيرى. (2004). صناعة المزايا التنافسية. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
34. محمد بوزيدوي. (2019/2020). مساهمة إدارة المعرفة في بناء صورة المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال (موبيليس، جازي، أوريدو . أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
35. محمد خالد أبو عازم. (2020). إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي. عمان: دار زهدي للنشر والتوزيع.
36. محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
37. نجم عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار الوراق .
38. هدى بوزيدي . (2018/2019). دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.