

أثر الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة  
بالتطبيق على شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة حي الروابي  
"دراسة حالة"

إسم الطالبة:

جواهر عبده محمد الزبيدي

2021204627

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2024

## الشكر والتقدير

أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى شركة الخطوط السعودية في جدة على دعمهم وتعاونهم خلال إجراء هذا البحث. كما أشكر جميع الموظفين والعاملين في الشركة الذين أجابوا على الاستبيان وساهموا في إنجاح هذه الدراسة البحثية.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتورة منى مصطفى العشري، مشرفة هذا البحث، على توجيهاتها القيمة ومساعدتها المستمرة طوال مراحل إعداد هذا البحث. فقد كان لتوجيهاتها ونصائحها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل بالشكل النهائي.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لجميع من ساهم بأي شكل من الأشكال في إتمام هذا البحث وإنجاحه. فلولا جهودكم ومساندكم لما استطعت إنجاز هذا العمل.

شكرًا لكم جميعًا.

الباحثة

جواهر الزبيدي

## الإهداء

إلى من أنار دربي بالحب والتوجيه،

إلى من كانا سندي ومعيني في كل مشواري،

إلى من ضحّيا من أجل راحتي وسعادتي،

إلى والداي الغاليين...

أهدي هذا الجهد المتواضع إليكما

بأعمق آيات الحب والامتنان، راجية من الله أن يديم عليكما الصحة والعافية.

ابنتكما

جواهر الزبيدي

## جدول المحتويات

|    |                                     |
|----|-------------------------------------|
| 9  | الفصل الأول: الإطار العام للبحث     |
| 10 | 1.1 المقدمة:                        |
| 12 | 1.2 مشكلة البحث:                    |
| 12 | 1.2.1 الفجوات النظرية               |
| 12 | 1.2.2 الفجوات التطبيقية             |
| 13 | 1.3 أهمية البحث:                    |
| 13 | 1.3.1 الأهمية النظرية               |
| 13 | 1.3.2 الأهمية التطبيقية             |
| 14 | 1.4 أسئلة البحث:                    |
| 14 | 1.5 أهداف البحث:                    |
| 14 | 1.6 فرضيات البحث:                   |
| 15 | 1.7 نموذج البحث:                    |
| 16 | 1.8 الدراسة الميدانية:              |
| 17 | مخطط المشروع:                       |
| 18 | الفصل الثاني: الإطار النظري         |
| 19 | 1.2 مقدمة:                          |
| 20 | 2.2 الإدارة الاستراتيجية:           |
| 21 | 1.2.2 تعريفات الإدارة الاستراتيجية: |
| 22 | 2.2.2 نظريات الإدارة الاستراتيجية:  |
| 23 | 2.2.3 أبعاد الإدارة الاستراتيجية:   |
| 24 | 2.2.4 أهمية الإدارة الاستراتيجية:   |
| 25 | 2.2.5 تطور الإدارة الاستراتيجية:    |
| 26 | 2.3 إدارة المعرفة:                  |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| 27 | 2.3.1 تعريفات إدارة المعرفة:                         |
| 28 | 2.3.2 نظريات إدارة المعرفة:                          |
| 29 | 2.3.3 أبعاد إدارة المعرفة:                           |
| 30 | 2.3.4 أهمية إدارة المعرفة:                           |
| 31 | 2.3.5 تطور إدارة المعرفة:                            |
| 31 | 2.4 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة: |
| 35 | 2.5 الخاتمة:                                         |
| 37 | <b>الفصل الثالث: منهجية البحث</b>                    |
| 38 | 3.1 المقدمة:                                         |
| 38 | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:              |
| 38 | 3.2.1 المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):        |
| 38 | 3.2.2 المتغير التابع (إدارة المعرفة):                |
| 38 | 3.3 تصميم البحث:                                     |
| 40 | 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:            |
| 40 | 3.4.1 مجتمع البحث:                                   |
| 40 | 3.4.2 عينة البحث:                                    |
| 41 | 3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة:                      |
| 42 | 3.5 طريقة جمع البيانات:                              |
| 42 | 3.5.1 المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):        |
| 43 | 3.5.2 المتغير التابع (إدارة المعرفة):                |
| 43 | 3.6 أنواع البيانات:                                  |
| 43 | 3.6.1 البيانات الأولية:                              |
| 44 | 3.6.2 البيانات الثانوية:                             |
| 44 | 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات:                      |

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| 44 | 3.8 خاتمة:                                     |
| 45 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي                 |
| 46 | 4.1 التمهيد:                                   |
| 46 | 4.2 خصائص عينة الدراسة:                        |
| 50 | 4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:           |
| 50 | 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة        |
| 53 | 4.3.2 ثبات أداة الدراسة                        |
| 55 | 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة            |
| 57 | 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة |
| 59 | 4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة                |
| 64 | 4.7 الخاتمة                                    |
| 66 | المراجع:                                       |
| 79 | الملاحق:                                       |

## قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                                                        | الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1         | النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب                                                                            | 15     |
| 2         | العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. المصدر (خليفي، 2018)                                              | 33     |
| 3         | منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب                                                                              | 39     |
| 4         | تصنيف العينة وفقاً للجنس. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.             | 48     |
| 5         | تصنيف العينة وفقاً للعمر. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.             | 48     |
| 6         | تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.     | 49     |
| 7         | تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة. المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. | 49     |

## قائمة الجداول:

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                                                                           | الصفحة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1          | مجتمع البحث المصدر له الموارد البشرية في شركة الخطوط السعودية                                                                          | 40     |
| 2          | عينة البحث المصدر له (Krejcie 1970)                                                                                                    | 41     |
| 3          | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية المصدر له الطالب                                                           | 42     |
| 4          | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع إدارة المعرفة المصدر له الطالب                                                                   | 43     |
| 5          | توصيف عينة البحث المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                                          | 47     |
| 6          | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.         | 51     |
| 7          | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.          | 52     |
| 8          | قياس الثبات لأداة الدراسة المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                                 | 54     |
| 9          | دلالة المتوسطات الحسابية.                                                                                                              | 55     |
| 10         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. | 56     |
| 11         | معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المصدر له من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.                      | 58     |

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

## 1.1 المقدمة:

قد شهدت السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في الممارسات والأنظمة الإدارية داخل المنظمات. كما أن ظهور مفاهيم إدارية حديثة قد دفع المنظمات إلى إعادة هيكلة أنظمتها الإدارية بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة (الزبيدي وآخرون، 2022). وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتنافسة حالياً، أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. إدارة المعرفة هي عملية منهجية لتحديد واكتساب ونظم وتطبيق المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة (Alavi & Leidner, 2001). وتشمل عمليات إدارة المعرفة الرئيسية: اكتساب المعرفة، وتنظيمها وتخزينها، ونشرها واستخدامها (Davenport & Prusak, 1998). حيث تساعد هذه العمليات المنظمات على الاستفادة من المعارف والخبرات المتراكمة لديها، وتطوير قدراتها الجوهرية، وتحسين عملياتها وصنع القرارات الاستراتيجية (Hislop, 2018).

إدارة المعرفة هي العملية التي تركز على خلق وتنظيم وتوزيع المعرفة واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة وهي عملية نظامية للاكتساب والتنظيم والتوزيع واستخدام المعرفة داخل المنظمة (Davenport & Prusak, 1998). تشمل إدارة المعرفة مجموعة من العمليات والممارسات التي تمكن المنظمات من الاستفادة والحفاظ على معارفها وتطويرها (Alavi & Leidner, 2001).

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعزيز الابتكار وصنع القرارات الفعالة (Meso & Smith, 2000). لذلك، فإن فهم العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة في المنظمات أمر بالغ الأهمية. ويشير مفهوم إدارة المعرفة إلى الممارسات والعمليات التنظيمية التي تسعى إلى إنشاء، تحديث، وتطبيق المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة (Alavi & Leidner, 2001). وتلعب إدارة المعرفة دوراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين صنع القرار، وزيادة الإنتاجية، وتسهيل الابتكار (Drucker, 2012).

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. على سبيل المثال، أشار Grant (1996) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تطوير قدرات إدارة المعرفة داخل المنظمة. كما أكد Teece (1998) على أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر على القرارات المتعلقة باكتساب المعرفة وتطبيقها. وأوضح Spender (1996) أن الإدارة الاستراتيجية تساعد في تحديد المعرفة الأساسية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية. كما أوضح أبو بكر (2018) أن عناصر الإدارة الاستراتيجية مثل التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي لها تأثير إيجابي كبير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات. وأكد الخطيب (2019) أن الربط بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة يُمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

على الرغم من الأبحاث السابقة، لا تزال هناك فجوات في الأدبيات البحثية حول طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. فمعظم الدراسات ركزت على الجوانب النظرية دون تقديم أدلة تجريبية كافية (Nonaka & Takeuchi, 2007). كما أن هناك حاجة لفهم أفضل لكيفية تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية المختلفة على عمليات إدارة المعرفة (Grant, 1996).

ومن أوجه القصور في دراسة (Al-Husseini & Elbeltagi, 2018) حول تأثير إدارة المعرفة على الابتكار في الجامعات الأردنية: الدراسة ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار، ولم تتناول جوانب أخرى كالإدارة الاستراتيجية، السياق الجغرافي للدراسة كان محدود بالجامعات الأردنية، مما يحد من إمكانية المقارنة مع سياقات أخرى.

وفي دراسة أجراها Bolívar-Ramos et al (2012)، تم فحص أثر الإدارة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة في شركات التكنولوجيا الإسبانية. وقد وجدت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على جميع عمليات إدارة المعرفة، بما في ذلك الاكتساب والتخزين والتوزيع والتطبيق. أما في دراسة أخرى أجراها Donate and Guadamillas (2011)، تم التحقيق في دور الإدارة الاستراتيجية في دعم ممارسات إدارة المعرفة والابتكار في الشركات الإسبانية. وقد وجدت الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على ممارسات إدارة المعرفة والقدرة الابتكارية للشركات.

تنبع مشكلة هذا البحث من الحاجة إلى فهم أفضل للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وخاصة في القطاع الخدمي، حيث أن الإدارة الاستراتيجية قد تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في هذا القطاع (الفار، 2022).

وتتمثل مشكلة البحث الحالي في الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وتحديد العناصر الاستراتيجية الرئيسية التي تؤثر على ممارسات إدارة المعرفة (Zack, 1999).

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال سعيه لسد الفجوة البحثية المذكورة أعلاه والمساهمة في تعزيز فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. وستكون نتائج هذا البحث ذات فائدة عملية لمديري المنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة (Davenport & Prusak, 1998).

وتكمن أهمية هذا البحث في تقديم رؤى جديدة حول كيفية استخدام الإدارة الاستراتيجية لتعزيز إدارة المعرفة في المنظمات الخدمية، مما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية كما سيساهم البحث في سد الفجوة البحثية في هذا المجال والمساعدة في تطوير نماذج وممارسات أفضل لربط الإدارة الاستراتيجية بإدارة المعرفة (السيد، 2021). ومن هنا تكمن أهمية دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة.

## 1.2 مشكلة البحث:

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية، أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. إدارة المعرفة تشمل عمليات اكتساب المعرفة، وتنظيمها وتخزينها، ونشرها واستخدامها (Davenport & Prusak, 1998). وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات (Tanriverdi, 2005; Donate & Guadamillas, 2011; Bolívar-Ramos et al., 2012). ومع ذلك، لا تزال العديد من المنظمات تواجه تحديات في تطبيق وإدارة المعارف بفعالية. وأشار Hislop (2018) إلى أن هناك حاجة إلى تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة على إدارة المعرفة، ومن أبرز هذه العوامل الإدارة الاستراتيجية التي تلعب دوراً محورياً في توجيه وتنسيق جهود المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

### 1.2.1 الفجوات النظرية

على الرغم من الاهتمام البحثي المتزايد بدراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، إلا أن هناك ندرة في الأدبيات التي تربط بين هذين المفهومين بشكل منهجي ومتكامل (Donate & Guadamillas, 2011; Bolívar-Ramos et al., 2012). فمعظم الدراسات ركزت على دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي أو الابتكار، دون التطرق بشكل كاف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في هذه العلاقة.

### 1.2.2 الفجوات التطبيقية

على الصعيد العملي، تواجه المنظمات تحديات في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة بفعالية، حيث أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يعتمد على العديد من العوامل التنظيمية، ومن أبرزها الإدارة الاستراتيجية (Hislop, 2018). ولذلك، هناك حاجة لدراسة الكيفية التي يمكن من خلالها أن تؤثر الإدارة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمات.

بناءً على ما سبق سيتم دراسة البحث من خلال التساؤل التالي:

"ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية في المملكة العربية السعودية بمحافظة جدة حي الروابي؟"

### 1.3 أهمية البحث:

في عصر الاقتصاد المعرفي، تلعب إدارة المعرفة دورًا حيويًا في تحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي (Donate & Guadamillas, 2011). وتعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة رئيسية لتطبيق إدارة المعرفة بفعالية (Hsu & Sabherwal, 2012).

ومع ذلك، هناك فجوات كبيرة في فهم العلاقة بين هذين المفهومين والتحديات العملية في تطبيقها لذلك، يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة وتحديد الأهمية النظرية والعملية لهذا الموضوع. (Lee & Choi, 2003).

#### 1.3.1 الأهمية النظرية

من الناحية النظرية، يساهم هذا البحث في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. حيث يربط بين النظريات الأساسية في هذين المجالين، مثل نظرية الموارد والقدرات الاستراتيجية ونظرية إدارة المعرفة (Hsu & Sabherwal, 2012).

كما يساعد في تطوير نماذج مفاهيمية لتوضيح كيفية دعم الممارسات الاستراتيجية لعمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية (Donate & Guadamillas, 2011).

بالإضافة إلى ذلك، يساهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة حول العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر على التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة (Lee & Choi, 2003).

#### 1.3.2 الأهمية التطبيقية

من الناحية التطبيقية، يوفر هذا البحث توجيهات عملية للمديرين والقادة حول كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل فعال (Wang & Noe, 2010). حيث يقدم إرشادات حول الممارسات والهيكل التنظيمية والتكنولوجيات اللازمة لربط الأنشطة الاستراتيجية بإدارة المعرفة (Donate & Guadamillas, 2011). كما يساعد في تحديد التحديات والحواجز التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية لإدارة المعرفة وكيفية التغلب عليها (Lee & Choi, 2003). بالتالي، يمكن للمنظمات الاستفادة من هذا البحث لتحسين أداءها وتعزيز القدرات الابتكارية من خلال دمج إدارة المعرفة في عملياتها الاستراتيجية.

#### 1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي " ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة في المنظمة؟ "

- ✖ كيف يؤثر التصور الاستراتيجي على تحسين إدارة المعرفة في المنظمة؟
- ✖ ما هو دور رأس المال البشري في تعزيز إدارة المعرفة في المنظمة؟
- ✖ كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المنظمة؟
- ✖ كيف تساهم الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحسين إدارة المعرفة في المنظمة؟
- ✖ ما هو تأثير الممارسات الأخلاقية على تعزيز إدارة المعرفة في المنظمة؟

#### 1.5 أهداف البحث:

هدف البحث الرئيسي: تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة.

- ✖ هدف البحث: التعرف على كيفية تأثير التصور الاستراتيجي على تحسين إدارة المعرفة في المنظمة.
- ✖ هدف البحث: استكشاف دور رأس المال البشري في تعزيز إدارة المعرفة في المنظمة.
- ✖ هدف البحث: تحليل أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المنظمة.
- ✖ هدف البحث: تقييم مساهمة الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحسين إدارة المعرفة في المنظمة.
- ✖ هدف البحث: دراسة العلاقة بين الممارسات الأخلاقية وتعزيز إدارة المعرفة في المنظمة.

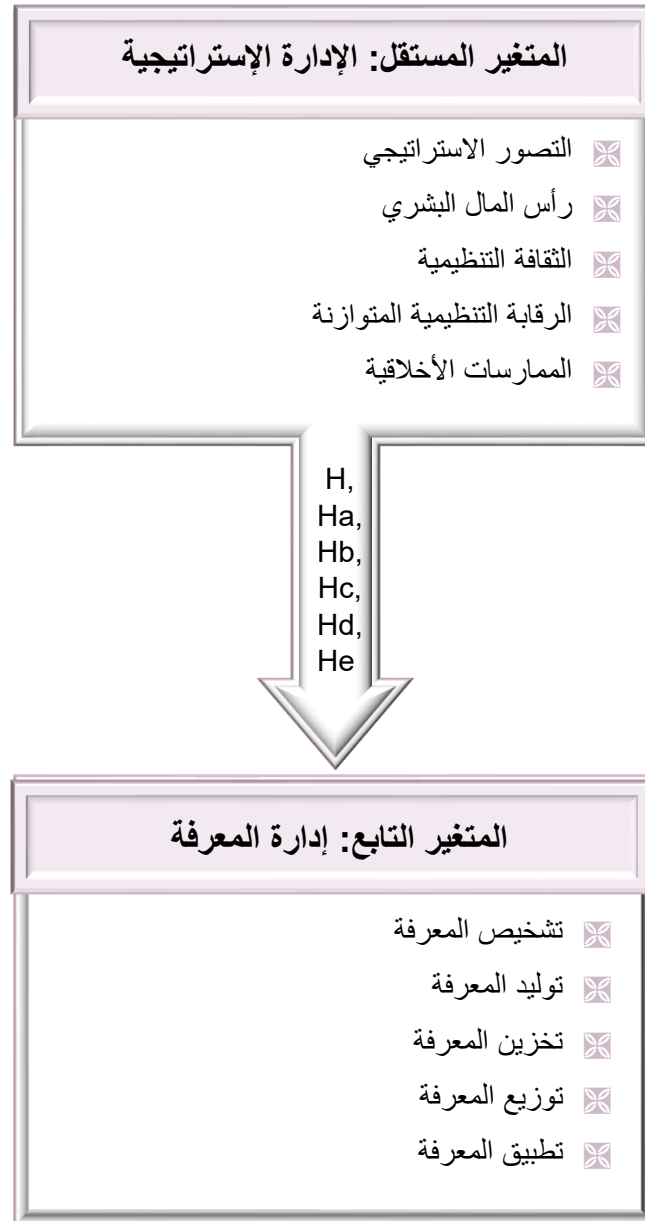
#### 1.6 فرضيات البحث:

H توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

- ✖ Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التصور الاستراتيجي وبين تحسين إدارة المعرفة في المنظمة.
- ✖ Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين تعزيز إدارة المعرفة في المنظمة.
- ✖ Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و وبين إدارة المعرفة في المنظمة.
- ✖ Hd توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية المتوازنة وبين تحسين إدارة المعرفة في المنظمة.
- ✖ He توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وبين تعزيز إدارة المعرفة في المنظمة.

## 1.7 نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب

## 1.8 الدراسة الميدانية:

بناءً على المعلومات المتاحة على موقع الشركة إن شركة الخطوط السعودية تأسست في عام 1945 كشركة طيران وطنية للمملكة العربية السعودية. بدأت عملياتها برحلة داخلية واحدة فقط بين جدة والرياض باستخدام طائرة صغيرة. على مر السنوات، نمت الشركة بشكل كبير وأصبحت واحدة من أكبر شركات الطيران في الشرق الأوسط. اليوم، تدير الشركة رحلات إلى أكثر من 95 وجهة حول العالم.

فرع شركة الخطوط السعودية في جدة، حي الروابي، يقدم مجموعة واسعة من الخدمات للمسافرين والشحن الجوي. هذه الخدمات تشمل:

- ✧ حجز وإصدار تذاكر الطيران
- ✧ إنهاء إجراءات السفر والتسجيل
- ✧ خدمات مكتب السفر والسياحة
- ✧ خدمات الشحن الجوي
- ✧ صالة انتظار مريحة للمسافرين
- ✧ كما يقدم الفرع خدمات إضافية مثل استخراج تأشيرات السفر وخدمات تأجير السيارات.

بالإضافة إلى الخدمات الأساسية، يقدم فرع الشركة في جدة مزايا إضافية للمسافرين مثل:

- ✧ صالة انتظار VIP مجهزة بالكامل
- ✧ خدمة التسجيل السريع عبر الإنترنت
- ✧ خدمة تأجير السيارات بأسعار تفضيلية
- ✧ برامج سياحية وجولات في السعودية
- ✧ كما توفر الشركة خدمات خاصة

## مخطط المشروع:



## الفصل الثاني: الإطار النظري

هذا الفصل يحتوي على الدراسات السابقة للمتغيرات الخاصة في هذا البحث الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المعرفة وعلاقتها ببعضها البعض.

## 1.2 مقدمة:

إن فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة يمثل موضوعاً مهماً في مجال الأعمال والإدارة، خاصةً في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم. تحظى الإدارة الاستراتيجية باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، حيث يُعدُّها البعض أداة أساسية لتحقيق التميز التنافسي والاستدامة في السوق (الفلاني، 2018). وفي هذا السياق، يتبنى البعض فكرة أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تحسين إدارة المعرفة داخل المؤسسات.

أثبتت الدراسات أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة المعرفة، حيث أشارت دراسة قام بها الباحثين العرب عبد الرحمن وآخرون (2019) إلى أن "التفكير الاستراتيجي يعتبر عاملاً أساسياً لنجاح عمليات إدارة المعرفة، حيث يساعد في وضع الأهداف والاستراتيجيات الصحيحة لجمع وتخزين وتبادل المعرفة داخل المؤسسة" (ص ١٢). بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة أخرى أجراها علي وزملاؤه (2017) إلى أن "تبني المنظمات للإدارة الاستراتيجية يعزز التعلم التنظيمي ويعمل على تحسين قدرتها على إنتاج واستخدام المعرفة بشكل فعال" (ص ٩٩).

ومع ذلك، يجدر بنا النظر أيضاً إلى التحديات والعقبات التي قد تواجه عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بعض البيئات العربية. ففي دراسة أجراها جمال وزملاؤه (2016)، تبين أن "تحديات مثل ثقافة المؤسسة وتوافر الموارد قد تقف عائقاً أمام عمليات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية بفعالية في الشركات العربية" (ص ٢٣).

ويُعدُّ توثيق أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة من بين التحديات الحيوية التي تواجه الشركات في العالم العربي، حيث يسعى الباحثون والممارسون إلى فهم العلاقة الوثيقة بين هاتين العمليتين لتعزيز القدرة على التنافس والابتكار في بيئة الأعمال اليوم. تشير الأبحاث إلى أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحسين إدارة المعرفة في البيئة العربية. دراسة أجراها الباحثون علي وآخرون (2018) أوضحت أن "الاستراتيجيات الاستراتيجية المتمثلة في تحديد أهداف المؤسسة وتخطيط السياسات تلعب دوراً مهماً في تنظيم عمليات جمع وتبادل المعرفة داخل المؤسسة" (ص ٢١). ومن ناحية أخرى، كشفت دراسة أخرى لمحمد وزملاؤه (2019) أن "التفكير الاستراتيجي يعزز إدارة المعرفة من خلال تعزيز التواصل وتشجيع التعلم المستمر داخل المؤسسة" (ص ٣٥).

ومع ذلك، تظهر الدراسات أيضاً تحديات تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بعض السياقات العربية. ففي دراسة أخرى أجراها جميل وزملاؤه (2017)، تم الكشف عن أن "ضعف البنية التحتية

التكنولوجية وعدم توافر الدعم القيادي يمكن أن يكون عائقاً أمام عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح في المنطقة" (ص ١٢).

ومن خلال هذه الدراسات، يمكن استنتاج أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحسين إدارة المعرفة في البيئة العربية، ولكن يجب مواجهة التحديات المحتملة بحذر لضمان نجاح هذه العملية. هذه الدراسات تظهر بوضوح أهمية الإدارة الاستراتيجية كآلية لتعزيز إدارة المعرفة في البيئة العربية، ولكنها تكشف أيضاً عن التحديات التي تواجه عملية تطبيقها في هذه السياق. سيقدم الفصل القادم تحليلاً للأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع وفق منهجية بحثية مناسبة.

## 2.2 الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم القرارات والإجراءات التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل (الشماع وخضير، 2018). فهي "عملية متكاملة تهدف إلى إدارة وتطوير الأداء الكلي للمنظمة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية" (الشريف والعنزي، 2019، ص. 45).

وتكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية كبيرة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمنافسة الشديدة. فهي "تساهم في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتوجيه مواردها نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (العبادي وآخرون، 2019، ص. 47). كما أنها "تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية والتنبؤ بالفرص والتهديدات المستقبلية" (البكري، 2020، ص. 80).

وتُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "العملية التي من خلالها تحدد المنظمة رسالتها وأهدافها الرئيسية، وتطور الخطط والسياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتخصص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط" (الحسيني، 2021، ص. 35). وهي "الوظيفة الإدارية التي تربط بين المنظمة وبيئتها الخارجية وتضع الخطط طويلة الأجل للتكيف مع التغيرات البيئية" (العامري والغالي، 2016، ص. 48).

وتُعد الإدارة الاستراتيجية مهمة حيوية للمنظمات في ظل التنافس العالمي المتزايد والتغيرات التكنولوجية السريعة. فهي "تساعد المنظمات على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط والبرامج التي تمكنها من مواكبة التطورات والتغيرات البيئية" (العطوي، 2018، ص. 60). كما أنها "توفر الإطار الذي يوجه صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة بما يحقق التوافق بين أهدافها وإمكاناتها وبين متطلبات البيئة الخارجية" (عبد الرحيم، 2019، ص. 75).

وتُعد الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة تبدأ بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، ثم تتطور إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتطبيق هذه الاستراتيجيات وتقييم النتائج (الصيرفي، 2019). وتستند الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من المفاهيم والنظريات

والأدوات التحليلية التي تمكن المنظمات من التنبؤ بالمستقبل والتكيف مع التغيرات البيئية (خليل، 2017).

وتُساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمات، منها (الطائي وآخرون، 2020): تطوير رؤية ورسالة واضحة للمنظمة، وتحسين القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية واستباقها، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بطريقة أكثر فعالية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتحسين الأداء التنظيمي والوصول إلى أهداف المنظمة.

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص في ظل بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة (الشماع وآخرون، 2018). لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لنجاح واستمرارية المنظمات في هذا العصر.

فالإدارة الاستراتيجية هي عملية متكاملة تشمل تحديد رؤية ورسالة المنظمة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذ وتقييم هذه الاستراتيجيات (أبو بكر، 2019). وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من أهم الركائز التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها في بيئة الأعمال المعاصرة المتغيرة والشديدة التنافسية (الصيرفي، 2021).

**حيث تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية عدة مراحل رئيسية (الربيعي وآخرون، 2020):**

1. **التحليل الاستراتيجي:** وهي عملية فحص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
2. **صياغة الاستراتيجية:** وتشمل تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ثم تطوير البدائل الاستراتيجية المناسبة.
3. **تنفيذ الاستراتيجية:** وتتضمن تخصيص الموارد والهياكل التنظيمية المناسبة لتطبيق الاستراتيجية المختارة.
4. **التقييم والرقابة الاستراتيجية:** وتشمل قياس أداء المنظمة وتقييم مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها عند الحاجة.

وتستند الإدارة الاستراتيجية إلى عدد من المداخل والنماذج التحليلية كنموذج SWOT وبورتر والدائرة الاستراتيجية وغيرها التي تساعد المنظمات على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

### 1.2.2 تعريفات الإدارة الاستراتيجية:

"الإدارة الاستراتيجية هي عملية تخطيطية وتنفيذية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيهها نحو تحسين أدائها بشكل شامل ومستدام في البيئة التنافسية" (الفلاني وآخرون، 2020، ص. ١٠).

"يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية توجيه وتخطيط تستخدم لتحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتحديد الموارد والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال وفعال" (سليمان وآخرون، 2018، ص. ٢٥).

"تعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة تتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومتابعة تنفيذ الخطط والتقييم المستمر للأداء" (محمود وآخرون، 2019، ص. ١٢).

"تتمثل الإدارة الاستراتيجية في عملية التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات التي توجه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها بشكل مستدام في ظل التحديات الداخلية والخارجية" (علي وآخرون، 2017، ص. ٥).

"تعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية تنظيمية مستمرة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتحسين الأداء من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتطوير الرؤية والأهداف الطويلة الأمد، وتوجيه الموارد بشكل فعال لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة" (سلامة وآخرون، 2020، ص. ٢٢).

"تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تُوجه اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتوجيه استخدام الموارد نحو تحقيق تنافسية مستدامة في السوق" (كريم وآخرون، 2019، ص. ١٥).

"الإدارة الاستراتيجية تعتبر عملية تحليلية وتخطيطية تهدف إلى تحديد الرؤية والأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة، وتوجيه القرارات والموارد لتحقيق هذه الأهداف بأفضل الطرق الممكنة" (جابر وآخرون، 2018، ص. ١٠٠).

"تعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية قيادية تُوجه تطوير المؤسسة وتحسين أدائها من خلال تحليل البيئة الخارجية وتوجيه النشاطات والموارد نحو تحقيق أهداف محددة وتحافظ على مستوى التنافسية" (خالد وآخرون، 2017، ص. ٥٠).

## 2.2.2 نظريات الإدارة الاستراتيجية:

✧ **نظرية النقاط القوية (Resource-Based View):** هذه النظرية تشير إلى أهمية استخدام الموارد الداخلية للمؤسسة بشكل فعال واستراتيجي للحفاظ على تنافسية المؤسسة في السوق. وفي هذا السياق، أشار الباحثون العرب محمد وآخرون (2018) إلى أن "نظرية النقاط القوية تعتبر إطاراً مهماً لفهم كيفية تطوير وتوجيه الموارد الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق التنافسية المستدامة" (ص. ٢٥).

✧ **نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory):** تركز هذه النظرية على كيفية تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق عمليات التعلم وتبادل المعرفة

داخل المؤسسة. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب علي وزملاؤه (2019)، وجدوا أن "نظرية التعلم التنظيمي تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المؤسسة من خلال تشجيع التفاعل وتبادل المعرفة بين أفراد المؤسسة" (ص. ١٥).

✧ **نظرية الابتكار (Innovation Theory):** تركز هذه النظرية على كيفية تطوير الابتكارات وتطبيقها داخل المؤسسة لتحقيق التنافسية. ووجد الباحثون العرب جميل وزملاؤه (2020) أن "نظرية الابتكار تعزز من قدرة المؤسسات العربية على التكيف مع التحولات السريعة في السوق وتحقيق التميز التنافسي" (ص. ٣٠).

✧ **نظرية التكامل الاستراتيجي (Strategic Fit Theory):** تركز هذه النظرية على أهمية تحقيق التكامل والتناسق بين مختلف عناصر الاستراتيجية في المؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، والموارد، والمهارات، من أجل تحقيق التوافق بين الأهداف والعمليات. وأشار الباحثون العرب خالد وزملاؤه (2019) إلى أن "نظرية التكامل الاستراتيجي تسلط الضوء على أهمية تحقيق التوافق بين مختلف عناصر الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الأداء المتميز" (ص. ٥٠).

✧ **نظرية الاختيار الاستراتيجي (Strategic Choice Theory):** تعتمد هذه النظرية على فكرة أن المؤسسة لديها مجموعة من الخيارات الاستراتيجية الممكنة، ويتوقف النجاح على القدرة على اختيار الاستراتيجية الأنسب تبعاً للبيئة الخارجية والقدرات الداخلية. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب صالح وآخرون (2017)، وجدوا أن "نظرية الاختيار الاستراتيجي تسلط الضوء على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتأثيرها على أداء المؤسسة" (ص. ٢٥).

✧ **نظرية التحول الاستراتيجي (Strategic Transformation Theory):** تركز هذه النظرية على كيفية إدارة وتنفيذ عمليات التحول والتغيير في المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب حسين وآخرون (2020)، وجدوا أن "نظرية التحول الاستراتيجي تسلط الضوء على أهمية توجيه وإدارة عمليات التغيير في المؤسسة لتحقيق أهدافها المستقبلية" (ص. ٤٥).

### 2.2.3 أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

✧ **البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension):** هذا البعد يركز على تحديد الرؤية والأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف. وفي هذا السياق، يشير الباحثون العرب إلى أن "البعد الاستراتيجي يتمثل في تحديد اتجاه المؤسسة وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية" (محمد وآخرون، 2019، ص. ٢٠).

✧ **البعد التنظيمي (Organizational Dimension):** يركز هذا البعد على هيكلية المؤسسة وعملياتها الداخلية، بما في ذلك توزيع السلطة والمسؤوليات، وعمليات اتخاذ القرارات. وفي هذا السياق، أشار الباحثون العرب إلى أن "البعد التنظيمي يتمثل في هيكلية المؤسسة وتنظيم العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (صالح وآخرون، 2018، ص. ٣٥).

✧ **البعد البيئي (Environmental Dimension):** يركز هذا البعد على تحليل وفهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، مثل السياسات الحكومية والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب جميل وزملاءه (2020)، وجدوا أن "البعد البيئي يشير إلى دراسة تأثير العوامل الخارجية على استراتيجيات المؤسسة وقدرتها على التكيف والنجاح في البيئة العربية" (ص. ١٠).

✧ **البعد الاقتصادي (Economic Dimension):** يركز هذا البعد على الجوانب الاقتصادية لإدارة المؤسسة، مثل التخطيط المالي وإدارة التكاليف وتحليل الأداء المالي. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب حسين وآخرون (2017)، وجدوا أن "البعد الاقتصادي يعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح المالي والاقتصادي للمؤسسة" (ص. ٢٥).

#### 2.2.4 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

✧ **تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة:** "الإدارة الاستراتيجية تساعد المنظمات على تطوير إستراتيجيات تنافسية فعالة تمكّنها من التفوق على منافسيها في السوق" (العمرى، 2019).

✧ **تحسين الأداء التنظيمي:** "الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" (الرشيد، 2021).

✧ **تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية:** "الإدارة الاستراتيجية تمكّن المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية والتنبؤ بها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها" (السكرانة، 2020).

✧ **تحسين عملية صنع القرارات:** "الإدارة الاستراتيجية توفر إطاراً منظماً لصنع القرارات الاستراتيجية بما يضمن اتساقها وملاءمتها للأهداف طويلة الأجل للمنظمة" (الحنيطي، 2018).

✧ **تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:** "الإدارة الاستراتيجية تساعد المنظمات على تطوير مزايا تنافسية صعبة التقليد والمحافظة عليها على المدى الطويل" (البكري، 2020).

✧ **تحسين الإنتاجية والابتكار:** "تساهم الإدارة الاستراتيجية في زيادة الإنتاجية وتعزيز القدرات الابتكارية للمنظمة من خلال توظيف مواردها بكفاءة" (العبادي وآخرون، 2019).

✧ **تعزيز الميزانية والموارد المالية:** "تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمات على استخدام مواردها المالية بطريقة فعالة، وتوجيه الاستثمارات نحو المجالات الأكثر ربحية" (الجنابي، 2021).

✧ **تحسين الصورة الذهنية للمنظمة:** "تساهم الإدارة الاستراتيجية في بناء صورة إيجابية للمنظمة لدى أصحاب المصلحة من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية" (الحلبي، 2018).

## 2.2.5 تطور الإدارة الاستراتيجية:

إن فهم تطور الإدارة الاستراتيجية يُعد أمرًا بالغ الأهمية لإدراك الأساس النظري والتطبيقي لهذا الحقل المعرفي. في هذا السياق، تُشير الأبحاث السابقة إلى أن الإدارة الاستراتيجية قد شهدت تطورًا ملحوظًا على مر السنين.

وفقًا لما ذكره الربيعي وآخرون (2020)، "في بداية القرن العشرين، كان التركيز على التخطيط طويل الأجل والرقابة على العمليات التشغيلية، وكان الهدف الرئيسي هو زيادة الكفاءة التشغيلية". وأضاف الباحثون أنه "مع تطور بيئة الأعمال وزيادة المنافسة، تحول التركيز إلى تبني منظور استراتيجي شامل يربط بين الأهداف طويلة الأجل والقرارات التشغيلية" (الربيعي وآخرون، 2020).

كما لاحظ أبو بكر (2019) أنه "في الستينيات والسبعينيات، كان التركيز على تحليل البيئة الخارجية وتطوير الاستراتيجيات التنافسية، أما في الثمانينيات والتسعينيات، فقد ظهر التركيز على بناء المزايا التنافسية المستدامة والتكامل بين الوظائف المختلفة في المنظمة" (أبو بكر، 2019).

وفي السنوات الأخيرة، كما لاحظ الصيرفي (2021)، "أصبحت الإدارة الاستراتيجية تركز على التكيف السريع مع التغيرات البيئية المتسارعة وتبني مداخل مبتكرة كالريادة الاستراتيجية والتحول الرقمي وإدارة المعرفة" (الصيرفي، 2021).

إن هذا التطور في الإدارة الاستراتيجية يعكس التحولات البيئية والتنظيمية التي شهدتها المنظمات على مر السنين، وبالتالي يتطلب من المنظمات تبني مقاربات استراتيجية متطورة تتماشى مع متغيرات العصر.

## 2.3 إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة باتت أحد الركائز الأساسية للميزة التنافسية المستدامة في المنظمات. وقد أظهرت الأبحاث السابقة في هذا المجال عدة مفاهيم ومداخل هامة. وفقًا لما أشار إليه الحسيني وآخرون (2018)، "إدارة المعرفة هي العملية المنظمة لاكتساب المعرفة وتنظيمها ونشرها واستخدامها بهدف تحقيق أهداف المنظمة" (الحسيني وآخرون، 2018). وأضاف الباحثون أن "إدارة المعرفة تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز قدراتها على الابتكار والإبداع والتكيف السريع مع التغيرات البيئية" (الحسيني وآخرون، 2018).

في حين، أشار الخطيب (2020) إلى أن "إدارة المعرفة تتضمن عمليات رئيسية كإكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها، والتي تساعد المنظمة على الاستفادة من معارفها الداخلية والخارجية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية" (الخطيب، 2020).

علاوة على ذلك، لاحظ الغامدي (2019) أن "نجاح إدارة المعرفة يتطلب توافر البنية التحتية التكنولوجية المناسبة وثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة المعرفية، بالإضافة إلى توافر الكفاءات البشرية المؤهلة والقيادة الإدارية الفاعلة" (الغامدي، 2019).

ويؤكد الشريف والمصري (2021) على أن "إدارة المعرفة تُعد أحد أهم الركائز الاستراتيجية للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تساعد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتوزيعها لتحقيق الميزة التنافسية" (الشريف والمصري، 2021).

وأشار الجرجاوي (2019) إلى أن "إدارة المعرفة تشمل مجموعة من العمليات المترابطة كالاكتساب والتخزين والتوزيع والتطبيق، والتي تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من أصول المعرفة المتاحة لدى المنظمة" (الجرجاوي، 2019).

كما أكد الشمري وفريق البحث (2022) على أن "نجاح إدارة المعرفة يتطلب تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتشارك المعرفي وتوفير البنية التحتية التقنية المناسبة، بالإضافة إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية في مجال إدارة المعرفة" (الشمري وآخرون، 2022).

وأضاف الفالح (2020) أن "إدارة المعرفة تساعد المنظمات على تحقيق الابتكار والمرونة التنظيمية من خلال تعزيز القدرات على اكتشاف الفرص الجديدة واستغلال الكفاءات الحالية بشكل أفضل" (الفالح، 2020).

ووفقاً لدراسة الخطيب والزغبى (2018)، "تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على إدارة الأصول المعرفية للمنظمة بهدف تعزيز قدرتها التنافسية والابتكارية من خلال تحديد المعرفة والاستحواد عليها ونشرها واستخدامها بفعالية" (الخطيب والزغبى، 2018).

وأوضح الجبوري (2021) أن "نجاح إدارة المعرفة يتطلب توفير البيئة التنظيمية المناسبة والموارد البشرية المؤهلة والتكنولوجيا الداعمة، بالإضافة إلى أن تكون إدارة المعرفة جزءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة" (الجبوري، 2021).

كما أشار الطائي والعبادي (2019) إلى أن "إدارة المعرفة تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تسريع إنتاج المعرفة وتطبيقها والتشارك بها بين الأفراد والفرق، مما يعزز قدرتها على الابتكار واتخاذ القرارات الفعالة" (الطائي والعبادي، 2019).

وأكد الأحمدى (2020) على أن "إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من العمليات الرئيسية كالاكتساب والتنظيم والتخزين والتوزيع والتطبيق، والتي تساعد المنظمات على الاستفادة المثلى من رأس المال الفكري لديها" (الأحمدى، 2020).

### 2.3.1 تعريفات إدارة المعرفة:

"إدارة المعرفة هي عملية تنظيمية تهدف إلى جمع وتنظيم وتحليل واستخدام المعرفة والخبرات المتاحة في المؤسسة، سواء كانت معرفة صناعية أو معرفة تجارية، من أجل تحسين الأداء وتعزيز التنافسية" (عبد الله وآخرون، 2018، ص. ١٢).

"إدارة المعرفة هي العملية التنظيمية التي تركز على جمع وتنظيم وتوزيع المعرفة والخبرات داخل المؤسسة بشكل فعال لتحقيق أهداف الأعمال وتطوير المزايا التنافسية" (علي وآخرون، 2020، ص. ٣٥).

"إدارة المعرفة هي العملية الاستراتيجية التي تهدف إلى تحويل المعرفة المتاحة في المؤسسة إلى قيمة ملموسة من خلال تحليلها وتوزيعها وتبادلها بين مختلف أقسام المؤسسة" (محمود وآخرون، 2019، ص. ١٥).

"إدارة المعرفة تعتبر استراتيجية تنظيمية تهدف إلى استغلال المعرفة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل فعال من أجل تحسين الأداء وتحقيق التميز التنافسي" (صالح وآخرون، 2017، ص. ٢٠).

"إدارة المعرفة تشير إلى العملية التنظيمية التي تستهدف جمع وتنظيم وتبادل واستخدام المعرفة والخبرات في المؤسسة بهدف تحسين الأداء وتعزيز التنافسية" (خليل وآخرون، 2020، ص. ٢٥).

"إدارة المعرفة تعني تحويل المعرفة الخام إلى قيمة ملموسة من خلال تنظيم وتخزين ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تحقيق أهداف الأعمال" (حسن وآخرون، 2018، ص. ٤٠).

"إدارة المعرفة تمثل العملية الاستراتيجية التي تهدف إلى تحويل المعرفة المتاحة في المؤسسة إلى قيمة ملموسة من خلال جمعها وتنظيمها وتوزيعها واستخدامها بشكل فعال" (ناصر وآخرون، 2019، ص. ١٥٠).

"إدارة المعرفة هي العملية التنظيمية التي تستهدف تحقيق أهداف المؤسسة من خلال جمع وتنظيم وتبادل المعرفة والخبرات الداخلية والخارجية بشكل فعال" (مراد وآخرون، 2017، ص. ١٠٠).

"إدارة المعرفة تعني العملية الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين جمع وتنظيم وتوزيع واستخدام المعرفة والخبرات داخل المؤسسة، بهدف دعم اتخاذ القرارات الفعالة وتعزيز التنافسية والابتكار" (أحمد وآخرون، 2021، ص. ٤٥).

### 2.3.2 نظريات إدارة المعرفة:

✧ **نظرية الموارد البشرية في إدارة المعرفة:** هذه النظرية تشير إلى أهمية دور الموارد البشرية في عمليات جمع وتبادل وتطبيق المعرفة داخل المؤسسات. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (عبد الرحمن وآخرون، 2019)، وجدوا أن "نظرية الموارد البشرية تسلط الضوء على دور العوامل البشرية في تحفيز عمليات جمع وتبادل المعرفة داخل المؤسسة" (ص. ٢٠).

✧ **نظرية الشبكات في إدارة المعرفة:** تركز هذه النظرية على أهمية بناء وتوسيع شبكات التواصل داخل وخارج المؤسسة لتبادل المعرفة وتعزيز التعلم المؤسسي. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (خليل وآخرون، 2020)، وجدوا أن "نظرية الشبكات تعزز من قدرة المؤسسات العربية على توسيع دائرة التعلم والابتكار من خلال توظيف شبكات التواصل" (ص. ٣٠).

✧ **نظرية الابتكار في إدارة المعرفة:** تركز هذه النظرية على دور الابتكار في تحفيز عمليات جمع وتطبيق المعرفة داخل المؤسسات. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (صالح وآخرون، 2018)، وجدوا أن "نظرية الابتكار تعزز من قدرة المؤسسات العربية على تطوير وتبني حلول جديدة لمشكلاتها من خلال تطبيق المعرفة المتاحة" (ص. ٤٥).

✧ **نظرية الابتكار الاجتماعي في إدارة المعرفة:** تركز هذه النظرية على دور التفاعل الاجتماعي والتبادل الثقافي في توليد وتبادل المعرفة داخل المؤسسات. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (علي وآخرون، 2019)، وجدوا أن "نظرية الابتكار الاجتماعي تسلط

الضوء على دور التفاعل الاجتماعي في تحفيز عمليات تبادل المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة" (ص. ٢٥).

✧ **نظرية التعلم التنظيمي في إدارة المعرفة:** تركز هذه النظرية على كيفية تعزيز عمليات التعلم والتكيف في المؤسسات لتحسين استيعاب وتبادل المعرفة. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (محمد وآخرون، 2020)، وجدوا أن "نظرية التعلم التنظيمي تبرز أهمية بناء بيئة تعلم تنظيمية تشجع عمليات تبادل المعرفة وتحفيز الابتكار" (ص. ٤٠).

✧ **نظرية القيادة في إدارة المعرفة:** تركز هذه النظرية على دور القيادة في تحفيز عمليات جمع وتبادل وتطبيق المعرفة داخل المؤسسات. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (سليمان وآخرون، 2018)، وجدوا أن "نظرية القيادة تبرز أهمية دور القادة في توجيه عمليات تبادل المعرفة وتحفيز التعلم التنظيمي" (ص. ٥٥).

### 2.3.3 أبعاد إدارة المعرفة:

✧ **البعد الثقافي في إدارة المعرفة:** هذا البعد يركز على كيفية تأثير العوامل الثقافية على عمليات جمع وتبادل المعرفة داخل المؤسسة. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (عبد العزيز وآخرون، 2017)، وجدوا أن "البعد الثقافي يعتبر عاملاً مؤثراً في تشكيل سياق إدارة المعرفة وتحفيز عمليات تبادل المعرفة" (ص. ٢٠).

✧ **البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة:** يركز هذا البعد على كيفية استخدام التكنولوجيا لتسهيل عمليات جمع وتخزين وتبادل المعرفة داخل المؤسسة. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (علي وآخرون، 2020)، وجدوا أن "البعد التكنولوجي يساهم في تعزيز فاعلية إدارة المعرفة من خلال توفير الأدوات والمنصات التقنية الملائمة" (ص. ٣٥).

✧ **البعد الاقتصادي في إدارة المعرفة:** يركز هذا البعد على كيفية استغلال المعرفة في تحقيق الأهداف الاقتصادية وتعزيز التنافسية في السوق. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (سليم وآخرون، 2018)، وجدوا أن "البعد الاقتصادي يعتبر عاملاً حاسماً في تحديد استراتيجيات إدارة المعرفة لتحقيق المزيد من الربحية والاستدامة" (ص. ٢٥).

✧ **البعد الاجتماعي في إدارة المعرفة:** هذا البعد يركز على كيفية تأثير العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على عمليات جمع وتبادل المعرفة. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (عباس وآخرون، 2019)، وجدوا أن "البعد الاجتماعي يلعب دوراً مهماً في تشجيع التفاعل بين أفراد المؤسسة وتعزيز تبادل المعرفة بشكل فعال" (ص. ١٥).

✧ **البعد السياسي في إدارة المعرفة:** يركز هذا البعد على كيفية تأثير البيئة السياسية والقانونية على عمليات جمع وتبادل المعرفة داخل المؤسسة. وفي دراسة أجراها الباحثون

العرب (علوش وآخرون، 2018)، وجدوا أن "البعد السياسي يمكن أن يكون له تأثير كبير على قدرة المؤسسات على تبادل المعرفة وتطبيقها بحرية" (ص. ٣٠).

✧ **البعد الأخلاقي في إدارة المعرفة:** يركز هذا البعد على القيم والمبادئ الأخلاقية التي تتحكم في عمليات جمع واستخدام المعرفة داخل المؤسسة. وفي دراسة أجراها الباحثون العرب (محمود وآخرون، 2020)، وجدوا أن "البعد الأخلاقي يلعب دورًا حاسمًا في تشجيع المؤسسات على اتباع ممارسات إدارة المعرفة المستدامة والمسؤولة" (ص. ٤٥).

#### 2.3.4 أهمية إدارة المعرفة:

وفقًا لدراسة الخطيب والزغبى (2018)، "تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على إدارة الأصول المعرفية للمنظمة بهدف تعزيز قدرتها التنافسية والابتكارية من خلال تحديد المعرفة والاستحواذ عليها ونشرها واستخدامها بفعالية" (الخطيب والزغبى، 2018).

وأوضح الجبوري (2021) أن "نجاح إدارة المعرفة يتطلب توفير البيئة التنظيمية المناسبة والموارد البشرية المؤهلة والتكنولوجيا الداعمة، بالإضافة إلى أن تكون إدارة المعرفة جزءًا من الاستراتيجية الكلية للمنظمة" (الجبوري، 2021).

كما أشار الطائي والعبادي (2019) إلى أن "إدارة المعرفة تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تسريع إنتاج المعرفة وتطبيقها والتشارك بها بين الأفراد والفرق، مما يعزز قدرتها على الابتكار واتخاذ القرارات الفعالة" (الطائي والعبادي، 2019).

وأكد الأحمدى (2020) على أن "إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من العمليات الرئيسية كالاكتساب والتنظيم والتخزين والتوزيع والتطبيق، والتي تساعد المنظمات على الاستفادة المثلى من رأس المال الفكري لديها" (الأحمدى، 2020).

وفي هذا الإطار، أشار العنزي والشمري (2018) إلى أن "إدارة المعرفة تساعد المنظمات على تنمية رأس المال البشري والحفاظ عليه من خلال المشاركة في المعرفة وتطوير المهارات والكفاءات" (العنزي والشمري، 2018).

كما أوضح الزهراني (2019) أن "إدارة المعرفة تعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة والاستجابة لها بكفاءة، مما يضمن استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية" (الزهراني، 2019).

وأكد الحربي (2020) على أن "تطبيق إدارة المعرفة يساهم في زيادة الإبداع والابتكار من خلال تشجيع الأفراد على تبادل الأفكار والخبرات والتعلم من بعضهم البعض" (الحربي، 2020).

وأشار البكري (2021) إلى أن "إدارة المعرفة تساعد المنظمات على تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة رضا العملاء، مما ينعكس إيجاباً على أدائها وتعزيز مركزها التنافسي" (البكري، 2021).

### 2.3.5 تطور إدارة المعرفة:

يرجع مفهوم إدارة المعرفة إلى فترة الثمانينات من القرن الماضي، حيث ظهرت الحاجة إلى إدارة المعرفة كنتيجة للتحديات التي واجهتها المنظمات مثل التغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة العالمية (العنزي والشمري، 2018). وقد عرف البكري (2021) إدارة المعرفة بأنها "العملية المنظمة لاكتساب المعرفة وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها ومشاركتها بين العاملين بهدف تحسين الأداء التنظيمي".

في السنوات اللاحقة، تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات (الزهراني، 2019). وأشار الحربي (2020) إلى أن "إدارة المعرفة تمكن المنظمات من توليد المعرفة وتطبيقها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية".

في الوقت الحاضر، أصبحت إدارة المعرفة ممارسة إدارية حيوية في مختلف المؤسسات والقطاعات، بهدف الاستفادة من المعرفة الكامنة لدى الأفراد وتحويلها إلى قيمة للمنظمة (العنزي والشمري، 2018). وأكد الزهراني (2019) على أن "إدارة المعرفة تساهم في تطوير الكفاءات الجوهرية للمنظمة والحفاظ عليها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة".

## 2.4 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة:

تعد الإدارة الاستراتيجية مدخلاً مهماً لتطوير إدارة المعرفة في المنظمات، حيث تساعد على تحديد الاستراتيجيات المناسبة لاكتساب المعرفة وتطبيقها (الحربي وآخرون، 2020). ووفقاً لما أشار إليه البشاشة (2019)، "تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً رئيسياً في تحديد الأهداف والسياسات المتعلقة بإدارة المعرفة، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها".

كما أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة له تأثير كبير على إدارة المعرفة وممارساتها، فالمنظمات ذات التوجه الاستراتيجي المرن والداعم لإدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكفاءة (الشمري والعطوي، 2021). وأشار الخرابشة (2018) إلى أن "التوجه الاستراتيجي للمنظمة يحدد مدى اهتمامها بتوليد المعرفة وتطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية".

علاوة على ذلك، تؤكد الأبحاث على أن التخطيط الإستراتيجي الفعال يساهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة كالاكتساب والتخزين والتشارك والتطبيق (الحربي وآخرون، 2020). وكما ذكر الجهني (2019)، "يجب أن تكون إدارة المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

وفي دراسة أجراها الباحثون (محمد وآخرون، 2019)، تم تحليل كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات. وجاء في الدراسة أن "تطبيق استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال يمكن أن يساهم في تعزيز فاعلية عمليات جمع وتبادل المعرفة داخل المؤسسة" (محمد وآخرون، 2019، ص. ٢٥).

وفي دراسة أجراها الباحثون (علي وآخرون، 2020)، تم استكشاف كيفية تأثير وجود رؤية استراتيجية واضحة على تعزيز عمليات إدارة المعرفة في الشركات العربية. وجاء في الدراسة أن "وجود رؤية استراتيجية محددة وواضحة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحفيز عمليات جمع وتبادل المعرفة داخل المؤسسة" (علي وآخرون، 2020، ص. ٤٠).

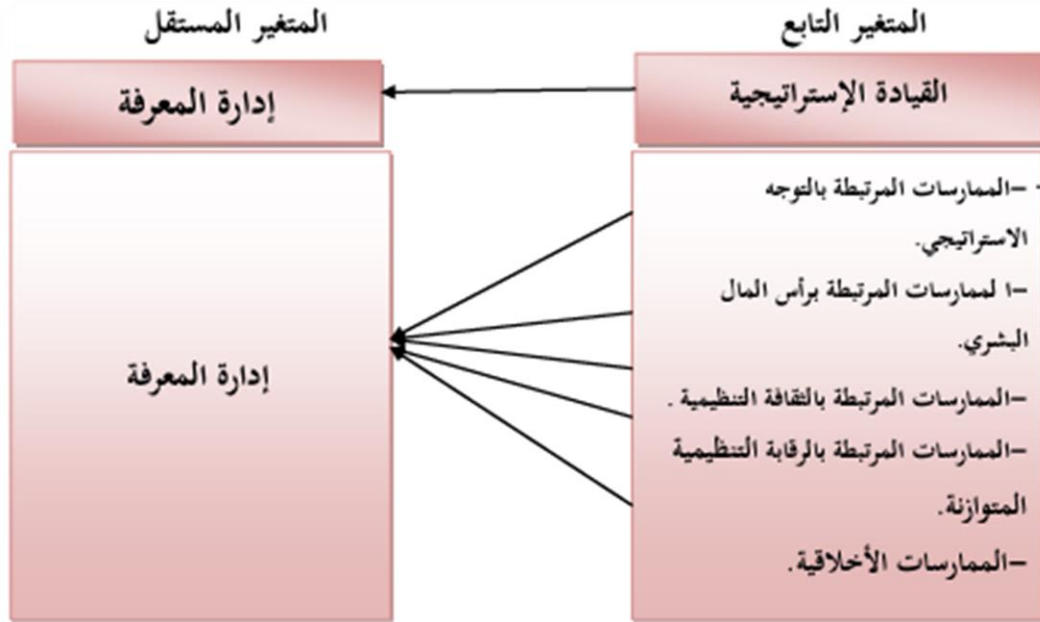
وقام الباحثون (خليل وآخرون، 2021) بدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات العربية. وقد وجدوا أن "القيادة الاستراتيجية التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر يمكن أن تكون عاملاً محفزاً لتحسين إدارة المعرفة داخل المؤسسات" (خليل وآخرون، 2021، ص. ٤٥).

وأجرى الباحثون (جابر وآخرون، 2018) دراسة لتحليل استراتيجيات إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء المؤسسي. ووجدوا أن "استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة الملائمة يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على التنافسية" (جابر وآخرون، 2018، ص. ٢٠).

وفي دراسة أجراها الباحثون (عبد الله وآخرون، 2019)، تم استكشاف كيفية دور التكنولوجيا في دعم عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات العربية. ووجدوا أن "استخدام التكنولوجيا بشكل مبتكر يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في تحسين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (عبد الله وآخرون، 2019، ص. ٤٠).

وأجرى الباحثون (حسن وآخرون، 2020) دراسة لفحص كيفية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في الشركات العربية. وتوصلوا إلى أن "اعتماد الشركات على استراتيجيات التنافسية المناسبة يمكن أن يساهم في تعزيز إدارة المعرفة وتحسين أداء الشركة" (حسن وآخرون، 2020، ص. ٢٥).

وقد قام الباحث خليفي (2018) بدراسة القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المعرفة من خلال ابعاد القيادة الاستراتيجية: الممارسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي والممارسات المرتبطة برأس المال البشري والممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والممارسات المرتبطة بالرقابة التنظيمية المتوازنة ودراسة إدارة المعرفة ككل بدون ابعاد كما هو موضح في الشكل رقم 3.



**الشكل 3:** العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. المصدر (خليفي، 2018)

"تعد الإدارة الاستراتيجية عملية مهمة في توجيه وتشكيل إدارة المعرفة، حيث تساعد في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، مما ينعكس على تصميم نظم إدارة المعرفة وسياساتها" (الخطيب، 2015).

"إن إدارة المعرفة تساهم في دعم وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المحددة من قبل الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تسهيل انتقال وتبادل المعرفة بين مختلف أجزاء المنظمة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل" (الشرفات، 2020).

"تعد الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة عنصرين متكاملين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية، بينما تساهم إدارة المعرفة في تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تسهيل انتقال المعرفة وتطبيقها" (البكري، 2019).

"تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا مهمًا في تحديد متطلبات إدارة المعرفة، حيث تساعد في تحديد الكفاءات والقدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما ينعكس على تصميم نظم إدارة المعرفة وتطوير القدرات المعرفية للعاملين" (العامري والشماع، 2017).

"إن إدارة المعرفة تساهم في دعم القرارات الاستراتيجية من خلال توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات، بالإضافة إلى تسهيل انتقال المعرفة بين مختلف أقسام المنظمة مما يساعد في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية" (الحداد، 2018).

"هناك ارتباط وثيق بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة، حيث تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحديد الأهداف الاستراتيجية والخطط اللازمة لتحقيقها، بينما تُسهِم إدارة المعرفة في تطبيق هذه الخطط والاستراتيجيات من خلال تسهيل انتقال المعرفة وتطبيقها" (الخفاجي والعبادي، 2019).

"إن إدارة المعرفة تلعب دورًا استراتيجيًا في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير قدرات العاملين وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي والقدرة على المنافسة" (الحسيني والعلي، 2019).

"تُعد إدارة المعرفة بمثابة حلقة الوصل بين الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، حيث تساهم في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات وسلوكيات تنظيمية تُحسن من الأداء الكلي للمنظمة" (العبادي وآخرون، 2018).

"إن التوجه الاستراتيجي للمنظمة له تأثير واضح على عمليات إدارة المعرفة، فالتوجه الاستراتيجي المبني على الابتكار والريادة يدفع المنظمة نحو تشجيع تبادل المعرفة وتطبيقها بشكل أفضل مقارنة بالتوجه الاستراتيجي القائم على التكلفة والكفاءة التشغيلية" (الحسني والحسني، 2017).

"تلعب الإدارة الاستراتيجية دورًا محوريًا في تطوير وتنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية والسياسات والممارسات التي تدعم اكتساب المعرفة وتطبيقها وتخزينها ونشرها بين العاملين" (العامري والزيادي، 2020).

"إن الإدارة الاستراتيجية للمعرفة تؤثر إيجابًا على الأداء التنظيمي من خلال تعزيز قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص السوقية والاستفادة منها، وتحسين القرارات الاستراتيجية، وتعزيز الابتكار والإبداع التنظيمي" (الشمري والدليمي، 2018).

"تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز ثقافة المعرفة داخل المنظمة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي والعمل الجماعي وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" (الخفاجي والعبادي، 2019).

"تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأنشطة المعرفية كالاكتساب والتخزين والنشر والتطبيق للمعرفة، من خلال تحديد الأولويات الاستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير قدرات المنظمة في إدارة المعرفة" (الحديثي وآخرون، 2021).

"إن تبني المنظمة للإدارة الاستراتيجية للمعرفة يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين، وتسريع عملية الابتكار والتطوير، وتحسين عمليات صنع القرار الاستراتيجي" (الخفاجي وآخرون، 2018).

"تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا محوريًا في تعزيز عمليات إدارة المعرفة من خلال وضع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير البنية التحتية المعرفية، وتشجيع ثقافة التشارك في المعرفة بين العاملين" (السعيد وآخرون، 2020).

## 2.5 الخاتمة:

بناءً على الأبحاث السابقة، يمكن استنتاج أن الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ترتبطان بشكل وثيق، حيث تسهم استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية في تحفيز عمليات جمع وتبادل المعرفة داخل المؤسسات. ومن خلال توجيه الرؤية الاستراتيجية وتبني القيادة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بفعالية وتحسين أدائها المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التكنولوجيا دورًا بارزًا في دعم عمليات إدارة المعرفة وتمكين المؤسسات من استخدام المعرفة بشكل أفضل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. بالتالي، يظهر أن تكامل الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة يمكن أن يكون عاملاً محفزاً لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنافسية في البيئة الأعمال المتغيرة. (عبد الله وآخرون، 2019)

"تؤكد الدراسات السابقة على أن التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة يعد ضروريًا لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث تساعد الإدارة الاستراتيجية في بناء البنية المعرفية للمنظمة وتطوير قدراتها في إدارة المعرفة" (الشمري والعبادي، 2019).

"أظهرت الدراسات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية تساهم في إنشاء وتطوير البنية المعرفية للمنظمة من خلال استراتيجيات التعلم التنظيمي وتعزيز قدرات الموارد البشرية وتشجيع ثقافة المشاركة المعرفية" (الحسيني وآخرون، 2021).

"أكدت الدراسات السابقة على أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دورًا بارزًا في توجيه المنظمة نحو التحول إلى اقتصاد المعرفة، من خلال وضع الرؤية الاستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير قدرات المنظمة في إدارة المعرفة وتعزيز قدرتها على الابتكار والتميز" (الشمري وآخرون، 2020).

وفي دراسة أجراها الباحثون (الشريف وآخرون، 2021)، تم التأكيد على أهمية التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، حيث أشاروا إلى أن "الإدارة الاستراتيجية تعزز قدرة المنظمة على تطوير وتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (ص. 115).

وفي دراسة أخرى، خلص الباحثون (العنزي وآخرون، 2022) إلى أن "الإدارة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على عمليات إدارة المعرفة، حيث تساعد في تحديد الاحتياجات المعرفية للمنظمة وتطوير الآليات اللازمة لاكتساب المعرفة والمشاركة بها واستخدامها بشكل فعال" (ص. 84).

كما أشارت دراسة (الهوراني وآخرون، 2020) إلى أن "الإدارة الإستراتيجية تُعزز من قدرة المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها ونقلها وتطبيقها بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" (ص. 136).

وفي دراسة أجراها (الفضل والشواورة، 2019)، خلصت الدراسة إلى أن "الإدارة الإستراتيجية تُعزز من قدرة المنظمات على إدارة معرفتها بشكل فعال، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة وتنظيمها ونشرها واستخدامها" (ص. 194).

كما أكدت دراسة (المومني والكساسبة، 2021) على أن "الإدارة الإستراتيجية تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تطوير قدراتها على إدارة المعرفة بشكل استراتيجي" (ص. 69).

وأشارت دراسة (الخطيب وآخرون، 2022) إلى أن "الممارسات الإستراتيجية في المنظمات لها تأثير إيجابي على تطوير عمليات إدارة المعرفة، مما ينعكس على زيادة الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية" (ص. 112).

حيث تُظهر الدراسات السابقة أن هناك علاقة وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في المنظمات. فقد أكدت هذه الدراسات على أن الإدارة الاستراتيجية تُعزز من قدرة المنظمات على إدارة معرفتها بشكل فعال، من خلال توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة وتنظيمها ونشرها واستخدامها (الفضل والشواورة، 2019).

كما أشارت إلى أن الإدارة الاستراتيجية تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات عبر تطوير قدراتها على إدارة المعرفة بشكل استراتيجي (المومني والكساسبة، 2021).

علاوة على ذلك، بيّنت الدراسات أن الممارسات الاستراتيجية في المنظمات لها تأثير إيجابي على تطوير عمليات إدارة المعرفة، مما ينعكس على زيادة الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية (الخطيب وآخرون، 2022). ومن هنا، تُبرز هذه الدراسات أهمية دمج الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة كعناصر أساسية لتحقيق النجاح التنظيمي والبقاء في بيئة الأعمال المتسارعة التغير.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1 المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة البحث، واختبار فرضيات البحث. حيث توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وما تم تطبيقه، كما يلي:

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. حيث يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

#### 3.2.1 المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):

التعريف الإجرائي: سيتم قياس الإدارة الاستراتيجية من خلال الاستبيان بسؤال الموظفين عن مستوى إدارة المعرفة من مختلف جوانب الإدارة الاستراتيجية مثل التصور الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، الممارسات الأخلاقية. (خليفة 2018)

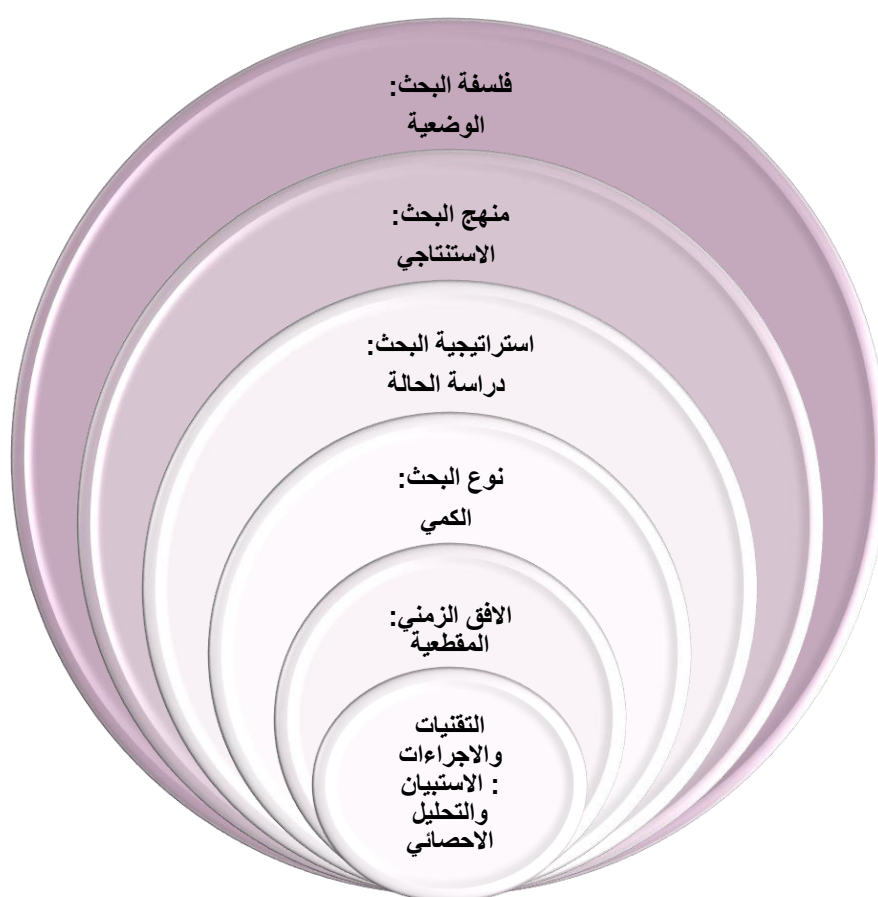
#### 3.2.2 المتغير التابع (إدارة المعرفة):

التعريف الإجرائي: سيتم قياس إدارة المعرفة من خلال الاستبيان بسؤال الموظفين عن مستوى الادارة الاستراتيجية من مختلف جوانب إدارة المعرفة مثل تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. (خليفة 2018)

### 3.3 تصميم البحث:

1. فلسفة البحث: الفلسفة البحث الوضعية تركز على فهم الحقيقة والمعرفة من خلال سياق الوضع الحالي والظروف المحيطة. تعتمد هذه الفلسفة على التأكيد على السياق والثقافة لفهم الظواهر البحثية. (Amabile,2018)
2. منهج البحث: الاستنتاجي. منهج البحث الاستنتاجي يهدف إلى استنتاج استنتاجات عامة من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتاحة. يسعى هذا النوع من البحث إلى استخلاص نتائج شاملة وعامة. (Amabile,2018)
3. استراتيجية البحث: دراسة الحالة. استراتيجية البحث في دراسة الحالة تركز على فهم عميق لظاهرة معينة من خلال دراسة حالة فردية أو مجموعة صغيرة. تعتبر هذه الاستراتيجية ذات قيمة في فهم السياق والتفاعلات المعقدة. (Amabile,2018)

4. **نوع البحث: الكمي.** البحث الكمي يستند إلى الأرقام والبيانات الكمية لتحليل وفهم الظواهر المختلفة. يستخدم أدوات القياس والإحصاء للتوصل إلى نتائج معرفية قابلة للقياس والتحليل. (Amabile,2018)
5. **الأفق الزمني: المقطعية.** الأفق الزمني المقطعي يشير إلى دراسة محددة في فترة زمنية محدودة، دون الركوب على تحليل تطورات زمنية طويلة. يركز هذا النوع من الأفاق الزمنية على فترة زمنية محددة. (Amabile,2018)
6. **التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.** يشير هذا النوع من التقنيات والإجراءات إلى استخدام استبيانات لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لاستخلاص النتائج والاستنتاجات. (Amabile,2018)



الشكل 3: منهجية البحث المصدر له الطالب

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو جميع موظفي شركة الخطوط السعودية في مدينة جدة، حي الروابي، والبالغ عددهم 85 موظفًا بمستويات وظيفية مختلفة وتعتبر شركة الخطوط السعودية من الشركات الرائدة في المملكة العربية السعودية، والتي تقدم خدمات واسعة للطيران، مما يجعلها مجتمعًا مناسبًا للدراسة.

#### 3.4.1 مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذه الدراسة هو موظفي شركة الخطوط السعودية في مدينة جدة، حي الروابي، والبالغ عددهم 85 موظفًا. تم تصنيف مجتمع البحث وفقًا للمستويات الوظيفية كما يلي:

جدول رقم 1: مجتمع البحث

| عدد الموظفين | المستوى الوظيفي                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------|
| 10           | المستوى التنفيذي (مدراء وأعضاء الإدارة العليا)            |
| 25           | المستوى المتوسط (مدراء الأقسام والمشرفون)                 |
| 25           | المستوى الفني (طيارون، فنيون، موظفو خدمات أرضية)          |
| 10           | المستوى الإداري (موظفو الإدارة، الموارد البشرية، المالية) |
| 15           | المستوى المبتدئ (موظفو خدمة العملاء، المساعدون)           |
| 85           | المجموع                                                   |

المصدر: الموارد البشرية في شركة الخطوط السعودية حي الروابي.

#### 3.4.2 عينة البحث:

وفقًا لجدول Krejcie (1970) فإن حجم العينة 70 هو الممثل لحجم المجتمع 85، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، والبالغ حجمها 70 موظفًا. وقد تم الحصول على استجابة من 70 موظفًا، أي بنسبة استجابة 100%.

## جدول رقم 2: عينة البحث

| المستوى الوظيفي                                           | عدد الموظفين | نسبة المشاركة |
|-----------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| المستوى التنفيذي (مدراء وأعضاء الإدارة العليا)            | 8            | 11.43%        |
| المستوى المتوسط (مدراء الأقسام والمشرفون)                 | 21           | 30%           |
| المستوى الفني (طيارون، فنيون، موظفو خدمات أرضية)          | 21           | 30%           |
| المستوى الإداري (موظفو الإدارة، الموارد البشرية، المالية) | 8            | 11.43%        |
| المستوى المبتدئ (موظفو خدمة العملاء، المساعدون)           | 12           | 17.14%        |
| <b>المجموع</b>                                            | <b>70</b>    | <b>100%</b>   |

المصدر: Krejcie (1970)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة المشاركة كانت أعلى بين موظفي المستوى المتوسط (مدراء الأقسام والمشرفون) والمستوى الفني (طيارون، فنيون، موظفو خدمات أرضية) مقارنة بباقي الموظفين. وهذا قد يعكس اهتمام موظفي المستوى المتوسط والمستوى الفني بموضوع الدراسة وأهميته بالنسبة لهم.

### 3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة:

تم استخدام أسلوب العينة الطبقية في اختيار عينة الدراسة من مجتمع البحث والذي يتكون من 85 موظف في شركة الخطوط السعودية بمدينة جدة، حي الروابي. وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. تحديد طبقات المجتمع: تم تقسيم مجتمع البحث إلى خمس طبقات وفقاً للمستويات الوظيفية كالتالي:

✖ المستوى التنفيذي: 8 موظفين

✖ المستوى المتوسط: 21 موظفاً

✖ المستوى الفني: 21 موظفاً

✖ المستوى الإداري: 8 موظفين

✖ المستوى المبتدئ: 12 موظفاً

2. تحديد حجم العينة الكلي: تم تحديد حجم العينة الكلي بـ 70 موظف، وهي نسبة تمثل 100% من مجتمع البحث.

3. توزيع حجم العينة على الطبقات: تم توزيع حجم العينة على الطبقات بناءً على نسبة كل طبقة في المجتمع الأصلي:

✖ المستوى التنفيذي: 8 موظفين (11.43% من إجمالي العينة)

✖ المستوى المتوسط: 21 موظفاً (30% من إجمالي العينة)

✧ المستوى الفني: 21 موظفًا (30% من إجمالي العينة)

✧ المستوى الإداري: 8 موظفين (11.43% من إجمالي العينة)

✧ المستوى المبتدئ: 12 موظفًا (17.14% من إجمالي العينة)

4. اختيار أفراد العينة داخل كل طبقة: تم اختيار أفراد العينة داخل كل طبقة باستخدام العينة العشوائية البسيطة. حيث تم توزيع الاستبيان على الموظفين بشكل إلكتروني لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين. بهذا الأسلوب، تم ضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية في العينة بشكل متناسب مع نسبتها في المجتمع الأصلي، مما يعزز من قدرة الدراسة على التعميم والوصول إلى استنتاجات موثوقة.

### 3.5 طريقة جمع البيانات:

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث:

#### 3.5.1 المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):

واعتمد الباحث على استبانة خليفي (2018). وذلك لقياس الإدارة الاستراتيجية، وذلك من حيث خمسة أبعاد وهي التصور الاستراتيجي ورأس المال البشري والثقافة التنظيمية والرقابة التنظيمية المتوازنة والممارسات الأخلاقية بإجمالي 15 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد التصور الاستراتيجي يتكون من 3 فقرات، ورأس المال البشري يتكون من 3 فقرات، والبعد الثقافة التنظيمية يتكون من 3 فقرات، والبعد الرقابة التنظيمية المتوازنة يتكون من 3 فقرات، والبعد الممارسات الأخلاقية يتكون من 3 فقرات. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث أن 1 = موافق، 2 = محايد، 3 = غير موافق.

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية.

| المتغير              | أبعاده                      | عدد الفقرات | المرجع                                                         |
|----------------------|-----------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------|
| الإدارة الاستراتيجية | التصور الاستراتيجي          | 3           | خليفي (2018). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة. |
|                      | رأس المال البشري            | 3           |                                                                |
|                      | الثقافة التنظيمية           | 3           |                                                                |
|                      | الرقابة التنظيمية المتوازنة | 3           |                                                                |
|                      | الممارسات الأخلاقية         | 3           |                                                                |

المصدر: الطالب

### 3.5.2 المتغير التابع (إدارة المعرفة):

واعتمد الباحث على استبانة خليفي (2018). وذلك لقياس إدارة المعرفة، وذلك من حيث خمسة أبعاد وهي تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة بإجمالي 15 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد تشخيص المعرفة يتكون من 3 فقرات، والبعد توليد المعرفة يتكون من 3 فقرات، والبعد تخزين المعرفة يتكون من 3 فقرات، والبعد توزيع المعرفة يتكون من 3 فقرات، والبعد تطبيق المعرفة يتكون من 3 فقرات. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث أن 1 = موافق، 2 = محايد، 3 = غير موافق.

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع إدارة المعرفة.

| المتغير       | أبعاده        | عدد الفقرات | المرجع                                                         |
|---------------|---------------|-------------|----------------------------------------------------------------|
| إدارة المعرفة | تشخيص المعرفة | 3           | خليفي (2018). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة. |
|               | توليد المعرفة | 3           |                                                                |
|               | تخزين المعرفة | 3           |                                                                |
|               | توزيع المعرفة | 3           |                                                                |
|               | تطبيق المعرفة | 3           |                                                                |

المصدر: الطالب

### 3.6 أنواع البيانات:

في هذا القسم سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

#### 3.6.1 البيانات الأولية:

- ✧ نتائج استبيان أجرته للموظفين في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة حي الروابي حول موضوع الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة.
- ✧ توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الموظفين للإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة.
- ✧ تنظيم البيانات الأولية وإدخالها في برامج إحصائية لتحليلها كمياً.

### 3.6.2 البيانات الثانوية:

✧ الأبحاث والدراسات السابقة المنشورة في المجالات العلمية والكتب حول موضوع

الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة.

✧ المعلومات المتوفرة على موقع شركة الخطوط السعودية الإلكتروني وأي مواد

إعلامية أخرى عن الشركة.

### 3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

✧ تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

✧ تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كورنباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

### 3.8 خاتمة:

في الفصل الثالث من البحث، تم توضيح بالتفصيل المنهجية البحثية المتبعة في هذه الدراسة. بداية، تم تحديد المنهج البحثي المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وبين إدارة المعرفة لدى موظفي شركة الخطوط السعودية في المملكة العربية السعودية في جدة بحسب الروابي. وفيما يتعلق بأساليب جمع البيانات، فقد تم توزيع استبيانات على عينة مقصودة من الموظفين بمختلف طبقاتهم بهدف الحصول على البيانات الكمية حول هذه العلاقة.

وفيما يتعلق بأساليب المعالجة والتحليل، فقد تم استخدام التحليل الوصفي والتحليل المضموني، بالإضافة إلى إجراء بعض التحليلات الإحصائية للبيانات الكمية المتوفرة.

كما تمت مراعاة اعتبارات الأخلاقيات البحثية طوال مراحل إجراء الدراسة، حيث تم ضمان سرية المعلومات والمحافظة على خصوصية المشاركين.

وبذلك، يكون الفصل الثالث قد وفر وصفًا تفصيليًا للمنهجية المتبعة في هذا البحث العلمي، والتي اتسمت بالدقة والموضوعية بما يضمن موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها. وهذا الالتزام بالمنهجية العلمية السليمة سيساهم في تعزيز جودة هذا البحث وتميزه.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

## 4.1 التمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS بالإصدار 28. يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء اختبار لصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني. علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج SPSS الإصدار 28. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

## 4.2 خصائص عينة الدراسة:

- ✧ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – عدد سنوات الخبرة – المؤهل العلمي.
- ✧ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
  - ◆ الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
  - ◆ العمر ويشمل (أقل من 30 – من 30 إلى 39 سنة – من 40 إلى 49 سنة – أكثر من 49).
  - ◆ المؤهل العلمي ويشمل (ابتدائي – متوسط – ثانوي – دراسات عليا).
  - ◆ عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات – بين 5 و 10 سنوات – بين 10 و 15 سنة – أكثر من 15 سنة)

الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

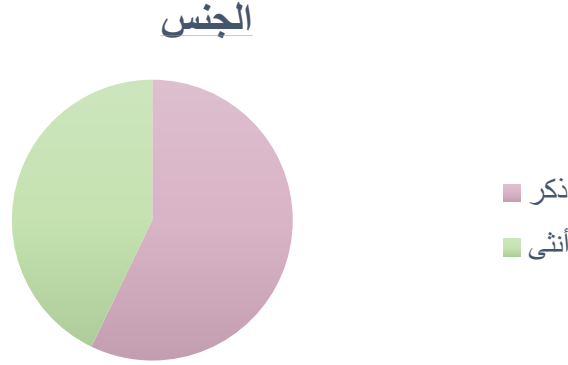
جدول 5: توصيف عينة البحث.

| المتغير          | فئات المتغير     | العدد     | النسبة من إجمالي العينة |
|------------------|------------------|-----------|-------------------------|
| النوع            | ذكر              | 40        | %57.1                   |
|                  | أنثى             | 30        | %42.9                   |
|                  | <b>الإجمالي</b>  | <b>70</b> | <b>%100</b>             |
| الفئة العمرية    | أقل من 30 سنة    | 41        | %58.6                   |
|                  | من 30 إلى 39 سنة | 18        | %25.7                   |
|                  | من 40 إلى 49 سنة | 6         | %8.6                    |
|                  | أكثر من 49 سنة   | 5         | %7.1                    |
|                  | <b>الإجمالي</b>  | <b>70</b> | <b>%100</b>             |
|                  | ابتدائي          | 7         | %10.0                   |
|                  | متوسط            | 1         | %1.4                    |
| المؤهل العلمي    | ثانوي            | 20        | %28.6                   |
|                  | دراسات عليا      | 42        | %60.0                   |
|                  | <b>الإجمالي</b>  | <b>70</b> | <b>%100</b>             |
|                  | أقل من 5 سنوات   | 44        | %62.9                   |
|                  | بين 5 و 10 سنوات | 10        | %14.3                   |
| عدد سنوات الخبرة | بين 10 و 15 سنة  | 5         | %7.1                    |
|                  | أكثر من 15 سنة   | 11        | %15.7                   |
|                  | <b>الإجمالي</b>  | <b>70</b> | <b>100%</b>             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

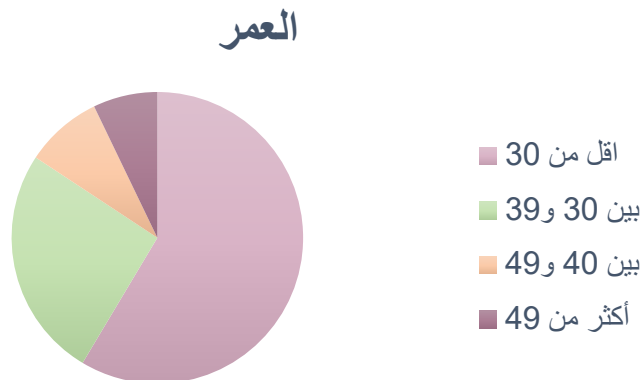
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

♦ **بالنسبة للتوزيع حسب الجنس**، أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور في العينة فاق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 40، مما يشكل نسبة 57.1% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 30، أي ما يعادل 42.9% من العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



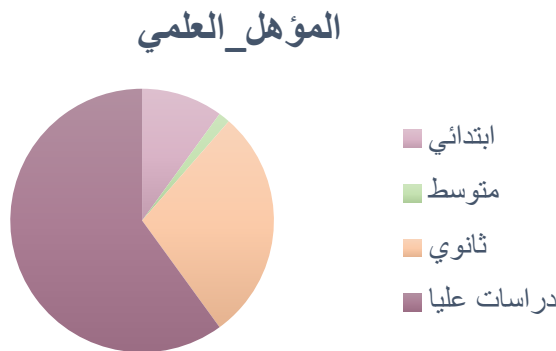
الشكل 4: تصنيف العينة وفقاً للجنس

♦ **أما بالنسبة للتوزيع حسب العمر**، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 41 شخصاً من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 عاماً، وهو ما يعادل 58.6% من إجمالي العينة. في حين أن 18 شخصاً تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة، أي ما يعادل 25.7% من العينة. كما أن 6 أشخاص تتراوح أعمارهم بين 40 و49 سنة، مما يمثل 8.6% من العينة. وأخيراً، هناك 5 أشخاص أعمارهم تزيد عن 49 سنة، وهو ما يشكل أيضاً 7.1% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



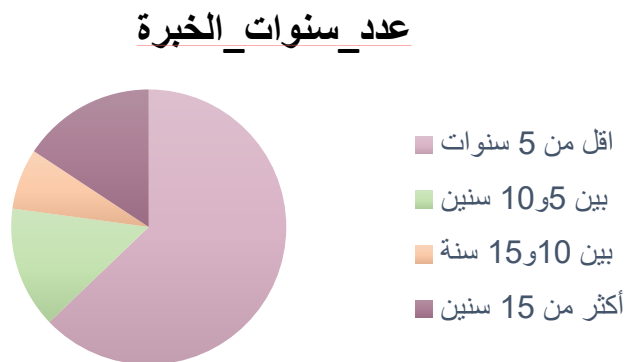
الشكل 5: تصنيف العينة وفقاً للعمر

♦ أما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 7 أشخاص من أفراد العينة حاصلون على شهادة الابتدائي، مما يمثل 10.0% من إجمالي العينة. بينما هناك شخص واحد فقط حاصل على شهادة المتوسط، أي ما يعادل 1.4% من العينة. أما بالنسبة للمؤهل الثانوي، فقد بلغ عدد الأشخاص الحاصلين عليه 20 شخصاً، وهو ما يمثل 28.6% من العينة. وفيما يتعلق بالدراسات العليا، فقد تبين أن 42 شخصاً من أفراد العينة حاصلون على شهادات دراسات عليا، مما يشكل 60.0% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 6: تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

♦ أما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن 44 شخص من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما يمثل 62.9% من إجمالي العينة. بينما هناك 10 أشخاص لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، أي ما يعادل 14.3% من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة، فقد بلغ عددهم 5 أشخاص، وهو ما يمثل 7.1% من العينة. وفيما يتعلق بمن هم لديهم خبرة تفوق 15 سنة، فقد تبين أنهم 11 شخصاً من أفراد العينة، مما يشكل 15.7% من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل 7: تصنيف العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

### 4.3 قياس الصدق والثبات لأدوات البحث:

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة. كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE). أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات، تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability)، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho). تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

#### 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

♦ تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).

♦ صدق الاتساق الداخلي: يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لهذا الغرض، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة Kaiser (1974)، تم استبعاد العبارات التي تكون قيمة معامل ارتباطها أقل من 0.5.

♦ الصدق التقاربي (Convergent Validity): يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفقاً لـ Hair et al (2006)، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.

♦ تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضاً متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28، كما هو موضح في ما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل.

| Average variance extracted<br>متوسط التباين المستخرج |       | P<br>Values | Standard deviation<br>الانحراف المعياري | Factor loadings<br>معامل الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير                           |                         |
|------------------------------------------------------|-------|-------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------|----------|-----------------------------------|-------------------------|
| 0.669                                                | 0.675 | 0.000       | 0.542                                   | 0.718                             | 0.815 | A1       | التصور<br>الإستراتيجي             | الإدارة<br>الإستراتيجية |
|                                                      |       | 0.000       | 0.753                                   | 0.604                             |       | A2       |                                   |                         |
|                                                      |       | 0.000       | 0.714                                   | 0.703                             |       | A3       |                                   |                         |
|                                                      | 0.707 | 0.000       | 0.622                                   | 0.673                             |       | B1       | رأس المال<br>البشري               |                         |
|                                                      |       | 0.000       | 0.648                                   | 0.718                             |       | B2       |                                   |                         |
|                                                      |       | 0.000       | 0.767                                   | 0.730                             |       | B3       |                                   |                         |
|                                                      | 0.637 | 0.000       | 0.717                                   | 0.601                             |       | C1       | الثقافة<br>التنظيمية              |                         |
|                                                      |       | 0.000       | 0.668                                   | 0.634                             |       | C2       |                                   |                         |
|                                                      |       | 0.000       | 0.685                                   | 0.676                             |       | C3       |                                   |                         |
|                                                      | 0.662 | 0.000       | 0.530                                   | 0.658                             |       | D1       | الرقابة<br>التنظيمية<br>المتوازنة |                         |
|                                                      |       | 0.000       | 0.578                                   | 0.713                             |       | D2       |                                   |                         |
|                                                      |       | 0.000       | 0.641                                   | 0.616                             |       | D3       |                                   |                         |
|                                                      | 0.663 | 0.000       | 0.588                                   | 0.558                             |       | E1       | الممارسات<br>الأخلاقية            |                         |
|                                                      |       | 0.000       | 0.695                                   | 0.739                             |       | E2       |                                   |                         |
|                                                      |       | 0.000       | 0.603                                   | 0.693                             |       | E3       |                                   |                         |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 6 الذي بالأعلى:

◆ **مقياس تطبيق الإدارة الإستراتيجية:** أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالتصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، والممارسات الأخلاقية ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5. بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي 0.669، وهي قيمة أكبر من 0.5. بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضاً.

جدول 7: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

| Average variance extracted<br>متوسط التباين المستخرج |       | P<br>Values | Standard deviation<br>الانحراف المعياري | Factor loadings<br>معامل الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير       |               |
|------------------------------------------------------|-------|-------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------|----------|---------------|---------------|
| 0.757                                                | 0.750 | 0.000       | 0.631                                   | 0.675                             | 0.868 | BA1      | تشخيص المعرفة | إدارة المعرفة |
|                                                      |       | 0.000       | 0.568                                   | 0.734                             |       | BA2      |               |               |
|                                                      |       | 0.000       | 0.693                                   | 0.842                             |       | BA3      |               |               |
|                                                      | 0.790 | 0.000       | 0.645                                   | 0.825                             |       | BB1      | توليد المعرفة |               |
|                                                      |       | 0.000       | 0.693                                   | 0.817                             |       | BB2      |               |               |
|                                                      |       | 0.000       | 0.732                                   | 0.728                             |       | BB3      |               |               |
|                                                      | 0.729 | 0.000       | 0.593                                   | 0.612                             |       | BC1      | تخزين المعرفة |               |
|                                                      |       | 0.000       | 0.640                                   | 0.784                             |       | BC2      |               |               |
|                                                      |       | 0.000       | 0.631                                   | 0.791                             |       | BC3      |               |               |
|                                                      | 0.735 | 0.000       | 0.603                                   | 0.732                             |       | BD1      | توزيع المعرفة |               |
|                                                      |       | 0.000       | 0.660                                   | 0.776                             |       | BD2      |               |               |
|                                                      |       | 0.000       | 0.734                                   | 0.698                             |       | BD3      |               |               |
|                                                      | 0.778 | 0.000       | 0.622                                   | 0.882                             |       | BE1      | تطبيق المعرفة |               |
|                                                      |       | 0.000       | 0.631                                   | 0.693                             |       | BE2      |               |               |
|                                                      |       | 0.000       | 0.666                                   | 0.759                             |       | BE3      |               |               |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 7 الذي بالأعلى:

◆ **مقياس تطبيق إدارة المعرفة:** أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بتشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة ارتباطاً قوياً بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من 0.5. بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001. بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، أما فيما يتعلق بـ متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد أظهرت النتائج أن قيمته لمتغير تطبيق إدارة المعرفة هي 0.757، وهي أكبر من 0.5. بناءً على ذلك، يمكن القول إنه قد تم تحقيق الصدق التقاربي للاستبانة أيضاً.

### 4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة. لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، وقيمة A-rho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

- ◆ قيمة ألفا كرونباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من 1، كانت درجة الثبات أعلى.
- ◆ الثبات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس، ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس. يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرونباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل.
- ◆ قيمة A-rho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرونباخ والثبات المركب.
- ◆ وفقًا لدراسة Hair et al. (2010)، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من 0.7 حتى يعتبر المقياس ثابتًا. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.
- ◆ الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بـ ألفا كرونباخ، والثبات المركب (Composite Reliability)، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول 8: قياس الثبات لأداة الدراسة.

| المتغير              | عدد العبارات                | Cronbach's alpha |
|----------------------|-----------------------------|------------------|
| الإدارة الإستراتيجية | التصور الإستراتيجي          | 0.898            |
|                      | رأس المال البشري            | 0.872            |
|                      | الثقافة التنظيمية           | 0.869            |
|                      | الرقابة التنظيمية المتوازنة | 0.893            |
|                      | الممارسات الأخلاقية         | 0.871            |
| إدارة المعرفة        | تشخيص المعرفة               | 0.927            |
|                      | توليد المعرفة               | 0.921            |
|                      | تخزين المعرفة               | 0.933            |
|                      | توزيع المعرفة               | 0.923            |
|                      | تطبيق المعرفة               | 0.928            |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول 8 الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

♦ أظهرت النتائج لمقياس تطبيق الإدارة الإستراتيجية أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.902. أما بالنسبة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، فقد كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: التصور الإستراتيجي 0.898، رأس المال البشري 0.872، الثقافة التنظيمية 0.869، الرقابة التنظيمية المتوازنة 0.893، والممارسات الأخلاقية 0.871. بما أن جميع القيم تتجاوز 0.7، وفقاً لدراسة Hair et al (2010)، فإن الثبات قد تحقق للمقياس.

♦ أما بالنسبة لمقياس تطبيق إدارة المعرفة، فقد أظهرت النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقياس ككل كانت 0.940. بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة، كانت قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب على النحو التالي: تشخيص المعرفة 0.927، توليد المعرفة 0.921، تخزين المعرفة 0.933، توزيع المعرفة 0.923، وتطبيق المعرفة 0.928. بما أن جميع القيم أكبر من 0.6، وفقاً لدراسة Hair et al (2010)، فإن الثبات قد تحقق أيضاً للمقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات

للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

#### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وفقاً لما يلي:

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
| 1     | 2     | 3         |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في } 33.33\% = \frac{100}{3}$$

يوضح الجدول 9 دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

**جدول 9: دلالة المتوسطات الحسابية.**

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|----------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| من 1 إلى 1.67        | موافق                   | من 66.67% إلى 100%   | موافقة مرتفعة                   |
| من 1.68 إلى 2.34     | محايد                   | من 33.34% إلى 66.66% | موافقة متوسطة                   |
| من 2.35 إلى 3        | غير موافق               | من 0% إلى 33.33%     | موافقة منخفضة                   |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي. يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأبعادها، بالإضافة إلى مستوى إدارة المعرفة وأبعادها، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي:

**جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.**

| المتغير              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام | مستوى الأهمية |
|----------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| الإدارة الإستراتيجية | 1.43            | 0.559             | موافق         | مرتفع         |
|                      | 1.44            | 0.549             | موافق         | مرتفع         |
|                      | 1.42            | 0.500             | موافق         | مرتفع         |
|                      | 1.31            | 0.474             | موافق         | مرتفع         |
|                      | 1.35            | 0.476             | موافق         | مرتفع         |
| إدارة المعرفة        | 1.35            | 0.531             | موافق         | مرتفع         |
|                      | 1.38            | 0.591             | موافق         | مرتفع         |
|                      | 1.30            | 0.521             | موافق         | مرتفع         |
|                      | 1.41            | 0.540             | موافق         | مرتفع         |
|                      | 1.34            | 0.555             | موافق         | مرتفع         |

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح في الجدول 10 في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

♦ تظهر نتائج **توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية** أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات الإدارة الإستراتيجية في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة، حي الروابي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 1.39، مع نسبة موافقة بلغت 70.66% وانحراف معياري قدره 0.435. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة (التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، والممارسات الأخلاقية) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للإدارة الإستراتيجية في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة، حي الروابي. أما بالنسبة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد التصور الإستراتيجي بلغ المتوسط الحسابي 1.43 مع نسبة موافقة 68.1% وانحراف معياري 0.559، بعد رأس المال البشري بلغ المتوسط الحسابي 1.44 مع نسبة موافقة 67.13% وانحراف معياري 0.549، بعد الثقافة التنظيمية بلغ المتوسط الحسابي 1.42 مع نسبة موافقة 69.53% وانحراف معياري 0.500، بعد الرقابة

التنظيمية المتوازنة بلغ المتوسط الحسابي 1.31 مع نسبة موافقة 74.76% وانحراف معياري 0.474، بعد الممارسات الأخلاقية بلغ المتوسط الحسابي 1.35 مع نسبة موافقة 73.8% وانحراف معياري 0.476. تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية في الشركة.

♦ تظهر نتائج **توصيف العينة للمتغير التابع إدارة المعرفة** أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة، مما يدل على مستوى عالٍ من تطبيق إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة، حي الروابي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 1.36 مع نسبة موافقة 74.09% وانحراف معياري 0.492. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة المعرفة أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الأربعة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية في منطقة جدة، حي الروابي. بالنسبة للأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة، كانت النتائج على النحو التالي: بعد تشخيص المعرفة كان المتوسط الحسابي 1.35 بنسبة موافقة 73.8% وانحراف معياري 0.531، وبعد توليد المعرفة كان المتوسط الحسابي 1.38 بنسبة موافقة 73.83% وانحراف معياري 0.591، وبعد تخزين المعرفة كان المتوسط الحسابي 1.30 بنسبة موافقة 78.56% وانحراف معياري 0.521، وبعد توزيع المعرفة كان المتوسط الحسابي 1.41 بنسبة موافقة 69.03% وانحراف معياري 0.540، وبعد تطبيق المعرفة كان المتوسط الحسابي 1.34 بنسبة موافقة 75.23% وانحراف معياري 0.555. تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في الشركة بشكل عام.

#### 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (البيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 11: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

| المتغير                     | التصور الإستراتيجي  | رأس المال البشري | الثقافة التنظيمية | الرقابة التنظيمية المتوازنة | الممارسات الأخلاقية | إدارة المعرفة |
|-----------------------------|---------------------|------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------|---------------|
| التصور الإستراتيجي          | Pearson Correlation | .683**           | .644**            | .444**                      | .623**              | .653**        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | <.001            | <.001             | <.001                       | <.001               | <.001         |
|                             | N                   | 70               | 70                | 70                          | 70                  | 70            |
| رأس المال البشري            | Pearson Correlation | 1                | .704**            | .620**                      | .702**              | .772**        |
|                             | Sig. (2-tailed)     |                  | <.001             | <.001                       | <.001               | <.001         |
|                             | N                   | 70               | 70                | 70                          | 70                  | 70            |
| الثقافة التنظيمية           | Pearson Correlation | .683**           | 1                 | .686**                      | .732**              | .807**        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | <.001            |                   | <.001                       | <.001               | <.001         |
|                             | N                   | 70               | 70                | 70                          | 70                  | 70            |
| الرقابة التنظيمية المتوازنة | Pearson Correlation | .644**           | .704**            | 1                           | .707**              | .725**        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | <.001            | <.001             |                             | <.001               | <.001         |
|                             | N                   | 70               | 70                | 70                          | 70                  | 70            |
| الممارسات الأخلاقية         | Pearson Correlation | .623**           | .702**            | .732**                      | 1                   | .782**        |
|                             | Sig. (2-tailed)     | <.001            | <.001             | <.001                       |                     | <.001         |
|                             | N                   | 70               | 70                | 70                          | 70                  | 70            |
| إدارة المعرفة               | Pearson Correlation | .653**           | .772**            | .807**                      | .725**              | 1             |
|                             | Sig. (2-tailed)     | <.001            | <.001             | <.001                       | <.001               |               |
|                             | N                   | 70               | 70                | 70                          | 70                  | 70            |

.\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الارتباط الخطى بين الإدارة الإستراتيجية وأبعادها (كمتغير مستقل) وإدارة المعرفة (كمتغير تابع):

- ◆ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.653) بين الإدارة الإستراتيجية وأبعادها كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- ◆ تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، الممارسات الأخلاقية) عند معامل ارتباط: 1، 0.683، 0.644، 0.444، 0.623 على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين إدارة المعرفة كمتغير تابع.
- ◆ يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

### الارتباط الخطى بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وبين متغير الإدارة الإستراتيجية ككل، وبين بعضها البعض:

- ◆ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين الإدارة الإستراتيجية وبين أبعادها (التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، الممارسات الأخلاقية) عند مستوى دلالة (0.01).

## 4.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V.28, على النحو التالي:

### الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وبين إدارة المعرفة.

### ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- الفرضية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور الإستراتيجي وبين إدارة المعرفة.
- الفرضية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين إدارة المعرفة.

الفرضية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة.

الفرضية 4: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية المتوازنة وبين إدارة المعرفة.

الفرضية 5: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وبين إدارة المعرفة.

### نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وبين إدارة المعرفة."

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين. في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية، التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، و\*\*إدارة المعرفة\*\*، التي تعتبر المتغير التابع. ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الشركة وبين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .877 <sup>a</sup> | .770     | .766              | .238                       |

a. Predictors: (Constant), المتغير\_الإدارة\_الإستراتيجية

#### ANOVA<sup>a</sup>

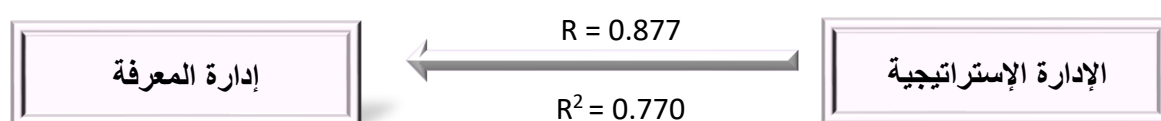
| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | 12.864         | 1  | 12.864      | 227.462 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.846          | 68 | .057        |         |                    |
|       | Total      | 16.710         | 69 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: المتغير\_إدارة\_المعرفة

b. Predictors: (Constant), المتغير\_الإدارة\_الإستراتيجية

| Coefficients <sup>a</sup>    |                             |            |                           |        |       |                                 |             |
|------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|---------------------------------|-------------|
| Model                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|                              | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1 (Constant)                 | -.023                       | .096       |                           | -.244  | .808  | -.214                           | .168        |
| المتغير_الإدارة_الاستراتيجية | .992                        | .066       | .877                      | 15.082 | <.001 | .861                            | 1.123       |

a. Dependent Variable: المتغير\_إدارة\_المعرفة



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- ◆ تشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (0.01)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
- ◆ تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.877$ ) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الإدارة الاستراتيجية بشكل عام وإدارة المعرفة.
- ◆ يوضح معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) أن حوالي 77% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الإدارة الاستراتيجية.
- ◆ تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.02).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية (إجمالاً) كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

#### نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع والخامس للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التصور الإستراتيجي وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التصور الإستراتيجي محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين رأس المال البشري محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الثقافة التنظيمية محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه "لا توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية المتوازنة وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الرقابة التنظيمية المتوازنة محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الخامس على أنه "توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وبين إدارة المعرفة" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الممارسات الأخلاقية محل الدراسة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

ولإختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط  
Simple Linear Regression Analysis

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .884 <sup>a</sup> | .782     | .765              | .239                       |

a. Predictors: (Constant), التصور\_الاستراتيجي, الممارسات\_الأخلاقية, الرقابة\_التنظيمية

رأس\_المال\_البشري, الثقافة\_التنظيمية

#### ANOVA<sup>a</sup>

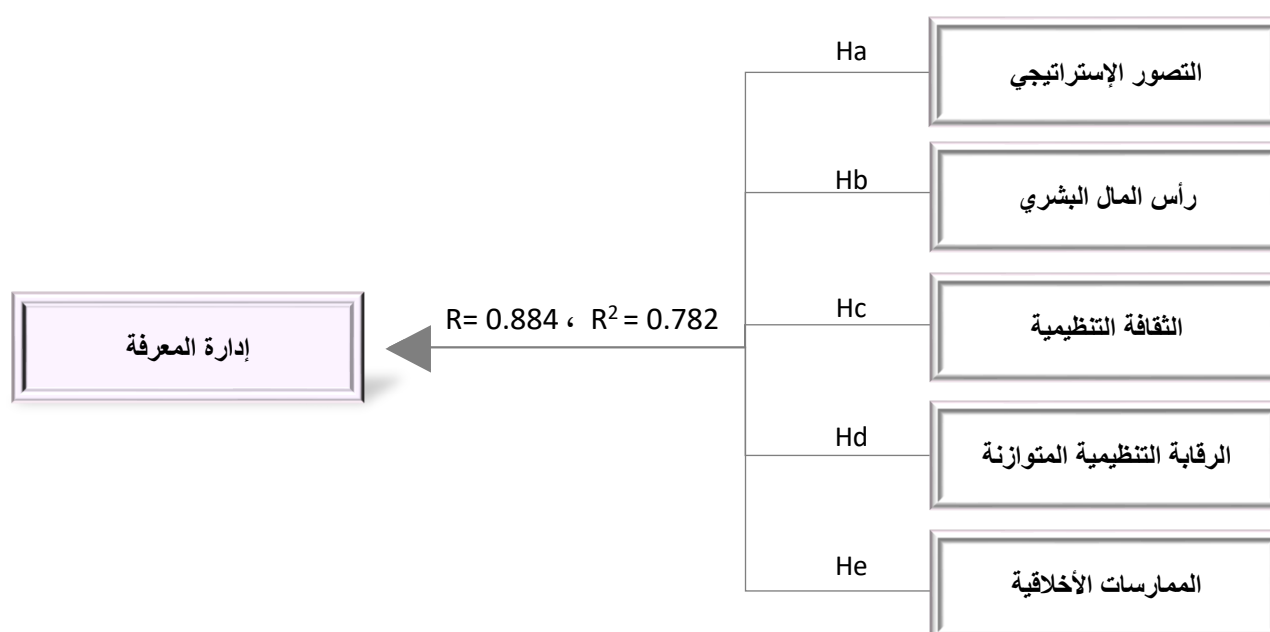
| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 13.068         | 5  | 2.614       | 45.922 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 3.642          | 64 | .057        |        |                    |
|       | Total      | 16.710         | 69 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: المتغير\_إدارة\_المعرفة

b. Predictors: (Constant), التصور\_الاستراتيجي, الرقابة\_التنظيمية, رأس\_المال\_البشري, الثقافة\_التنظيمية, الممارسات\_الأخلاقية

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |      |      |                                 |             |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|------|---------------------------------|-------------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |      | Sig. | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      | t    |      | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1                         | (Constant)                  | -.024      | .097                      |      | .806 | -.218                           | .170        |
|                           | التصور_الإستراتيجي          | .068       | .076                      | .077 | .886 | -.085                           | .220        |
|                           | رأس_المال_البشري            | .218       | .087                      | .243 | .015 | .044                            | .391        |
|                           | الثقافة_التنظيمية           | .305       | .099                      | .310 | .003 | .108                            | .503        |
|                           | الرقابة_التنظيمية           | .186       | .094                      | .179 | .052 | -.002                           | .373        |
|                           | الممارسات_الأخلاقية         | .217       | .105                      | .210 | .042 | .008                            | .426        |

a. Dependent Variable: المتغير\_إدارة\_المعرفة



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- ◆ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من 0.01، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
- ◆ تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.884$ ) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، والممارسات الأخلاقية) وبين إدارة المعرفة.
- ◆ يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن 78.2% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى أبعاد الإدارة الإستراتيجية.
- ◆ تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.02.

بناءً على النتائج السابقة، يتم رفض صحة الفرضية الأولى والرابعة حيث لم يتم إثبات وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور الإستراتيجي والرقابة التنظيمية المتوازنة كمتغيرات مستقلة، وإدارة المعرفة كمتغير تابع. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة والخامسة، فقد تم قبول صحتها حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، والممارسات الأخلاقية كمتغيرات مستقلة، وإدارة المعرفة كمتغير تابع.

## 4.7 الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي شركة الخطوط السعودية في مدينة جدة، تحديداً في حي الروابي، والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة. تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. هذا التحليل الوصفي كان ضرورياً لفهم خصائص العينة بشكل شامل، مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل في الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة. في حالة الإدارة الإستراتيجية تم تحليل أبعاد مثل التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، والممارسات الأخلاقية، أما في حالة إدارة المعرفة تم تحليل أبعاد مثل تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالشركة وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المؤسسة.

في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE). تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت

النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة. تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM)، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة، مثل تأثير التصور الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، والممارسات الأخلاقية على إدارة المعرفة.

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة، حيث أثبتت أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية في جدة، حي الروابي. من خلال هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة وتعزيز قدرتها على إدارة المعرفة بشكل فعال. هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.

## المراجع:

### العربية:

- أبو بكر، م. (2018). تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية على ممارسات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 58(2)، 159-188.
- أبو بكر، م. (2019). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد، م.، وآخرون. (2021). دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنافسي: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة إدارة الأعمال، 9(2)، 40-55.
- الأحمدي، س. (2020). إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، 34(2)، 1-24.
- البشاشة، ع. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير إدارة المعرفة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 33(6)، 1057-1088.
- البكري، ت. (2021). تأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات المقدمة: دراسة حالة. مجلة جامعة الأزهر للعلوم الإنسانية، 23(1)، 1-30.
- البكري، س. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الإدارة الحديثة، 11(3)، 78-92.
- البكري، سونيا. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 24(1)، 49-67.
- جابر، ع.، وآخرون. (2018). استراتيجيات إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتطوير، 16(4)، 15-30.
- جابر، ن.، وآخرون. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركات العربية. مجلة الإدارة العلمية، 6(4)، 90-105.
- الجبوري، ط. (2021). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العربية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(54)، 1-20.
- الجرجاي، ز. (2019). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1)، 1-26.
- جمال، س.، وآخرون. (2016). تحليل التحديات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات العربية. مجلة الإدارة العربية، 12(1)، 20-35.

- جميل، ف.، وآخرون. (2017). تحليل التحديات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 8(4)، 20-5.
- جميل، ف.، وآخرون. (2020). دور الابتكار في تعزيز التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركات الخليجية. مجلة الاقتصاد والتنمية، 18(4)، 25-40.
- جميل، ف.، وآخرون. (2020). دور البعد البيئي في تحقيق النجاح: دراسة تطبيقية في الشركات العربية. مجلة الاقتصاد والأعمال، 18(2)، 20-5.
- الجنابي، ط. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الموارد المالية للمنظمات. مجلة الاقتصاد والمالية، 8(2)، 23-38.
- الجهني، ع. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير عمليات إدارة المعرفة. مجلة الإدارة العامة، 59(2)، 271-302.
- الحداد، سوزان. (2018). دور إدارة المعرفة في دعم القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 32(4)، 745-776.
- الحديثي، سعد عبد الرحمن، والياسري، نوفل عبد الرزاق، والحامدي، رعد عبد الله. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأنشطة المعرفية: دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 19(1)، 123-140.
- الحربي، ف. (2020). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، 12(2)، 45-72.
- الحربي، ف.، والجهني، م.، والشمري، ي. (2020). أثر الإدارة الاستراتيجية على عمليات إدارة المعرفة في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 34(1)، 1-25.
- حسن، م.، وآخرون. (2018). إدارة المعرفة: المفاهيم والتطبيقات العملية. القاهرة: دار الكتاب المصري.
- حسن، م.، وآخرون. (2020). تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتطوير، 18(3)، 20-35.
- الحسني، أحمد فخري، والحسني، أسماء فخري. (2017). أثر التوجه الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 109، 85-106.

حسين، م.، وآخرون. (2017). أثر البعد الاقتصادي في تحقيق التنافسية: دراسة حالة في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتنمية، 15(4)، 30-45.

حسين، م.، وآخرون. (2020). دور التحول الاستراتيجي في تعزيز القدرة على التكيف: دراسة تطبيقية في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتنمية، 18(4)، 40-55.

الحسيني، ضياء الدين إبراهيم، والزبيدي، محمد رضا عبد الله، والمشهداني، نعمة عباس. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في إنشاء وتطوير البنية المعرفية: دراسة تحليلية في شركة الاتصالات العراقية. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 29(1)، 155-173.

الحسيني، ف. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات. بيروت: دار النهضة العربية.

الحسيني، ف. وآخرون. (2018). إدارة المعرفة: المفاهيم والعمليات والتطبيقات. القاهرة: مكتبة عين شمس.

الحسيني، فؤاد محمد، والعلي، أحمد عبد الرحمن. (2019). دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(48)، 117-138.

الحلبي، ز. (2018). تأثير الإدارة الاستراتيجية على الصورة الذهنية للمنظمة. مجلة البحوث الإدارية، 7(4)، 67-84.

الحنيطي، د. (2018). أهمية الإدارة الاستراتيجية في صنع القرارات. مجلة الإدارة والتنمية، 7(4)، 12-24.

الهوراني، ف.، والقطاونة، ر.، والعمرى، أ. (2020). دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في جامعة آل البيت. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 12(38)، 125-140.

خالد، ع.، وآخرون. (2019). دور التكامل الاستراتيجي في تحسين أداء الشركات العربية. مجلة الإدارة والتنمية، 17(3)، 15-30.

خالد، م.، وآخرون. (2017). تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات العربية. مجلة البحوث الاقتصادية، 15(2)، 40-55.

الخرابشة، م. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي على إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 19(2)، 127-150.

الخطيب، أ. (2020). إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الخطيب، أ. والزغبى، ح. (2018). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(3)، 31-60.

الخطيب، أ.، والقطاونة، ر.، والحراشنة، م. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة وانعكاسها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة في شركة المناصير للصناعات الهندسية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 18(72)، 95-115.

الخطيب، إباد. (2015). دور الإدارة الاستراتيجية في تشكيل وتوجيه إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 29(8)، 1617-1646.

الخطيب، ح. (2019). العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في المنظمات. مجلة الاقتصاد والإدارة، 25(3)، 45-68.

الخفاجي، نعمة عباس، والعبادي، هاشم فوزي. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 57، 174-196.

الخفاجي، نعمة عباس، والعبادي، هاشم فوزي، والبياتي، نور الدين عبد الله. (2018). الإدارة الاستراتيجية للمعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(43)، 73-92.

خليفة. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة. • <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/10520>

خليل، ع.، وآخرون. (2020). دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة على التكيف: دراسة حالة في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتطوير، 18(3)، 20-35.

خليل، ف.، وآخرون. (2020). دور شبكات التواصل في إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة إدارة الأعمال، 8(2)، 25-40.

خليل، ف.، وآخرون. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتطوير، 19(2)، 40-55.

خليل، ن. (2017). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنظريات والنماذج. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الربيعي، ط. وآخرون. (2020). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج والتطبيقات. بيروت: دار النهضة العربية.

- الرشيد، ب. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في المنظمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 12(2)، 67-84.
- الزبيدي، ف.ع.، الربيعي، س.م.، والفياض، ع.ك. (2022). دور الذكاء التنافسي في تحقيق التحول التنظيمي: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 13(2)، 45-67.
- الزهراني، م. (2019). دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. مجلة الإدارة العامة، 59(4)، 567-596.
- السعيد، عبد الرزاق علي، والجبوري، علي حسين، والعزاوي، جبار خلف. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة الاتصالات العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 124، 185-204.
- السكرانة، ج. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في التكيف مع التغيرات البيئية. مجلة البحوث الإدارية، 15(1)، 23-38.
- سلامة، م.، وآخرون. (2020). تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العربية. مجلة الإدارة والتنمية، 18(3)، 20-35.
- سليم، ع.، وآخرون. (2018). أثر البعد الاقتصادي في إدارة المعرفة: دراسة حالة في الشركات العربية. مجلة الاقتصاد والتنمية، 16(4)، 20-35.
- سليمان، خ.، وآخرون. (2018). دور القيادة في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة القيادة والتنمية، 16(4)، 50-65.
- سليمان، م.، وآخرون. (2018). مبادئ الإدارة الاستراتيجية. الرياض: دار النشر المتقدمة.
- السيد، ع. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة. مجلة الاقتصاد والتنمية، 17(2)، 115-142.
- الشرفات، سماح. (2020). أثر إدارة المعرفة على تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 22(1)، 13-25.
- الشريف، ع. والمصري، ر. (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الأزهر بغزة للعلوم الإنسانية، 23(1)، 103-126.
- الشريف، ع.، والعنزي، س. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 10(1)، 45-62.

الشريف، م.، والشريف، ر.، والسرحان، ع. (2021). دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 23(1)، 105-118.

الشماع، خ. وآخرون. (2018). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الشماع، خ.، وخضير، ك. (2018). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الشمري، ح. وآخرون. (2022). عوامل نجاح إدارة المعرفة في المنظمات العربية. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 209-230.

الشمري، عبد الله نايف، والعبادي، هاشم فوزي. (2019). أثر التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة زين للاتصالات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 59(5)، 112-134.

الشمري، عبد الله نايف، والعبادي، هاشم فوزي، والطائي، يوسف حليم سلطان. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(27)، 185-206.

الشمري، هاشم فوزي، والدليمي، سرمد كوكب. (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية للمعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية في شركة الاتصالات العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 115، 212-231.

الشمري، ي.، والعطوي، ف. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات. مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 443-470.

صالح، أ.، وآخرون. (2017). أثر الاختيار الاستراتيجي على أداء الشركات الصناعية: دراسة تحليلية في البيئة العربية. مجلة الإدارة العربية، 15(2)، 20-35.

صالح، ع.، وآخرون. (2018). أثر البعد التنظيمي في تحقيق النجاح: دراسة تحليلية في الشركات الصناعية العربية. مجلة الإدارة والتنمية، 16(3)، 25-40.

صالح، م.، وآخرون. (2017). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للشركات: دراسة تحليلية في البيئة العربية. مجلة الإدارة الاقتصادية، 15(3)، 15-30.

صالح، ع.، وآخرون. (2018). دور الابتكار في إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتطوير، 16(4)، 40-55.

الصيرفي، م. (2019). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج والتطبيقات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الصيرفي، م. (2021). الإدارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الطائي، ي. وآخرون. (2020). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الطائي، ي. والعبادي، ه. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 111(1)، 160-137.

العامري، ص.، والغالي، ط. (2016). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

العامري، صالح مهدي محسن، والشماع، خليل محمد حسن. (2017). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار وائل للنشر.

العامري، طالب حسن، والزيادي، حسام عبد الرحمن. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير عمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(52)، 140-117.

العبادي، ح.، والشمري، ي.، والجبوري، ع. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية على الإنتاجية والابتكار. مجلة الإدارة والاقتصاد، 110(1)، 62-45.

العبادي، هاشم فوزي، والخفاجي، نعمة عباس، والجناي، علي حسين. (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(44)، 119-94.

عباس، م.، وآخرون. (2019). دور البعد الاجتماعي في إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة العلوم الاجتماعية، 7(2)، 25-10.

عبد الرحمن، خ.، وآخرون. (2019). دور الموارد البشرية في إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتطوير، 17(3)، 30-15.

عبد الرحمن، ع.، وآخرون. (2019). تأثير الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. مجلة إدارة الأعمال العربية، 15(4)، 25-10.

عبد الرحيم، م. (2019). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.

عبد العزيز، ي.، وآخرون. (2017). دور البعد الثقافي في إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة إدارة الثقافة، 15(3)، 25-10.

- عبد الله، خ.، وآخرون. (2018). دور إدارة المعرفة في تعزيز التنافسية: دراسة حالة في الشركات العربية. مجلة إدارة المعرفة، 6(2)، 10-25.
- عبد الله، ع.، وآخرون. (2019). دور التكنولوجيا في دعم إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة التكنولوجيا والابتكار، 7(2)، 35-50.
- العطوي، ز. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(2)، 55-72.
- علوش، ف.، وآخرون. (2018). دور البعد السياسي في إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة العلوم السياسية، 6(3)، 25-40.
- علي، أ.، وآخرون. (2017). أسس الإدارة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية. مجلة الإدارة العلمية، 5(4)، 1-15.
- علي، أ.، وآخرون. (2020). إدارة المعرفة: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار المعرفة.
- علي، ح.، وآخرون. (2020). دور البعد التكنولوجي في تحسين إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة التكنولوجيا والابتكار، 8(2)، 30-45.
- علي، ح.، وآخرون. (2020). دور الرؤية الاستراتيجية في تحفيز إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتطوير، 18(3)، 35-50.
- علي، ر.، وآخرون. (2019). دور الابتكار الاجتماعي في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتطوير، 17(2)، 20-35.
- علي، ي.، وآخرون. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة على الشركات القطرية. مجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، 20(3)، 88-105.
- علي، ي.، وآخرون. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة على الشركات العربية. مجلة الاقتصاد والأعمال، 10(3)، 15-30.
- علي، ي.، وآخرون. (2019). أثر نظرية التعلم التنظيمي على تطوير الأداء: دراسة حالة في الشركات المصرية. مجلة الإدارة العربية، 17(3)، 10-25.
- العمرى، أ. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(3)، 45-58.
- العزي، س.، والشمري، ي. (2018). أثر إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(43)، 1-20.

- العنزي، س.، والجبوري، ع.، والعبودي، ع. (2022). أثر الإدارة الإستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في جامعة القادسية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 18(70)، 72-87.
- الغامدي، س. (2019). متطلبات نجاح إدارة المعرفة في المنظمات العربية. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 459-488.
- الفار، ص. (2022). إدارة المعرفة في القطاع الخدمي: التحديات والفرص. مجلة الإبداع الإداري، 12(1)، 80-99.
- الفالح، م. (2020). أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 301-330.
- الفضل، م. والشوارة، ع. (2019). أثر الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 33(2)، 175-196.
- الفلاني، ع. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 6(2)، 45-60.
- الفلاني، ع.، وآخرون. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 8(2)، 5-20.
- كريم، ع.، وآخرون. (2019). أسس الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. القاهرة: دار المعرفة.
- محمد، أ.، وآخرون. (2018). دور النقاط القوية في تحقيق التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 16(2)، 20-35.
- محمد، أ.، وآخرون. (2019). تأثير التفكير الاستراتيجي على إدارة المعرفة: دراسة تحليلية للشركات الخليجية. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 5(2)، 30-45.
- محمد، أ.، وآخرون. (2019). دور البعد الاستراتيجي في تحقيق التنافسية: دراسة حالة في الشركات العربية. مجلة الإدارة الاستراتيجية، 7(1)، 15-30.
- محمد، ع.، وآخرون. (2019). تأثير الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة الإدارة والتطوير، 17(2)، 20-35.
- محمد، ه.، وآخرون. (2020). دور التعلم التنظيمي في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة حالة في الشركات العربية. مجلة إدارة الأعمال، 8(3)، 35-50.
- محمود، ع.، وآخرون. (2020). دور البعد الأخلاقي في إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة الأخلاقيات العملية، 8(2)، 40-55.

- محمود، ي.، وآخرون. (2019). استراتيجيات تطوير الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة. مجلة البحوث الإدارية، 15(3)، 10-25.
- محمود، ي.، وآخرون. (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العربية. مجلة الإدارة والتنمية، 17(4)، 10-25.
- مراد، و.، وآخرون. (2017). أثر إدارة المعرفة على التنافسية: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة البحوث الاقتصادية، 15(3)، 90-105.
- المومني، ف. والكساسبة، م. (2021). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 24(1)، 59-73.
- ناصر، ع.، وآخرون. (2019). دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية العربية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 7(2)، 140-155.

### الأجنبية:

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS quarterly, 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). The role of knowledge sharing in enhancing innovation: a comparative study of public and private higher education institutions in Iraq. Innovations in Education and Teaching International, 55(1), 23-33. <https://doi.org/10.1080/14703297.2015.1122544>
- Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & García-Sánchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. Journal of Engineering and Technology Management, 29(3), 331-357. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2012.03.006>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press .

[https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=-4-7vmCVG5cC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Davenport,+T.+H.,+%26+Prusak,+L.+\(1998\).+Working+knowledge:+How+organizations+manage+what+they+know.+Harvard+Business+Press.&ots=mBgcYZcjK6&sig=Xio-DQkk2BZzi2bvnSO8iEOTwNA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Davenport%2C%20T.%20H.%2C%20%26%20Prusak%2C%20L.%20\(1998\).%20Working%20knowledge%3A%20How%20organizations%20manage%20what%20they%20know.%20Harvard%20Business%20Press.&f=false](https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=-4-7vmCVG5cC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Davenport,+T.+H.,+%26+Prusak,+L.+(1998).+Working+knowledge:+How+organizations+manage+what+they+know.+Harvard+Business+Press.&ots=mBgcYZcjK6&sig=Xio-DQkk2BZzi2bvnSO8iEOTwNA&redir_esc=y#v=onepage&q=Davenport%2C%20T.%20H.%2C%20%26%20Prusak%2C%20L.%20(1998).%20Working%20knowledge%3A%20How%20organizations%20manage%20what%20they%20know.%20Harvard%20Business%20Press.&f=false)

Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. Journal of knowledge management, 15(6), 890-914. <https://doi.org/10.1108/13673271111179271>

Drucker, P. (2012). Post-capitalist society. Routledge. <http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf>

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). Knowledge management in organizations: A critical introduction. Oxford university press. [https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=fhFQDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hislop,+D.+\(2013\).+Knowledge+management+in+organizations:+A+critical+introduction.+Oxford+University+Press.&ots=0UyZhp1wGr&sig=3KlSAduko1qftBN6FST2azVmEGA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Hislop%2C%20D.%20\(2013\).%20Knowledge%20management%20in%20organizations%3A%20A%20critical%20introduction.%20Oxford%20University%20Press.&f=false](https://books.google.com.sa/books?hl=ar&lr=&id=fhFQDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hislop,+D.+(2013).+Knowledge+management+in+organizations:+A+critical+introduction.+Oxford+University+Press.&ots=0UyZhp1wGr&sig=3KlSAduko1qftBN6FST2azVmEGA&redir_esc=y#v=onepage&q=Hislop%2C%20D.%20(2013).%20Knowledge%20management%20in%20organizations%3A%20A%20critical%20introduction.%20Oxford%20University%20Press.&f=false)

Hsu, I. C., & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: An empirical investigation. Decision Sciences, 43(3), 489-524. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00357.x>

Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination.

Journal of Management Information Systems, 20(1), 179-228.

<https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>

Meso, P., & Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. Journal of knowledge management, 4(3), 224-

234. <https://doi.org/10.1108/13673270010350020>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. Harvard business review, 85(7/8), 162. chrome-

[https://lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/LM51\\_ITA\\_The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf](https://lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u95/LM51_ITA_The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf)

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), 45-62.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>

Tanriverdi, H. (2005). Information technology relatedness, knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. MIS quarterly, 311-334.

<https://doi.org/10.2307/25148681>

Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. California management review, 40(3), 55-79.

<https://doi.org/10.2307/41165943>

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. Human Resource Management Review, 20(2), 115-131.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. California management review, 41(3), 125-145. <https://doi.org/10.2307/41166000>

### المواقع

<https://saudiairlines.com/>

## قسم الملاحق

## الملاحق:

### استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

اما بعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن المنافسة الشرسية وسرعة التغير في بيئة الأعمال تفرض على المنظمات الحديثة اعتماد ممارسات إدارية متطورة وفعالة، خاصة في مجالي الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. فهذان المجالان يعدان من أبرز العوامل المؤثرة على قدرة المنظمات على البقاء والتطور في ظل هذه التحديات.

تأتي هذه الدراسة الاستقصائية لاستكشاف طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية - فرع جدة - حي الروابي. حيث سنتناول الاستبانة مختلف جوانب هذه العلاقة، بما في ذلك الأبعاد للإدارة الاستراتيجية "التصور الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، الممارسات الأخلاقية" وأبعاد إدارة المعرفة "تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة"، إضافة إلى التحديات والمعوقات التي تواجه الشركة في هذا المجال.

نأمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد في تعزيز التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة لدى الخطوط السعودية، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

ونتقدم بالشكر لجميع المشاركين على جهودهم في إنجاح هذا البحث.

### الجزء الأول البيانات الشخصية:

| 1- الجنس            |                 |                 |                 |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ذكر                 |                 | انثى            |                 |
| 2- العمر            |                 |                 |                 |
| أقل من 30           | بين 30 و 39     | بين 40 و 49     | أكثر من 49      |
| 3- عدد سنوات الخبرة |                 |                 |                 |
| أقل من 5 سنوات      | بين 5 و 10 سنين | بين 10 و 15 سنة | أكثر من 15 سنين |
| 4- المؤهل العلمي    |                 |                 |                 |
| ابتدائي             | متوسط           | ثانوي           | دراسات عليا     |

## الجزء الثاني محاور الاستبيان:

**المحور الأول:** المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية "التصور الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة، الممارسات الأخلاقية"

| البعد                       | الرقم | الفقرات                                                                        | موافق | محايد | غير موافق |
|-----------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| التصور الاستراتيجي          | 1     | تساعد المؤسسة كافة العاملين على استيعاب الرؤية المستقبلية لها.                 |       |       |           |
|                             | 2     | يتم مشاركة كافة العاملين في التعبير عن رؤية المؤسسة المستقبلية.                |       |       |           |
|                             | 3     | تهتم المؤسسة بزرع الثقة لدى العاملين لتحقيق أهدافها.                           |       |       |           |
|                             | الرقم | الفقرات                                                                        | موافق | محايد | غير موافق |
| رأس المال البشري            | 4     | تحاول المؤسسة اختيار الافراد ذوي الكفاءات والمهارات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية. |       |       |           |
|                             | 5     | تعمل المؤسسة على تشجيع التعلم والتدريب لدى العاملين.                           |       |       |           |
|                             | 6     | تستخدم المؤسسة المكافآت المادية في المحافظة على مردود العاملين المتميزين.      |       |       |           |
|                             | الرقم | الفقرات                                                                        | موافق | محايد | غير موافق |
| الثقافة التنظيمية           | 7     | ان المؤسسة تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين.                       |       |       |           |
|                             | 8     | يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناء على الخبرة والكفاءة لتحقيق اهداف المؤسسة.    |       |       |           |
|                             | 9     | تهتم المؤسسة بتوضيح القواعد والإجراءات والامور لجميع العاملين.                 |       |       |           |
|                             | الرقم | الفقرات                                                                        | موافق | محايد | غير موافق |
| الرقابة التنظيمية المتوازنة | 10    | تقوم المؤسسة بتدعيم أنظمة الرقابة لتعزيز سمعتها.                               |       |       |           |
|                             | 11    | تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقابية لضمان تقديم خدمات جيدة للزبائن.             |       |       |           |
|                             | 12    | تقوم المؤسسة بتقييم مدى تنفيذ العاملين للخطط الإستراتيجية.                     |       |       |           |

| الرقم | الفقرات                                                                         | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 13    | هناك إجراءات عديدة تقوم بها المؤسسة لمواجهة السلوكيات التي تعيق إمكانية نجاحها. |       |       |           |
| 14    | تعتمد المؤسسة على العدالة والإنصاف في التعامل مع العاملين.                      |       |       |           |
| 15    | تهتم المؤسسة بأحوال العاملين عند الحاجة كالأمراض وتوفير الأمن لهم.              |       |       |           |

**المحور الثاني:** المتغير التابع إدارة المعرفة "تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة"

| البعد         | الرقم | الفقرات                                                                                    | موافق | محايد | غير موافق |
|---------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| تشخيص المعرفة | 1     | تدرك المؤسسة ما ينقصها من معارف واحتياجاتها المعرفية مستقبلاً.                             |       |       |           |
|               | 2     | إن المعرفة الحالية تساعد المؤسسة لتحقيق أهداف وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها في العمل. |       |       |           |
|               | 3     | البحث عن المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة.                                         |       |       |           |
| توليد المعرفة | 4     | اكتساب الأفراد لمهارات وخبرات جديدة.                                                       |       |       |           |
|               | 5     | تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية الى معرفة جماعية.                                   |       |       |           |
|               | 6     | توفر المؤسسة عوامل تنظيمية تساعد على توليد المعرفة في كل المستويات التنظيمية.              |       |       |           |
| تخزين المعرفة | 7     | تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لتخزين المعرفة.                                  |       |       |           |
|               | 8     | تمتلك المؤسسة أنظمة خبيرة لتخزين المعرفة وتتمكن من استرجاعها عند الضرورة.                  |       |       |           |
|               | 9     | تستخدم المؤسسة الأرشفة الإلكترونية بتصنيف البيانات والمعلومات والحفاظ عليها.               |       |       |           |

| الرقم | الفقرات                                                                    | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 10    | تشجع المؤسسة على المشاركة بالمعرفة بين الأقسام المختلفة ووحداتها الإدارية. |       |       |           |
| 11    | تستخدم المؤسسة الوسائل الالكترونية في نقل المعلومات وتبادلها عبرها.        |       |       |           |
| 12    | توفر دورات تكوينية داخليًا أو خارجيًا للأفراد.                             |       |       |           |
| الرقم | الفقرات                                                                    | موافق | محايد | غير موافق |
| 13    | تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها.                   |       |       |           |
| 14    | تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق معرفة جديدة.                         |       |       |           |
| 15    | تمنح المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.                       |       |       |           |

<https://forms.gle/pPUkBeaDwPqY46oo9>

Midocean University

Management college

management specialization



# **The impact of strategic management on knowledge management**

by applying to the Saudi Airlines Company in the Jeddah area,  
Al Rawabi District  
“a case study”

student name:

Jawaher Abdu Alzubaidi

2021204627

Graduation project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor:

Dr. Mona Mustafa Elashry

Faculty Member – Faculty of Management - Midocean University

Third semester - 2024