

تأثير الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على شركة
الخطوط السعودية في المملكة العربية السعودية، جدة – حي الروابي "دراسة حالة"

إعداد الطالبة/

جواهر عبده محمد الزبيدي

2021204627

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

1. المقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متسارعة في بيئة تتسم بالتغير المستمر، سواء في مجال التكنولوجيا، أو المنافسة، أو توقعات العملاء، أو التحولات الاقتصادية. وفي هذا السياق، لم تعد المنظمات قادرة على الاعتماد فقط على الأساليب التقليدية في الإدارة، بل أصبحت مطالبة بتبني أدوات حديثة تعزز من قدرتها على البقاء والتكيف والابتكار، ومن أبرز هذه الأدوات: الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.

تُعد الإدارة الإستراتيجية عملية منهجية متكاملة تهدف إلى تحديد رؤية المنظمة ورسالتها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات، وتنفيذها، ومراقبتها وتقييمها بفعالية. وهي بذلك تُمكن المنظمة من اتخاذ قرارات طويلة المدى تركز على معطيات واقعية، وتخدم تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل بيئة متغيرة. في المقابل، تمثل إدارة المعرفة النظام الذي يتم من خلاله تحديد المعرفة التنظيمية، وجمعها، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها بما يسهم في دعم الأداء والإبداع المؤسسي.

لقد أصبح من الضروري تحقيق تكامل استراتيجي بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، حيث أن الإدارة الإستراتيجية لا يمكن أن تحقق أهدافها دون قاعدة معرفية قوية، وإدارة المعرفة لن يكون لها تأثير فعال ما لم تكن جزءاً من الرؤية الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

في ضوء ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة، وذلك بالتطبيق على شركة الخطوط السعودية – فرع حي الروابي بجدة، كونها مؤسسة خدمية ذات طابع معرفي وتشغيلي معقد، وتعمل في قطاع حيوي يتطلب مرونة وتحديثاً مستمراً في المعلومات. وتسعى الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مكونات الإدارة الإستراتيجية مثل: التصور الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الرقابة التنظيمية، والقيم الأخلاقية على مكونات إدارة المعرفة، وهي: اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها.

2. مشكلة الدراسة

رغم أن الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة يُعدّان من أهم مفاهيم الإدارة الحديثة، إلا أن العلاقة بينهما لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات العربية، وخاصة في البيئة السعودية، التي تتطلب نماذج إدارية تتماشى مع خصوصية ثقافتها المؤسسية وطبيعة قطاعاتها.

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة واضحة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ المعرفي داخل المؤسسات الخدمية، مما يؤدي إلى ضعف في توظيف المعرفة الموجودة، وعدم الاستفادة المثلى من الإمكانيات الكامنة في الأفراد والأنظمة.

2.1 الفجوات العلمية:

- نقص الدراسات التي تناولت العلاقة السببية بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة في السياق السعودي.

- ضعف النماذج النظرية المتكاملة التي تفسر هذه العلاقة في المؤسسات الخدمية.

- الاعتماد في كثير من الأدبيات على التحليل النظري دون دراسة ميدانية موسعة.

2.2 الفجوات العملية:

- غياب رؤية تنظيمية موحدة لكيفية توظيف الإدارة الإستراتيجية في إدارة المعرفة المؤسسية.

- الحاجة إلى نماذج عملية تساعد المؤسسات في ربط خططها الاستراتيجية بالمعرفة الداخلية والخارجية.

3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الماسّة إلى فهم العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة في بيئة المؤسسات الخدمية، خصوصاً في السياق السعودي الذي يتميَّز بخصوصية ثقافية ومؤسسية فريدة. فعلى الرغم من أن الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة يمثلان ركيزتين أساسيتين في الإدارة الحديثة، إلا أن تكامل هذين المفهومين لم يحظَ بما يكفي من البحث والدراسة في الأدبيات العربية.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ الفجوة المعرفية القائمة، من خلال تسليط الضوء على كيفية المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي والتطبيق الفعّال لإدارة المعرفة، بما يُسهم في تعزيز توظيف المعرفة المتاحة وتحقيق أقصى استفادة من الكفاءات البشرية والنظم التقنية داخل المؤسسات الخدمية.

3.1 الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم نموذج متكامل يوضح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.
- معالجة فجوة قائمة في الدراسات العربية التي لم تتناول هذه العلاقة بالتحليل العميق.
- تعزيز فهم الباحثين والدارسين لكيفية توظيف المفاهيم النظرية في واقع مؤسسي سعودي.

3.2 الأهمية العملية:

- تقديم توصيات عملية لصناع القرار في شركة الخطوط السعودية حول كيفية تطوير الاستراتيجيات المؤسسية بما يدعم إدارة المعرفة.
- مساعدة المؤسسات الخدمية الأخرى على الاستفادة من نتائج الدراسة في تعزيز الأداء.
- دعم مبادرات التحول الرقمي والمعرفي التي تنتهجها المملكة ضمن رؤية 2030 من خلال نموذج تكاملي فعّال.

4. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية – فرع حي الروابي بمدينة جدة.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل تأثير التصور الاستراتيجي على مستوى إدارة المعرفة.
2. التعرف على دور رأس المال البشري في دعم عمليات إدارة المعرفة.
3. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المعرفة داخل المنظمة.

4. قياس مدى تأثير الرقابة التنظيمية المتوازنة على حفظ وتوزيع المعرفة.

5. استكشاف العلاقة بين الممارسات الأخلاقية والإبداع المعرفي وتطبيق المعرفة المكتسبة.

5. تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

• ما مدى تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر التصور الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة؟

2. كيف يسهم رأس المال البشري في تطوير واستخدام المعرفة المؤسسية؟

3. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة المعرفة؟

4. إلى أي مدى تؤثر الرقابة المتوازنة على جودة عمليات المعرفة؟

5. ما دور القيم والممارسات الأخلاقية في دعم وتحفيز إدارة المعرفة؟

6. فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية.

الفرضيات الفرعية:

• H_{1a} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصور الاستراتيجي وإدارة المعرفة.

• H_{1b} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة.

• H_{1c} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

• H_{1d} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المتوازنة وإدارة المعرفة.

• H_{1e} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وإدارة المعرفة.

7. الدراسات السابقة

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

7.1 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 يُعَدُّها 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 عائقًا أمام عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح في المنطقة" (ص ١٢).

ومن خلال هذه الدراسات، يمكن استنتاج أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دورًا حيويًا 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 أيضًا عن التحديات التي تواجه عملية تطبيقها في هذه السياق. سيقدم الفصل القادم تحليلًا للأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع وفق منهجية بحثية مناسبة.

7.2 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" (الشریف 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 (الريبي 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.

7.2.1 تعريفات الإدارة الاستراتيجية:

"الإدارة الاستراتيجية هي عملية تخطيطية وتنفيذية تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيهها نحو تحسين أدائها بشكل شامل ومستدام في البيئة التنافسية" (الفلاي 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).

7.2.2 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 دوراً هاماً 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).

7.2.3 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).

7.2.4 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" (الحيطي، 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" (الحليبي، 2018).

7.2.5 تطور الإدارة الاستراتيجية:

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

وفقاً 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.

7.3 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. وفقاً 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)، "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 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 الرئيسة كالاكتساب والتنظيم والتخزين والتوزيع والتطبيق، والتي تساعد المنظمات على الاستفادة المثلى من رأس المال الفكري لديها" (الأحمدى، 2020).

7.3.1 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).

7.3.2 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).

7.3.3 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).

7.3.4 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).

7.3.5 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 وفعالية 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".

7.4 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة:

تعد الإدارة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية دوراً رئيسياً في تحديد الأهداف والسياسات المتعلقة بإدارة المعرفة، وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها".

كما أن التوجه الإستراتيجي 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 الإستراتيجي 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).

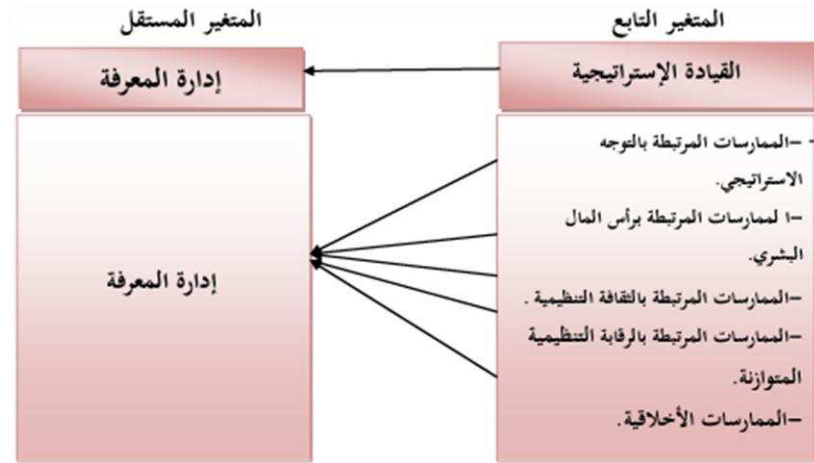
وقام الباحثون (خليل وآخرون، 2021) بدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات العربية. وقد وجدوا أن "القيادة الاستراتيجية التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر يمكن أن تكون عاملاً محفزاً لتحسين إدارة المعرفة داخل المؤسسات" (خليل وآخرون، 2021، ص. ٤٥).

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 1.



الشكل 1: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. المصدر (خليفة، 2018)

"تُعد 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 تُساهم الإدارة الاستراتيجية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية، بينما تُسهم إدارة المعرفة في تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تسهيل انتقال المعرفة وتطبيقها" (البكري، 2019).

"تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً مهماً 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 تُسهم إدارة المعرفة في تطبيق هذه الخطط والاستراتيجيات من خلال تسهيل انتقال المعرفة وتطبيقها" (الخفاجي والعبادي، 2019).

"إن إدارة المعرفة تلعب دوراً استراتيجياً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير قدرات العاملين وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً 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 تحسن 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).

7.5 الخاتمة:

بناءً على الأبحاث السابقة، يمكن استنتاج أن الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ترتبطان بشكل وثيق، حيث تساهم استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية في تحفيز عمليات جمع وتبادل المعرفة داخل المؤسسات. ومن خلال توجيه الرؤى 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 ضرورياً 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 دوراً بارزاً 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 الإستراتيجية وإدارة المعرفة، حيث أشاروا إلى أن "الإدارة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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.

8. المنطلقات النظرية للدراسة

تُعد المنطلقات النظرية بمثابة الأساس الذي يُبنى عليه البحث العلمي، إذ تُسهم في تأطير المفاهيم، وتفسير العلاقات بين المتغيرات، وتحديد الآليات التي يمكن من خلالها فهم الظاهرة المدروسة. وفي هذه الدراسة، والتي تتناول أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة، تم الاعتماد على مجموعة من النظريات والنماذج الحديثة التي تُفسر هذا التفاعل الديناميكي، وذلك على النحو الآتي:

8.1 نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)

تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات التي تفسر أهمية المعرفة كمورد استراتيجي داخل المنظمة. حيث تفترض أن المؤسسات التي تمتلك موارد نادرة، ومميزة، ولا يمكن تقليدها بسهولة، تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتُعد المعرفة التنظيمية من أهم هذه الموارد، كونها تراكُم للخبرات، والممارسات، والرؤى التي تميز المؤسسة عن غيرها.

وفقاً لهذه النظرية، فإن الإدارة الاستراتيجية تُسهم في اكتشاف وتوظيف هذه الموارد (بما فيها المعرفة)، ومن ثم توجيهها لخدمة الأهداف الاستراتيجية، مما يؤكد ضرورة التكامل بين القيادة الاستراتيجية ونظم إدارة المعرفة.

8.2 نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تُشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات الفعالة هي تلك التي تتعلم باستمرار، وتستفيد من أخطائها، وتبني على تجاربها السابقة. والتعلم التنظيمي يُعد أحد روافد المعرفة، فهو الأداة التي تتحول من خلالها التجارب الفردية والجماعية إلى معرفة تنظيمية قابلة للتطبيق.

ومن هنا، فإن الإدارة الإستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تهيئة بيئة محفزة للتعلم، وذلك من خلال خلق ثقافة تشجع على التفكير النقدي، والمشاركة، والانفتاح على التغيير، مما يؤدي بدوره إلى تنمية قاعدة المعرفة داخل المنظمة.

8.3 نظرية القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership Theory)

تفترض هذه النظرية أن القادة الاستراتيجيين هم المؤثرون الأساسيون في توجيه المنظمة نحو مستقبلها، من خلال تحليل البيئة، وتحديد الرؤية، وتخصيص الموارد، وصنع القرارات المصيرية. ومن هذا المنطلق، فإن القيادة الإستراتيجية الفعالة هي التي تُدرك أهمية المعرفة وتُسهم في بنائها وتوظيفها ضمن سياق استراتيجي شامل.

كما تؤكد النظرية على ضرورة توافر أنماط قيادية تُشجع على الابتكار، والتعلم، والمشاركة، وهي عناصر تتقاطع بشكل مباشر مع أهداف إدارة المعرفة.

8.4 نموذج Nonaka & Takeuchi لإنشاء المعرفة

يُعد هذا النموذج من أبرز النماذج التي تشرح كيفية توليد المعرفة التنظيمية، خاصة من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة (المكتوبة أو الموثقة) والمعرفة الضمنية (المبنية على الخبرة).

ويُوضح النموذج أن إنشاء المعرفة يتم من خلال أربع عمليات متداخلة:

• التنشئة الاجتماعية (Socialization)

• الخارجية (Externalization)

• الدمج (Combination)

• التقمص الداخلي (Internalization)

وهنا تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية في تهيئة النظام الثقافي والتقني الذي يدعم هذه العمليات، ويُوفر البنية التنظيمية المناسبة لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية.

8.5 نظرية الأنظمة المفتوحة (Open Systems Theory)

تؤكد هذه النظرية على أن المنظمات لا تعمل في فراغ، بل هي أنظمة مفتوحة تتفاعل باستمرار مع بيئتها الخارجية، وتستورد منها المعلومات والموارد، ثم تُصدر منها مخرجاتها. وتبعاً لذلك، فإن إدارة المعرفة لا تقتصر على ما هو داخل المؤسسة، بل تشمل التفاعل مع البيئة (العملاء، الموردين، المنافسين).

وتُسهم الإدارة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم توجيه عمليات إدارة المعرفة لتكون استجابة مرنة وسريعة لتلك التغيرات.

8.6 نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory)

ترتبط إدارة المعرفة ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية، حيث أن ثقافة الانفتاح والمشاركة والتجريب تُعد من أبرز الثقافات الداعمة للمعرفة. ووفق هذه النظرية، فإن القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة تؤثر على كيفية توليد المعرفة، ونقلها، واستخدامها.

ومن هنا تظهر العلاقة مع الإدارة الإستراتيجية، التي تتحمل مسؤولية بناء وصياغة ثقافة تنظيمية متوائمة مع الرؤية الاستراتيجية، وتعزز من ممارسات إدارة المعرفة.

خلاصة المنطلقات النظرية:

يمكن القول إن التفاعل بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة يقوم على شبكة من التأثيرات المتبادلة، تتوسطها عوامل مثل القيادة، الثقافة، البيئة، ونظام التعلم. وكلما كانت المنظمة قادرة على توظيف المعرفة في دعم استراتيجيتها، كلما كانت أكثر قدرة على تحقيق النجاح والاستدامة.

9. المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية مدروسة تهدف إلى فهم وتحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة في شركة الخطوط السعودية – فرع حي الروابي بمدينة جدة. وفيما يلي توضيح مفصل لمكونات المنهجية وطرق البحث المستخدمة:

9.1 نوع الدراسة وتصميمها

• نوع الدراسة: تطبيقية ميدانية، تهدف إلى إيجاد حلول عملية لمشكلة واقعية في بيئة تنظيمية سعودية.

• **تصميم الدراسة:** وصفي تحليلي؛ إذ يهدف إلى وصف العلاقة بين المتغيرات المدروسة وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الكمي.

9.2 منهج البحث

تم اعتماد المنهج الكمي كإطار عام لجمع وتحليل البيانات، وذلك لقياس العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، بالاعتماد على البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً. وتم كذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي لشرح الظاهرة الإدارية واستقراء النتائج العلمية.

9.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الخطوط السعودية – فرع حي الروابي في جدة، ممن لهم ارتباط وظيفي مباشر بالإدارة واتخاذ القرار أو تداول المعلومات داخل المنظمة.

9.4 عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار مجموعة من الموظفين يمثلون المجتمع الكلي. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على جدول كريجسي ومورغان بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة الفعلي، لتحقيق تمثيل إحصائي دقيق.

9.5 أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين، وتم تصميمها اعتماداً على مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة، بعد إجراء التعديلات اللازمة لتناسب البيئة السعودية. وتتكون الاستبانة من محورين:

• **أولاً: الإدارة الإستراتيجية (المتغير المستقل) ويشمل خمسة أبعاد فرعية:**

1. التصور الاستراتيجي

2. رأس المال البشري

3. الثقافة التنظيمية

4. الرقابة التنظيمية المتوازنة

5. الممارسات الأخلاقية

• ثانيًا: إدارة المعرفة (المتغير التابع) ويشمل أربعة أبعاد رئيسية:

1. اكتساب المعرفة

2. تخزين المعرفة

3. توزيع المعرفة

4. تطبيق المعرفة

وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الثلاثي (1 = غير موافق، 2 = محايد، 3 = موافق).

9.6 صدق وثبات الأداة

• **الصدق الظاهري والمحتوى:** تم التأكد منه من خلال عرض الأداة على عدد من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والقياس.

• **الثبات:** تم حسابه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وتجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على وجود ثبات داخلي جيد للفقرات.

9.7 أدوات تحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 لتحليل البيانات، وذلك من خلال:

• التحليل الوصفي (الوسط الحسابي – الانحراف المعياري)

• اختبار الصدق والثبات

• معامل الارتباط (Pearson)

• اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات.

10. أدوات الدراسة

• الاستبانة المغلقة (مقياس ليكرت ثلاثي).

• محور الإدارة الإستراتيجية: (5 أبعاد × 3-5 فقرات).

• محور إدارة المعرفة: (4 أبعاد × 3-5 فقرات).

- تحكيم الأداة + معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الصدق والثبات.

11. حدود الدراسة

- الموضوعية: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة.
- البشرية: موظفو فرع الروابي – جدة – الخطوط السعودية.
- المكانية: مدينة جدة – المملكة العربية السعودية.
- الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025.

12. المراجع

المراجع العربية:

- الخطيب، محمد. (2020). إدارة المعرفة: المفهوم والتطبيقات. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 62-45.
- العنزي، عبد العزيز، والشعري، يوسف. (2018). إدارة المعرفة والمنافسة العالمية. مجلة الاقتصاد والإدارة.
- الزهراني، ماجد. (2019). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. المجلة السعودية للإدارة.
- الحربي، أحمد، وآخرون، ناصر. (2020). الإدارة الإستراتيجية وتطوير إدارة المعرفة. مجلة العلوم الإدارية.
- الشعري، يوسف، والعطوي، فهد. (2021). أثر التوجه الاستراتيجي على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات. مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 470-443.
- أحمد، خالد، وآخرون، ناصر. (2021). إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتعزيز التنافسية والابتكار. مجلة الإدارة الحديثة.
- صالف، أنور، وآخرون، طلال. (2017). أثر الاختيار الاستراتيجي على أداء الشركات الصناعية في البيئة العربية. مجلة الإدارة العربية، 15(2)، 35-20.

العامري، طالب، والشماع، خليل. (2017). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار وائل.

العامري، طالب، والزيادي، حسام. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير إدارة المعرفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(52)، 117-140.

المراجع الأجنبية:

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.

Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*.

Bolívar-Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2012). The influence of technology on organizational performance.

Hislop, D. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.

Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62.

Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets. *California Management Review*, 40(3), 55–79.

Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). The impact of knowledge management practices on innovation: A study in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*.