

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 - 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

جدول المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
4	1.1 المقدمة:
6	1.2 مشكلة البحث:
6	1.2.1 الفجوات النظرية
6	1.2.2 الفجوات التطبيقية
7	1.3 أهمية البحث:
7	1.3.1 الأهمية النظرية
7	1.3.2 الأهمية التطبيقية
8	1.4 أسئلة البحث:
8	1.5 أهداف البحث:
8	1.6 فرضيات البحث:
9	1.7 نموذج البحث:
10	1.8 منهجية البحث:
11	1.9 الدراسة الميدانية:
12	مخطط المشروع:
13	المراجع:
16	الملاحق:

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.

تتبع 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).

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 والهياكل 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 " ماهو أثر الإدارة الاستراتيجية على إدارة المعرفة؟ "

- ✧ كيف يؤثر التصور الاستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة؟
- ✧ ما هو دور رأس المال البشري في تعزيز قدرات المنظمة على إدارة المعرفة؟
- ✧ كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي؟
- ✧ كيف تساهم الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحسين فعالية تطبيق المعرفة في المنظمة؟
- ✧ ما هي أوجه التكامل بين الممارسات الأخلاقية وتعزيز الثقة التنظيمية لتحسين عمليات إدارة المعرفة؟

1.5 أهداف البحث:

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

- ✧ هدف البحث: التعرف على طبيعة العلاقة بين التصور الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في المنظمات.
- ✧ هدف البحث: استكشاف دور رأس المال البشري في تعزيز قدرات المنظمة على إدارة المعرفة.
- ✧ هدف البحث: تحليل أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- ✧ هدف البحث: تقييم مساهمة الرقابة التنظيمية المتوازنة في تحسين فعالية تطبيق المعرفة في المنظمة.
- ✧ هدف البحث: دراسة العلاقة بين الممارسات الأخلاقية وتعزيز الثقة التنظيمية لتحسين عمليات إدارة المعرفة.

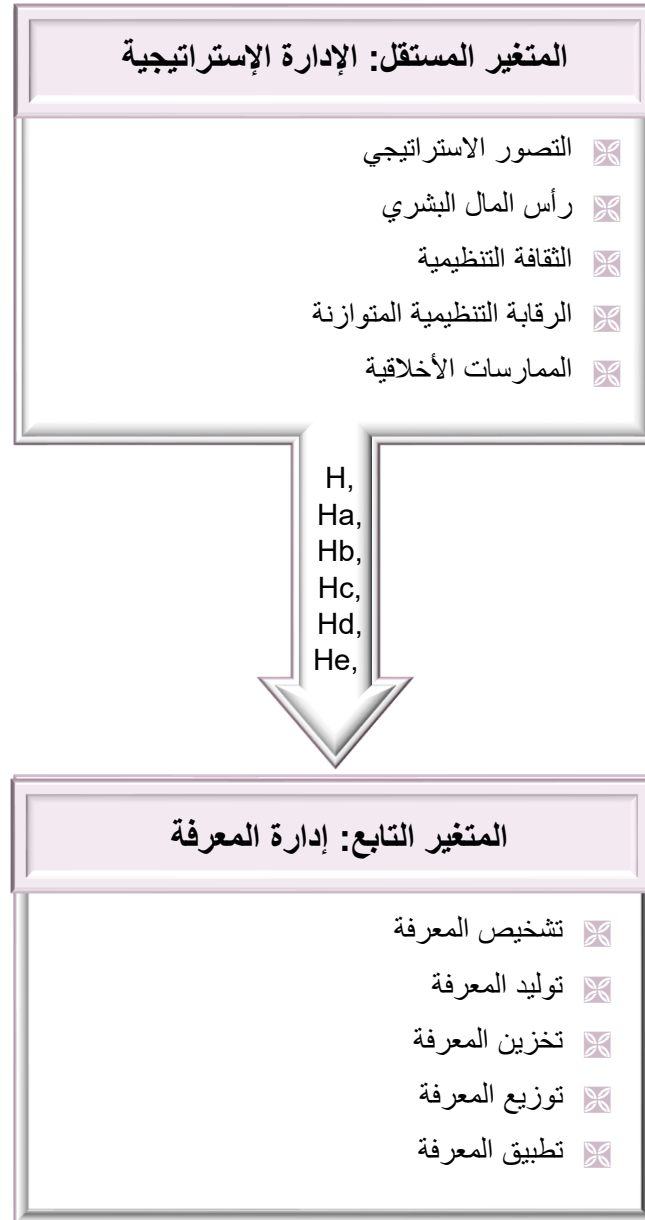
1.6 فرضيات البحث:

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

- ✧ Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التصور الاستراتيجي و عمليات إدارة المعرفة.
- ✧ Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و تعزيز قدرات المنظمة على إدارة المعرفة.
- ✧ Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و سلوكيات مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي.
- ✧ Hd توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية المتوازنة و تحسين فعالية تطبيق المعرفة في المنظمة.
- ✧ He توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية وتعزيز الثقة التنظيمية لتحسين عمليات إدارة المعرفة.

1.7 نموذج البحث:

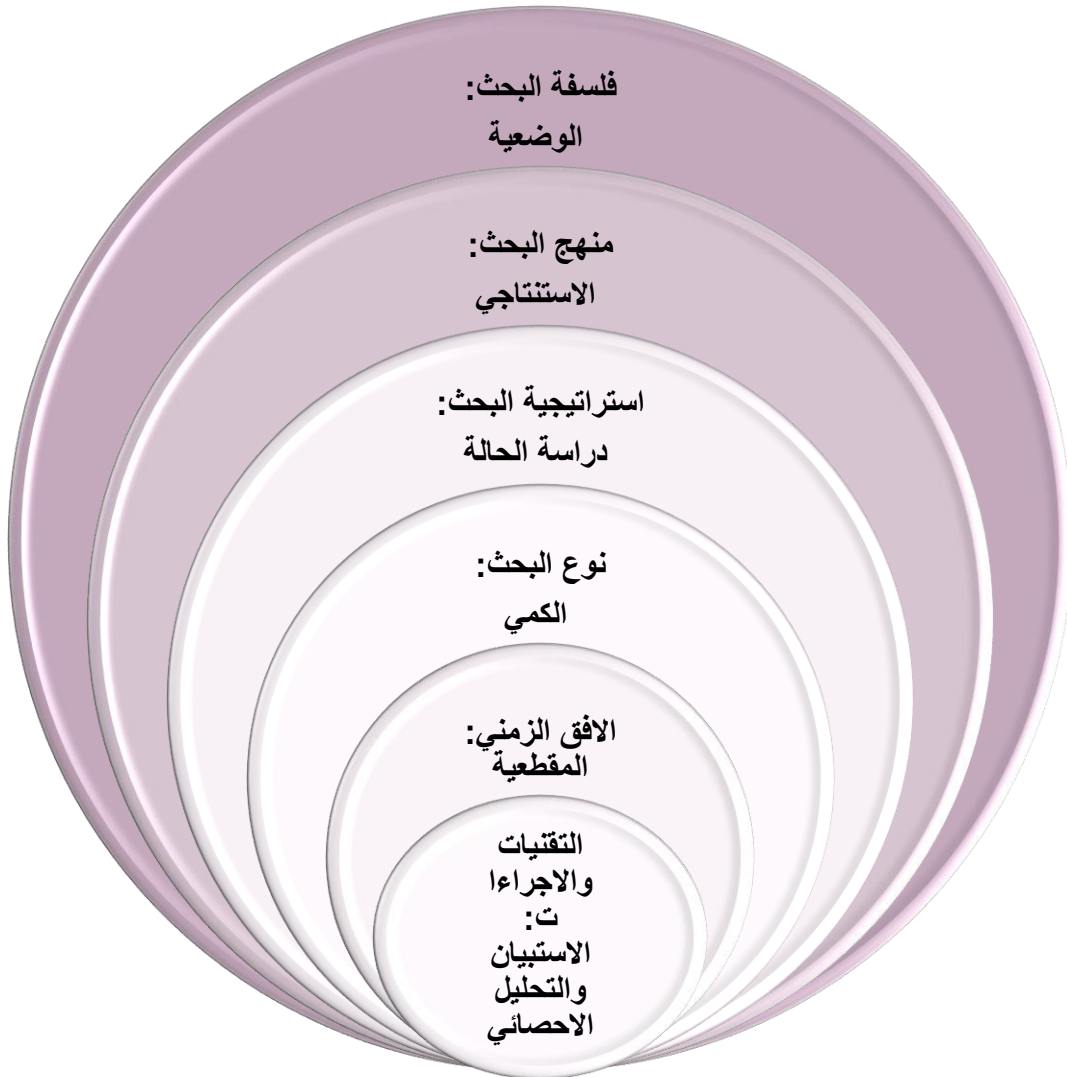
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب

1.8 منهجية البحث:

- ❖ فلسفة البحث: الوضعية.
- ❖ منهج البحث: الاستنتاجي.
- ❖ استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- ❖ نوع البحث: الكمي.
- ❖ الأفق الزمني: المقطعية.
- ❖ التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

1.9 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:



المراجع:

العربية

- ♦ أبو بكر، م. (2018). تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية على ممارسات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 58(2)، 159-188.
- ♦ الخطيب، ح. (2019). العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في المنظمات. مجلة الاقتصاد والإدارة، 25(3)، 45-68.
- ♦ خليفي. دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل ادارة المعرفة. <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/10520>
- ♦ 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.
- ♦ السيد، ع. (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة. مجلة الاقتصاد والتنمية، 17(2)، 115-142.
- ♦ الفار، ص. (2022). إدارة المعرفة في القطاع الخدمي: التحديات والفرص. مجلة الإبداع الإداري، 12(1)، 80-99.

الانجليزية

- ♦ 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.+Harv](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.+Harv)

[ard+Business+Press.&ots=mBgYZcjK6&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](http://www.bu.edu/bos/bosch/ard+Business+Press.&ots=mBgYZcjK6&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

- ◆ 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/>

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"

المتغير	أبعاده	عدد الفقرات	المرجع
الإدارة الإستراتيجية	التصور الاستراتيجي	5	خليفة. دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل ادارة المعرفة.
	رأس المال البشري	5	
	الثقافة التنظيمية	5	
	الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	
	الممارسات الأخلاقية	4	

البعد	الرقم	الفقرات	موافق	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.		
	4	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه المستقبلي لها.		
	5	تتبنى المؤسسة استراتيجيات واضحة على المدى المتوسط والطويل.		
رأس المال البشري	6	تحاول المؤسسة اختيار الافراد ذوي الكفاءات والمهارات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.		
	7	تعمل المؤسسة على تشجيع التعلم والتدريب لدى العاملين.		
	8	تستخدم المؤسسة المكافآت المادية في المحافظة على مردود العاملين المتميزين.		
	9	تحاول المؤسسة تخفيف حالات الإحباط الناجمة عن الفشل في الإنجاز لدى العاملين.		
	10	تشجع المؤسسة العاملين على توليد أفكار جديدة لتحقيق أهدافها.		

		ان المؤسسة تسعى لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	11	الثقافة التنظيمية
		يتم اختيار العاملين وترقيتهم بناء على الخبرة والكفاءة لتحقيق اهداف المؤسسة.	12	
		تهتم المؤسسة بتوضيح القواعد والإجراءات والامور لجميع العاملين.	13	
		تشجيع المؤسسة على وجود خطوط اتصال واضحة لتدفق المعلومات.	14	
		تركز المؤسسة على التعامل بشكل مباشر مع الصراعات التي تنشأ بين العاملين بدلاً من تجاهلها.	15	
		تقوم المؤسسة بتدعيم أنظمة الرقابة لتعزيز سمعتها.	16	الرقابة التنظيمية المتوازنة
		تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقابية لضمان تقديم خدمات جيدة للزبائن.	17	
		تقوم المؤسسة بتقييم مدى تنفيذ العاملين للخطط الإستراتيجية.	18	
		تقوم المؤسسة بمقارنة ما هو مخطط وما هو فعلي لتحقيق أهدافها.	19	
		تقوم المؤسسة بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة لتصحيح الأخطاء التي تقع داخل المؤسسة.	20	
		هناك إجراءات عديدة تقوم بها المؤسسة لمواجهة السلوكيات التي تعيق إمكانية نجاحها.	21	الممارسات الأخلاقية
		تعتمد المؤسسة على العدالة والإنصاف في التعامل مع العاملين.	22	
		تهتم المؤسسة بأحوال العاملين عند الحاجة كالأمرض وتوفير الأمن لهم.	23	
		يلتزم العاملين بالممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة.	24	

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

المتغير	أبعاده	عدد الفقرات	المرجع
إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	5	خلفي. دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل ادارة المعرفة.
	توليد المعرفة	5	
	تخزين المعرفة	5	
	توزيع المعرفة	5	
	تطبيق المعرفة	5	

البعد	الرقم	الفقرات	موافق	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.		
	4	تشجع المؤسسة على تطوير المعرفة لدى العاملين من خلال برامج التكوين.		
	5	تهتم المؤسسة بتحديد وتقييم المعرفة التي لديها باستمرار ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة.		
توليد المعرفة	6	اكتساب الافراد لمهارات وخبرات جديدة.		
	7	تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية الى معرفة جماعية.		
	8	توفر المؤسسة عوامل تنظيمية تساعد على توليد المعرفة في كل المستويات التنظيمية.		
	9	تعتمد المؤسسة على توليد المعرفة من خلال استقطاب افراد ذوي خبرات ومهارات عالية.		
	10	تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على توليد أفكار جديدة من خلال إدخالهم في دورات تدريبية.		

		11	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لتخزين المعرفة.	تخزين المعرفة
		12	تمتلك المؤسسة أنظمة خبيرة لتخزين المعرفة وتتمكن من استرجاعها عند الضرورة.	
		13	تستخدم المؤسسة الأرشفة الإلكترونية بتصنيف البيانات والمعلومات والحفاظ عليها.	
		14	تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة بالوثائق والكتيبات والدوريات في الحفاظ عليها.	
		15	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة.	
		16	تشجع المؤسسة على المشاركة بالمعرفة بين الأقسام المختلفة ووحداتها الإدارية.	توزيع المعرفة
		17	تستخدم المؤسسة الوسائل الإلكترونية في نقل المعلومات وتبادلها عبرها.	
		18	توفر دورات تكوينية داخلياً أو خارجياً للأفراد.	
		19	تشجع المؤسسة على تكوين فرق عمل بين العاملين.	
		20	تشجع المؤسسة على ثقافة مشتركة بين العاملين.	
		21	تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها.	تطبيق المعرفة
		22	تعمل المؤسسة على إزالة العقبات لتطبيق معرفة جديدة.	
		23	تمنح المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	
		24	تمنح المؤسسة للعاملين حرية كافية لتطبيق معارفهم في العمل.	
		25	تقوم المؤسسة بتحسين الممارسات الروتينية.	

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 - 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor:

Dr. Mona Mustafa Elashry

Faculty Member – Faculty of Management - Midocean University

Second semester - 2024