

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

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.

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

شكراً لكم جميعاً.

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

7	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
8	1.1 المقدمة:
10	1.2 مشكلة البحث:
10	1.2.1 الفجوات النظرية
10	1.2.2 الفجوات التطبيقية
11	1.3 أهمية البحث:
11	1.3.1 الأهمية النظرية
11	1.3.2 الأهمية التطبيقية
12	1.4 أسئلة البحث:
12	1.5 أهداف البحث:
12	1.6 فرضيات البحث:
13	1.7 نموذج البحث:
14	1.8 منهجية البحث:
15	1.9 الدراسة الميدانية:
16	مخطط المشروع:
17	الفصل الثاني: الإطار النظري
18	1.2 مقدمة:
19	2.2 الإدارة الاستراتيجية:
20	2.2.2 تعريفات الإدارة الاستراتيجية:
21	2.2.2 نظريات الإدارة الاستراتيجية:
22	2.2.3 أبعاد الإدارة الاستراتيجية:
23	2.2.4 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

24	2.2.5 تطور الإدارة الاستراتيجية:
25	2.3 إدارة المعرفة:
26	2.3.1 تعريفات إدارة المعرفة:
27	2.3.2 نظريات إدارة المعرفة:
28	2.3.3 أبعاد إدارة المعرفة:
29	2.3.4 أهمية إدارة المعرفة:
30	2.3.5 تطور إدارة المعرفة:
30	2.4 العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة:
34	2.5 الخاتمة:
36	المراجع:
49	الملاحق:

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب	13
2	منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب	14
3	العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. المصدر (خليفة، 2018)	32

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 " ماهو 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.

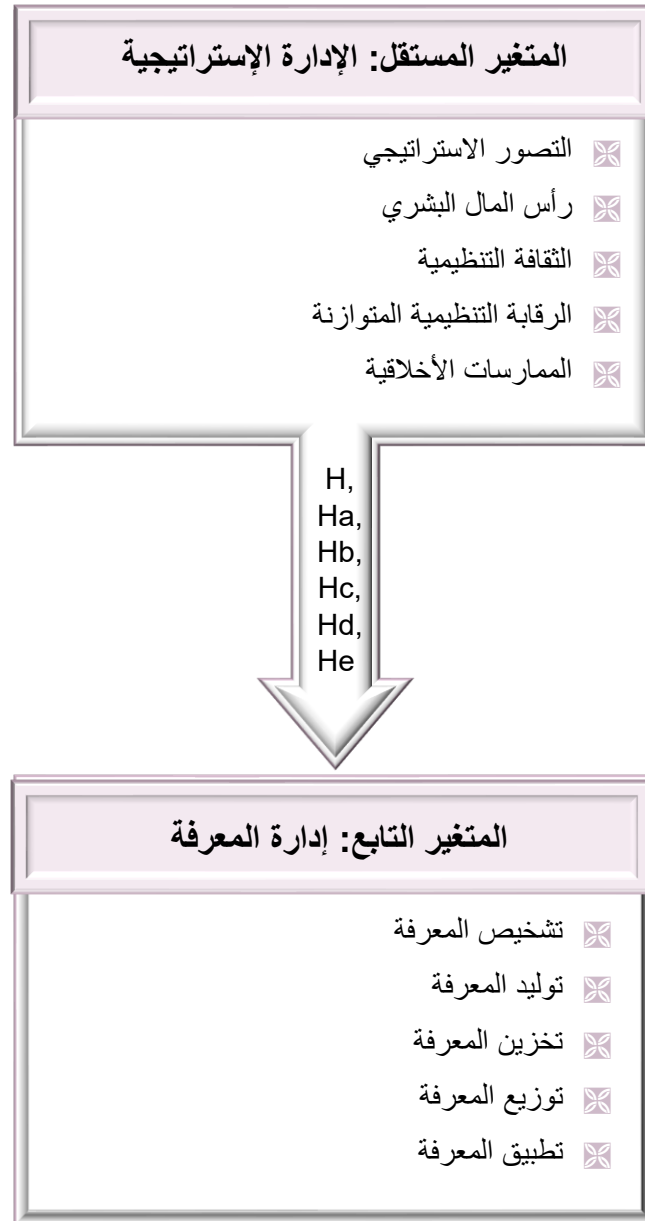
1.6 فرضيات البحث:

H توجد علاقة معنوية إيجابية 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:

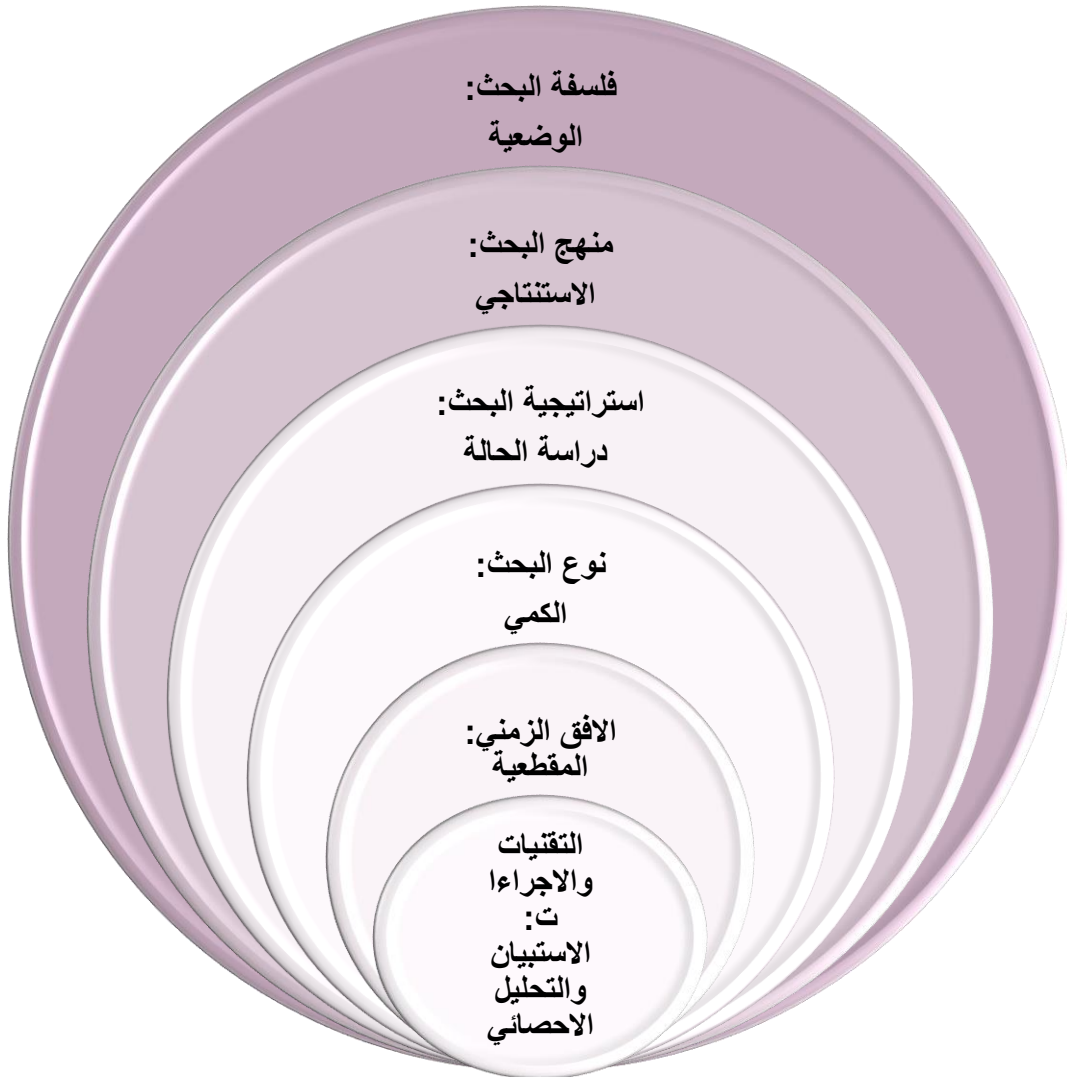
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب

1.8 منهجية البحث:

- ❖ فلسفة البحث: الوضعية.
- ❖ منهج البحث: الاستنتاجي.
- ❖ استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- ❖ نوع البحث: الكمي.
- ❖ الأفق الزمني: المقطعية.
- ❖ التقنيات والاجراءات: 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:



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)، "تُعد 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 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".

2.4 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).

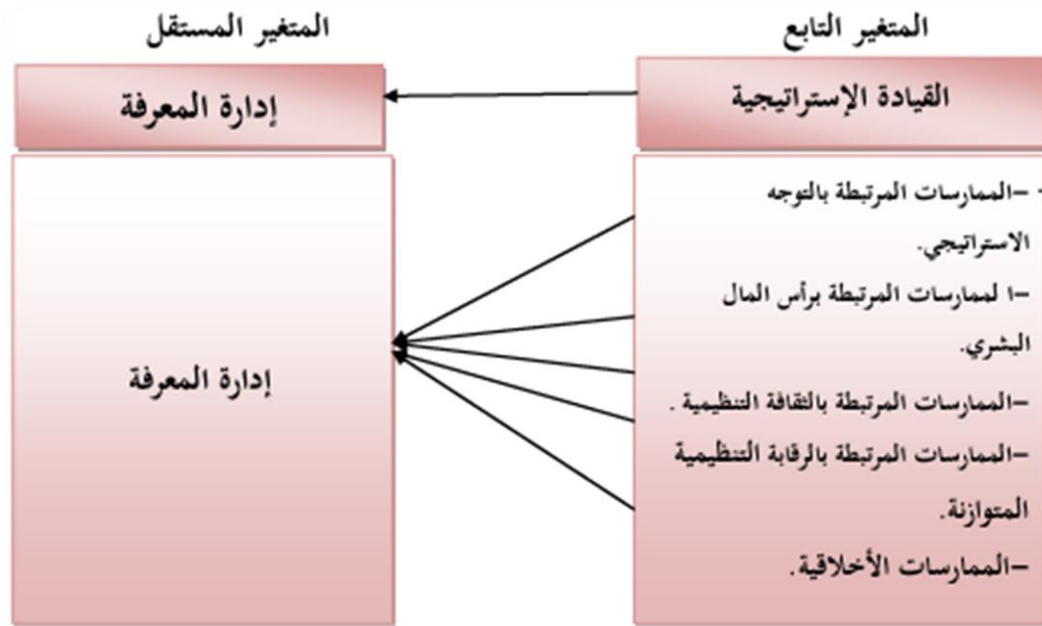
وقام الباحثون (خليل وآخرون، 2021) بدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات العربية. وقد وجدوا أن "القيادة الاستراتيجية التي تشجع على الابتكار والتعلم المستمر يمكن أن تكون عاملاً محفزاً لتحسين إدارة المعرفة داخل المؤسسات" (خليل وآخرون، 2021، ص. ٤٥).

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 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 تُسهم 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.

المراجع:

العربية:

- ◆ أبو بكر، م. (2018). تأثير عناصر الإدارة الاستراتيجية على ممارسات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 58(2)، 188-159.
- ◆ 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)، 55-40.
- ◆ الأحمد، س. (2020). إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، 34(2)، 24-1.
- ◆ البشاشة، ع. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير إدارة المعرفة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 33(6)، 1088-1057.
- ◆ البكري، ت. (2021). تأثير إدارة المعرفة على جودة الخدمات المقدمة: دراسة حالة. مجلة جامعة الأزهر للعلوم الإنسانية، 23(1)، 30-1.
- ◆ البكري، س. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة الإدارة الحديثة، 11(3)، 92-78.
- ◆ 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)، 30-15.
- ◆ جابر، ن.، وآخرون. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركات العربية. مجلة الإدارة العلمية، 6(4)، 105-90.
- ◆ الجبوري، ط. (2021). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العربية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(54)، 20-1.
- ◆ الجرجاوي، ز. (2019). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(1)، 26-1.
- ◆ جمال، س.، وآخرون. (2016). تحليل التحديات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات العربية. مجلة الإدارة العربية، 12(1)، 35-20.
- ◆ 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)، 5-20.
- ◆ 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.
- ♦ الحوراني، 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.، والحراحشة، م. (2022). أثر الإدارة الإستراتيجية على إدارة المعرفة وانعكاسها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة في شركة المناشير 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.
- ◆ خليف. (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.
- ◆ السكارنة، 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 الاستراتيجية 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)، 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.
- ◆ صلاح، 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)، 137-160.
- ◆ 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.، والشمرى، ي.، والجوري، ع. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية على الإنتاجية والابتكار. مجلة الإدارة والاقتصاد، 10(1)، 62-45.
- ◆ العبادي، هاشم فوزي، والخفاجي، نعمة عباس، والجنابي، 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)، 25-10.
- ◆ عبد الله، ع.، وآخرون. (2019). دور التكنولوجيا في دعم إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة التكنولوجيا والابتكار، 7(2)، 50-35.
- ◆ العطوي، ز. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(2)، 72-55.
- ◆ علوش، ف.، وآخرون. (2018). دور البعد السياسي في إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في الشركات العربية. مجلة العلوم السياسية، 6(3)، 40-25.
- ◆ علي، أ.، وآخرون. (2017). أسس الإدارة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية. مجلة الإدارة العلمية، 5(4)، 15-1.
- ◆ 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.
- ◆ العمري، أ. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(3)، 45-58.
- ◆ العنزي، س.، والشمري، ي. (2018). أثر إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(43)، 1-20.
- ◆ العنزي، س.، والجوري، ع.، والعبيدي، 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.، والشوورة، 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"

المتغير	أبعاده	عدد الفقرات	المرجع
الإدارة الإستراتيجية	التصور الاستراتيجي	5	خلفي (2018). 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	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.			
	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 كالأمراض 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 (2018). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل ادارة المعرفة.
	توليد المعرفة	5	
	تخزين المعرفة	5	
	توزيع المعرفة	5	
	تطبيق المعرفة	5	

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.			
	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.			
	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.			
	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.			
	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