

تأثير ادارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية في

وزارة السياحة والثقافة والآثار

م.م. ريام عبد الوهاب احمد

الجامعة المستنصرية كلية العلوم السياحية قسم الدراسات السياحية

The impact of organizational knowledge management on strategic direction

An exploratory study in the Ministry of Tourism, Culture and Antiquities

M. M. Riam Abdel Wahab Ahmed

 10.58564/MABDAA.62.1.2024.782

المستخلص

هدف البحث الى التعرف على تأثير ادارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي , اذ تسعى هذه الدراسة الى معرفة وجهة نظر القيادات الادارية العليا بخصوص عمليات ادارة المعرفة التنظيمية من تشخيص , وتوليد وتخزين ومشاركة وتطبيق للمعرفة ومدى تأثيرها في اختيار التوجه الاستراتيجي الأنسب. واجري البحث في وزارة الثقافة والآثار , اذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال توزيع الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض على القيادات الادارية في الوزارة ولقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان اهمها : ان الادارة العليا تشارك وبشكل كبير في تطوير الخدمات السياحية , كما ان هناك تأثير واضح لإدارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها : ينبغي ان تضع القيادات الادارية العليا في وزارة الثقافة والآثار طرق تخزين المعرفة ضمن واهتماماتها من خلال العمل اولوياتها على وضع استراتيجية واضحة . الكلمات المفتاحية : ادارة المعرفة التنظيمية . التوجه الاستراتيجي

Abstract

The aim of the research is to identify the impact of organizational knowledge management on strategic direction, as this study seeks to know the point of view of senior administrative leaders regarding the processes of organizational knowledge management of diagnosis, generation, storage, sharing and application of knowledge and the extent of their influence in choosing the most appropriate strategic direction. The research was conducted in the Ministry of Culture and Antiquities, and the necessary information was obtained by distributing the questionnaire prepared for this purpose to the administrative leadership in the ministry. The study reached a set of results, the most important of which were: that senior management participates significantly in developing tourism services, and there is a clear impact of organizational knowledge management on strategic direction. In light of these results, the study presented a set of recommendations, the most important of which are: The senior administrative leadership in the Ministry of Culture and Antiquities should place methods for storing knowledge among their priorities and concerns by working to develop a clear strategy.

Keywords: organizational knowledge management. Strategic direction

المقدمة

تعد ادارة المعرفة التنظيمية من المواضيع المهمة في الوقت الراهن لما تقوم به هذا النوع من الادارة في تلبية حاجات المنظمات المتعلقة بتوفير المعلومات والمعارف الدقيقة للعديد من الوظائف والانشطة الادارية المهمة والضرورية , فهي تؤثر في عمليات اتخاذ القرارات وتحسينها في كافة خطواتها المختلفة , ووضع البدائل وتقييمها , وعملية اختيار البديل الافضل , كما انها تعد عنصر استراتيجي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ذات

اهمية قصوى وداعمة لها في مواكبة جميع تطورات بيئة عملها وتغييراته ومواجهة قوة التنافس بين المنظمات ويعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الادارية المهمة التي تهدف الى تحديد مستقبل المنظمة , اذ انه يعد الحجر الاساس لنجاح واستمرار المنظمات , فهو يساعد القيادات الادارية العليا على تحديد اهدافها الاستراتيجية فمنظمات الاعمال تسعى دائما الى تحقيق النجاح والمحافظة عليه , والتوجه الاستراتيجي سيكون بمثابة المسار الذي يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى اي منظمة , وتحديد مكانتها بين المنافسين ومن ثم تحديد السياسات التي تساعد على الاستمرار في تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها : ان هناك تقارب وبمستوى معنوي جيد بخصوص ان ادارة المعرفة التنظيمية تتصف بكونها من المصطلحات المتداولة في الوزارة , يوجد ارتباط قوي وطردى بين ادارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي اظهرت نتائج البحث ان هناك تأثير واضح وكبير لإدارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي.

المبحث الاول ((منهجية البحث))

أولا مشكلة البحث :

يشغل موضوع التوجه الاستراتيجي مكانة مهمة في المنظمات الادارية بشكل عام والمنظمات السياحية على وجه الخصوص اذ ان تحديد التوجهات الاستراتيجية يضمن نجاح المنظمة وتحديد توجهها العام , كما انه يؤدي الى رفع اداء المنظمة وتطورها لذا فان تحديد التوجهات الاستراتيجية ليس بالأمر اليسير فهذا الامر يتطلب ادراك الادارة العليا في المنظمات بأهمية توظيف ادارة المعرفة التنظيمية لتتمكن من اختيار توجه استراتيجي قادر على ابقائها في موقعها والحفاظ على نشاطها , ومما تقدم يمكن ايجاز مشكلة البحث عن طريق التساؤلات التالية :

١. ما مدى ادراك الادارة العليا بدور ادارة المعرفة التنظيمية في اختيار التوجه الاستراتيجي ؟

٢. ما مدى اهتمام الادارة العليا بالتوجه الاستراتيجي ؟

٣. هل تسهم ادارة المعرفة التنظيمية في اختيار التوجه الاستراتيجي الامثل للمنظمة السياحية ؟

٤. ما هي طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي ؟

٥. ما مدى تأثير ادارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي للمنظمة ؟

ثانيا: اهمية البحث : تتمثل اهمية الدراسة بما يأتي :

١. التركيز على شريحة اساسية وهي القيادات الادارية العليا كونها هي المحرك الاساس في اختيار التوجه الاستراتيجي للمنظمة السياحية .

٢. التعرف على اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث وبرز التوصيات المتوافقة معها .

٣. يسهم في معرفة درجة تطبيق التوجه الاستراتيجي في الوزارة المبحوثة .

ثالثا : اهداف البحث :

١. تحديد طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي .

٢. قياس تأثير عمليات ادارة المعرفة التنظيمية في ابعاد التوجه الاستراتيجي .

٣. معرفة مدى توافر التوجهات الاستراتيجية في الوزارة المبحوثة ومدى القدرة على مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

رابعا : فرضيات البحث : في ضوء المخطط الفرضي للبحث والذي يمثله شكل (١) :

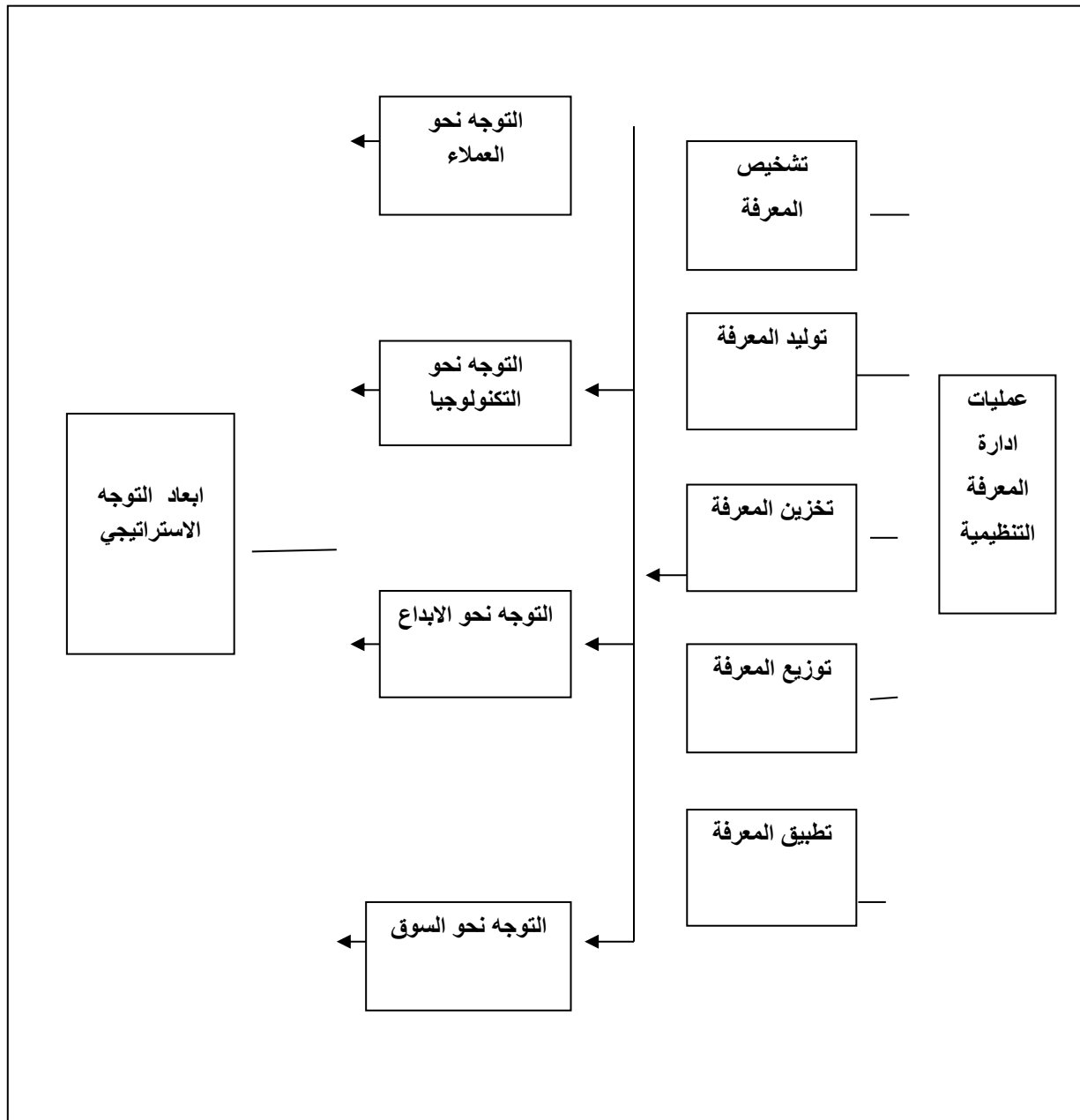
١. الفرضية الرئيسية الاولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة التنظيمية مع التوجه الاستراتيجي بأبعاده.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة التنظيمية على التوجه الاستراتيجي بأبعاده.

خامسا : عينة البحث : اشتملت عينة البحث التي تم اختيارها من القيادات الادارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار وهم (المدرء العامون، ورؤساء

الاقسام، ومدرء الشعب) ، وكان مجموع استمارات الاستبانة التي تم توزيعها (٥٠) استبانة ، وبعد أن أُشرت من قبل المعنيين إذ كانت إجاباتهم سديدة بما يُفيد مشروع البحث، وتم استعادة جميع الاستبانات صالحة .

سادسا: المخطط الفرضي للبحث



شكل (١) المخطط الافتراضي للدراسة المصدر: من اعداد الباحثة

سابعاً: اساليب جمع البيانات :

١. الجانب النظري: اعتمد الباحث في الجانب النظري للبحث على المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات بحثه من كتب ودوريات وبحوث ورسائل و اطاريح .
٢. الجانب العملي: اعتمد الباحث في الجانب العملي على استمارة الاستبانة والتي صممت بما يتوافق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث (القيادات الادارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار) وبالاعتماد على (مقياس ليكرت الخماسي) والذي تدرج من عبارة اتفق تماماً والتي تاخذ وزن (٥) وصولاً الى لا اتفق والتي اخذت الوزن (١) وبوسط حسابي فرضي (٣), وقد قسم الباحث الاستمارة الى محورين رئيسيين هما: المحور الاول : تضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (ادارة المعرفة التنظيمية) والتي شملت (٨) فقرات لقياسه وزعت على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري والمخطط الفرضي للبحث , بواقع (٥) فقرات لكل بعد فرعي (توليد المعرفة , خزن المعرفة , توزيع المعرفة , تطبيق المعرفة) اما المحور الثاني :فقد تضمن العبارات الخاصة بالمتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده الاربعة(التوجه نحو العملاء,التوجه نحو التكنولوجيا,التوجه نحو الابداع,التوجه نحو السوق) ويضم (٩) فقرات.

ثامنا : ادوات التحليل الاحصائي : : لقد تم اتباع عدد من الاساليب الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم احتساب النتائج واستخراجها ومعالجتها بالحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الاحصائي Spss

المبحث الثاني ((الجانب النظري))

اولا // ادارة المعرفة التنظيمية:

١. مفهوم ادارة المعرفة تعد المعرفة احد عوامل الانتاج وهي الاصل الجديد الذي يعترف به كمورد مهم وأساسي لإنشاء الثروة الاقتصادية , فالاقتصاد الجديد يعتبر المعرفة عامل انتاج اكثر قيمة فهي رأس مال قائم على الخبرات والممارسات الافضل , اذ عرفت ادارة المعرفة على انها " العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة, وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة , وهي مدخل لإضافة او انشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة من اجل ايجاد توافق معرفي افضل مما هي عليه كبيانات او معلومات او معارف منفردة (Laudon&laudon,2009,434) ولقد عرفت بانها " عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الاعمال للبيانات والمعلومات , تهدف الى تشخيص المعرفة , توليد واكتساب المعرفة , تنظيم وتخزين المعرفة, نشر وتقاسم المعرفة, تطبيق واستخدام المعرفة لتطوير الفهم وابتكار القيمة بطريقة فعالة تسهم في تعزيز وضعها التنافسي" (الفضة وعقباوي,٢٠٢٠,٨) كما اشار (لطي وحورية,٢٠٢١,١٤) الى انها "اسلوب حديث يدعو الى حفظ الخبرات والمعرفة الموجوده في عقول الناس بطريقة ما حتى يستفيد منها الآخرون, وذلك يتعدى ما هو مكتوب الى الافكار والأساليب والمهارات اي امعرفة الضمنية " كما تم تعريفها على انها " تلك العملية المنهجية المنظمة والتي تتكون في مجموعة متشابكة من الوظائف (تخطيط , توجيه , توزيع , تنظيم) تسعى لمساعدة الافراد على توليد المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين الافراد ومحاولة تطبيقها بين العاملين لتحسين الاداء التنظيمي من اجل تحقيق اهداف محددة" (مناصرية وطيبة,٢٠٢٢,١٢).

٢. اهمية ادارة المعرفة

- يمكن اجمال اهمية ادارة المعرفة في النقاط الاتية (الكبيسي ,٢٠٠٥,٤٢)
- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .
 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة , وتحسينه.
 - تعتبر اداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري, من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنة .
 - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
 - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات , عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
٣. عمليات ادارة المعرفة تتشكل عملية ادارة المعرفة من عدد من العمليات التي تؤدي الى تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات , ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول عمليات ادارة المعرفة , لذلك فقد ارتأينا ان ننقّي عددا من العمليات التي تتفق مع موضوع ومجالات الدراسة كما هو مبين ادناه .
- **تشخيص المعرفة** تعد عملية تشخيص المعرفة اولى عمليات ادارة المعرفة , اذ انها من الامور المهمة التي في ضوئها تتمكن المنظمة من وضع برامج وسياسات صحيحة , تهدف هذه العملية الى تحديد نوع المعرفة التي تمتلكها المنظمة , والكشف عن الفجوة بين المعرفة المتوفرة والمرغوبة , اذ ان المعرفة المتوفرة ترتبط بجميع مكونات المنظمة الداخلية والخارجية مثل العملاء , الموردين , المنافسين , والمنتج , والسوق . (العلي وقنديجي والعمرى ,٢٠٠٩,٤٠).
 - **توليد المعرفة** تتم هذه العملية من خلال جماعات وفرق العمل الداعمة لتوليد راس مال فكري جديد يساهم في توضيح المشكلات ووضع افضل الحلول لها وبطريقة ابداعية مستمرة , والتي ستسهم في التفوق في الانجاز وحصول المنظمة على حصة سوقية , (عبد الله و جرجيس,٢٠١٤,٣).
 - **تخزين المعرفة** تتمثل هذه العملية بتوثيق المعرفة بأشكالها المختلفة بطريقة تضمن حفظها من التلف والضياع , وذلك بهدف استخدامها لاحقا , وتبرز اهمية هذه العملية في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية من الدوران (طالبي , جهاد ,٢٠١٧,٢٦).

- **توزيع المعرفة** يمكن نشر وتوزيع المعرفة من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والتي تتمثل في الانترنت والانترنت ,اذ يمكن اتمام هذه العملية عن طريق نقل الخبرات المعرفية الى العاملين الجدد , ويشير موضوع مشاركة المعرفة الى نقاط مهمة تتمثل في ان مشاركة المعرفة يعني التحول من العمل الفردي الى العمل الجماعي , كما تختلف المشاركة بالمعرفة عن المشاركة بالمعلومات التي لا تتضمن عنصر التفكير , كما تختلف طبيعة المشاركة تبعا لنوع المعرفة. (الكبيسي, ٢٠٠٥, ٧٥).
- **تطبيق المعرفة** تمثل هذه العملية تطبيق المعرفة والعمل بها كما تمثل هذه العملية نقل المعرفة وتعليمها للعاملين في المنظمة , اذ ان عملية تطبيق المعرفة تعتمد على امرين هما التعلم والتحسين والذي يسهم بدوره في تعزيز المعوقات التي تواجه تطبيق المعرفة , لذلك فان عملية التطوير المستمر تسعى دائما الى تقليل الوقوع في الاخطاء الى اقصى حد ممكن (عليان, ٢٠٠٨, ١٩٩).

ثانيا التوجه الاستراتيجي

١. **مفهوم التوجه الاستراتيجي** عرف التوجه الاستراتيجي بأنه " هو التوجه الذي يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الامد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين , لكي ينفذوا توجههم مع البيئة , وتلبية احتياجاتها (Shunnaq, Reid, 2000:21). فيما وصفه (الراوي, ٢٠٠١, ٣٥) بأنه " اداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم اساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها " كما عرف ايضا بأنه " عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية , ومدى تكيف المنظمة معها " (يونس, ٢٠٠٢, ١١٢). كذلك عرف بأنه " عملية توجيه افراد المنظمة باتجاه تحقيق مميزات تنافسية مستدامة عن طريق نشر المعلومات المتحصلة وإيصالها لهم جميعا, وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق التوجه الاستراتيجي المطلوب (Auh&Mengue, 2005:335). ومن وجهه نظر اخرى فهو " الكيفية التي يتم بواسطتها انجاز الاهداف الاستراتيجية , وتسعى الى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه الى تقليل العناصر ذات الابعاد السلبية والمحبطة لعملها , ان التوجهات الاستراتيجية يجب ان توجه الى الاهداف الاستراتيجية ويجب ان تخدم بشكل مباشر عملية انجازها(الدهدار, ٢٠٠٦, ٥٠).

٢. **اهمية التوجه الاستراتيجي** يعد التوجه الاستراتيجي من العناصر التي لها دور كبير في المنظمات الادارية لما له من تأثير على ادائها وعلى حصتها السوقية وميزاتها التنافسية. وتتمثل اهمية التوجه الاستراتيجي بانه

١. يسهم بتحديد الاهداف البعيدة للمنظمة.
٢. يقوم بتوجيه الاهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
٣. يعمل على تحسين الاداء الكلي للمنظمة.
٤. يسهم في جعل المديرين اكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغييراتها(الكرخي, ٢٠١٤, ٦٧).
٥. يقوم بتنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الادارية عند اعداد وتنفيذ الخطط . وهناك عدد من الباحثين الذين اتفقوا على تحديد الفوائد التي يقدمها التوجه الاستراتيجي في المنظمات (Cadogan, 2012:340) (Mardanlo, 2015:2) , (السوداني وآخرون , ٢٠١٨ : ١٥٣) , (البغدادى وآخرون , ٢٠١٥ : ١٤٧) والتي تتمثل في :
 ١. التميز في الأداء المالي وتطوير الأداء الكلي للمنظمة على المدى البعيد.
 ٢. يساعد في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي الى تحقيق مصالح اهداف المنظمة.
 ٣. يسهم في حل ومعالجة القضايا الإستراتيجية التي يمكن ان تواجهها المنظمات الادارية .

٦. ابعاد التوجه الاستراتيجي

- أ. **التوجه نحو العملاء** يعد احد اهم التوجهات الاستراتيجية التي تركز على استهداف العملاء من خلال تقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم , فهذا التوجه يهتم بالقوى التي تؤثر في احتياجات المستهلك لذلك فان التوجه نحو العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة (الدوري, ٢٠٠٥, ١٣٥) ولقد عرف بأنه " مدى سعي المنظمات في تركيز جهودها لخلق خدمات تتماشى مع احتياجات عملائها , بالإضافة الى بناء علاقات طويلة الامد مع هؤلاء العملاء , اذ انه يعتبر عنصرا مهما في الادارة التسويقية ويعد ايضا مصدرا مهما للميزة التنافسية , اذ ان التوجه نحو العملاء احد العناصر الاساسية المرتبطة بتنفيذ او تطبيق مفهوم التسويق , باعتباره يدعو الى ضبط سلوكيات الموظفين من اجل تقديم خدمات تتماشى مع احتياجات عملائهم (مقرش, ٢٠١٥, ١٣٧)

ب. التوجه نحو التكنولوجيا يعد مفهوم التكنولوجيا احد المفاهيم التي نوقشت من قبل الباحثين والمفكرين بمختلف تخصصاتهم ورغم هذا الاختلاف إلا ان الاغلبية قد اتفقوا بان ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية نفسها ومن الجدير بالذكر ان اغلب المنظمات الادارية المتوجهة نحو التكنولوجيا تمتاز بمجموعة من الخصائص تتمثل في (اكتساب تكنولوجيا جديدة , البحث والتطوير, الانفتاح على الافكار) (Zhou&Others,2005:45). وقد عرف هذا التوجه بأنه " رغبة المنظمة في الانتفاع من التكنولوجيا الجديدة او المنتجات والإبداع" (Hakala,2010:36). وعرف ايضا بأنه " استثمار حقيقي في البحث والتطوير , واستعمال التكنولوجيا المتقدمة , والمسح المسبق , والحصول على انواع التكنولوجيا الجديدة المختلفة وتحقيق التكامل بينها " (جلا ب , ٢٠١٣, ٤٩).

ج. التوجه نحو الابداع يمكن القول بان التوجه نحو الابداع هو من التوجهات التي يشتق مفهومها من المفاهيم العامة للإبداع اذ ان الابداع بصورة عامة يهتم بطرح الافكار الجديدة التي لم يتم التطرق لها مسبقا كذلك يهتم بتحسين الخدمات وتطوير المنتجات وقيادة فريق العمل (جندب, ٢٠١٣, ١٨). وقد عرف التوجه نحو الابداع على انه " الافكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي الى ايجاد عمليات ادارية جديدة , وطرق وأساليب اكثر كفاءة وفاعلية في انجاز اهداف المنظمة , وأكثر خدمة للمجتمع" (Dess&Lampkin,2005:150).

د. التوجه نحو السوق يعرف بأنه "توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق الحالية والمستقبلية ونشر المعلومات افقيا وعموديا داخل المنظمة واستجابة المنظمة له (ملكي والضمور, ٢٠٠٩, ٧١) ويرى (Zaman etal,2012:8) أن التوجه نحو السوق اخذ اتجاهين هما : النظر إلى التوجه نحو السوق كفلسفة للأعمال تتعلق بمفهوم السوق , أما التوجه الآخر نحو السوق ينظر إليه على انه مجموع من السلوكيات الخاصة بتطبيق مفهوم التسويق.

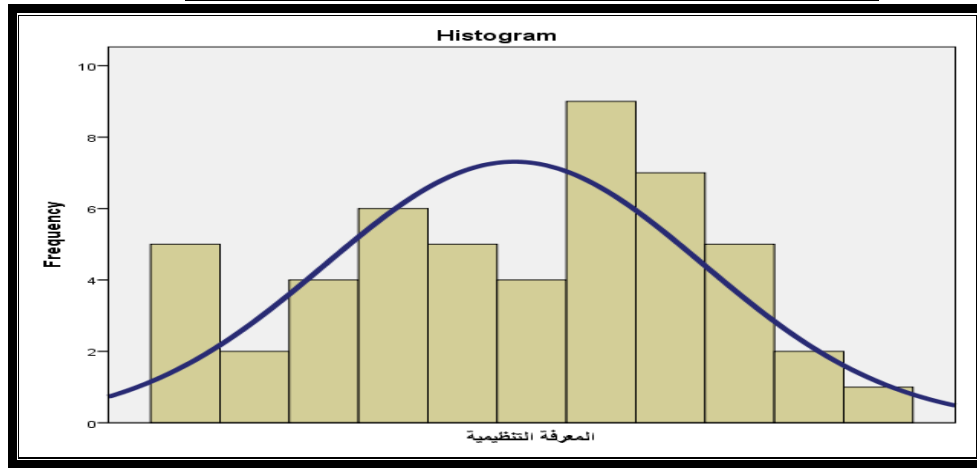
المبحث الثالث : تحليل الجانب العملي للبحث

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (Normality of Tests). تهدف الباحثة من تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي تأكيد اعتدالية البيانات ولا سيما ان تخطي البيانات لاختبار الاعتدالية من الشروط الضرورية التي ينبغي توفرها في البيانات بغية تشخص واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المتحصلة من اجابات عينة البحث، إذ تطبق الباحثة اختبار (Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov) الأكثر شيوعاً ودقة في بيان اعتدالية البيانات والذي يستعمل عندما حجم العينة المدروسة من خمسين فأكثر، وكانت النتائج كما موثق في الجدول (١) والذي يشخص معطيات الاختبار المتعلقة لاستعراض مدى اعتدالية البيانات الخاصة بالمتغيرات (إدارة المعرفة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي). إذ ستؤول نتيجة الاختبار إلى ان المتغير يمتلك صفة الاعتدالية وبياناته تتوزع توزيعاً طبيعياً في حال قبول فرضية العدم وذلك عندما تكون القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية البالغ (٠.٠٥). إذ يؤكد الجدول (١) ان بيانات إدارة المعرفة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي وكما موضح في الشكل (٢) كما يؤكد الجدول ان بيانات التوجه الاستراتيجي تتبع التوزيع الطبيعي وكما موضح في الشكل (٣).

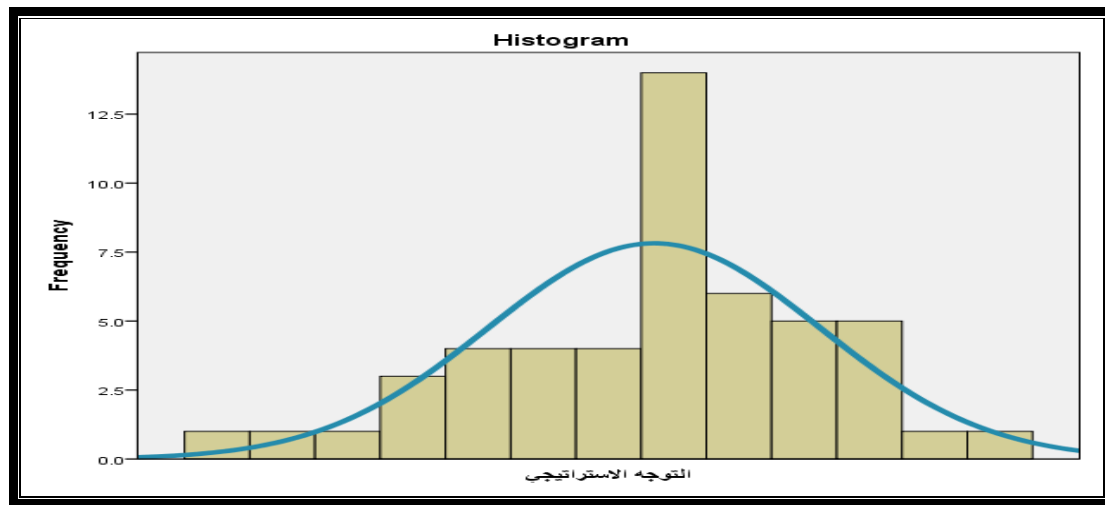
الجدول (١) معطيات اختبار Tests of Normality Kolmogorov-Smirnov

المتغيرات	قيمة احصاء الاختبار	القيمة الاحتمالية SIG.	تعليق الباحثة
إدارة المعرفة التنظيمية	0.108	0.200	بيانات إدارة المعرفة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي
التوجه الاستراتيجي	0.114	0.123	بيانات التوجه الاستراتيجي تتبع التوزيع الطبيعي
توزيع البيانات يكون طبيعي عندما تكون القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى (0.05)			

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج SPSS V29



الشكل (٢) مخطط التوزيع الطبيعي لبيانات إدارة المعرفة التنظيمية



الشكل (٣) مخطط التوزيع الطبيعي لبيانات التوجه الاستراتيجي

ثانياً: اختبار الصدق التمييزي (صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية) لمتغيري الدراسة تسعى الباحثة من تطبيق طريقة الصدق التمييزي إلى برهنة مدى صدق تمثيل فقرات ومتغيرات الاستبانة لموضوع البحث (تأثير إدارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي) خير تمثيل، عن طريق برهنة صدق تمثيل الفقرات المخصصة لإدارة المعرفة التنظيمية للمتغير المستقل خير تمثيل، ولا سيما ان طريقة صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية تستوجب ترتيب البيانات أما تنازلياً أو تصاعدياً وسحب ما نسبته (٢٧ %) من اعلى البيانات المرتبة وكذلك سحب ما نسبته (٢٧ %) من اسفل البيانات المرتبة تنازلياً أو تصاعدياً وتطبيق الاختبار الاحصائي الخاص بالمقارنة بين متوسطين (T-TEST)، إذ سيتحقق شرط الصدق في حال كانت قيمة T المحتسبة معنوية وذلك عندما تكون القيمة الاحتمالية أقل أو تساوي مستوى المعنوية البالغ (٠.٠٥) وكانت النتائج كما معروضة في الجدول (٢) والذي يؤكد ان قيمة (T) المحتسبة لمجمل فقرات إدارة المعرفة التنظيمية بلغت (٢٠.٢٨٥) وهي معنوية، فيما بلغت قيمة (T) المحتسبة لمجمل فقرات التوجه الاستراتيجي (٣٥.٨١٢) وهي معنوية، وبلغت قيمة (T) المحتسبة لمجمل فقرات الاستبانة (٤٨.٤٢٢) وهي معنوية، بما يوثق وجود صدق عالي في فقرات الاستبانة. الجدول (٢) نتائج اختبار صدق المحتوى بالمقارنة الطرفية

تفسير الباحثة	TEST-T			متغيرات
	نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحتسبة	
تحقق شرط الصدق التمييزي في فقرات إدارة المعرفة التنظيمية	معنوية	٠.٠٠	٢٠.٢٨٥	إدارة المعرفة التنظيمية

التوجه الاستراتيجي	٣٥.٨١٢	٠.٠٠٠	معنوية	تحقق شرط الصدق التمييزي في فقرات التوجه الاستراتيجي
مجمّل فقرات الاستبانة	٤٨.٤٢٢	٠.٠٠٠	معنوية	تحقق شرط الصدق التمييزي في فقرات استبانة الدراسة

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج تطبيق الاختبار ومعطيات البرنامج الاحصائي SPSS V29

ثالثاً: اختبار الثبات للاستبانة يؤكد الجدول (٣) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمجمّل فقرات إدارة المعرفة التنظيمية قد سجلت (٠.٨١٢) بما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات إدارة المعرفة التنظيمية، أما لمجمّل فقرات التوجه الاستراتيجي فقد سجل معامل ثبات (٠.٨٤٦) بما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات التوجه الاستراتيجي. فيما بلغت قيمة معامل الثبات لمجمّل فقرات الاستبانة (٠.٨٥٦) بما يثبت تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح. الجدول (٣) نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

متغيرات البحث	معامل ثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحثة
X إدارة المعرفة التنظيمية	٠.٨١٢	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في فقرات إدارة المعرفة التنظيمية
Y التوجه الاستراتيجي	٠.٨٤٦	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في فقرات التوجه الاستراتيجي
مجمّل فقرات الاستبيان	٠.٨٥٦	مرتفع	وجود ثبات مرتفع في مجمّل فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج برنامج SPSS V29

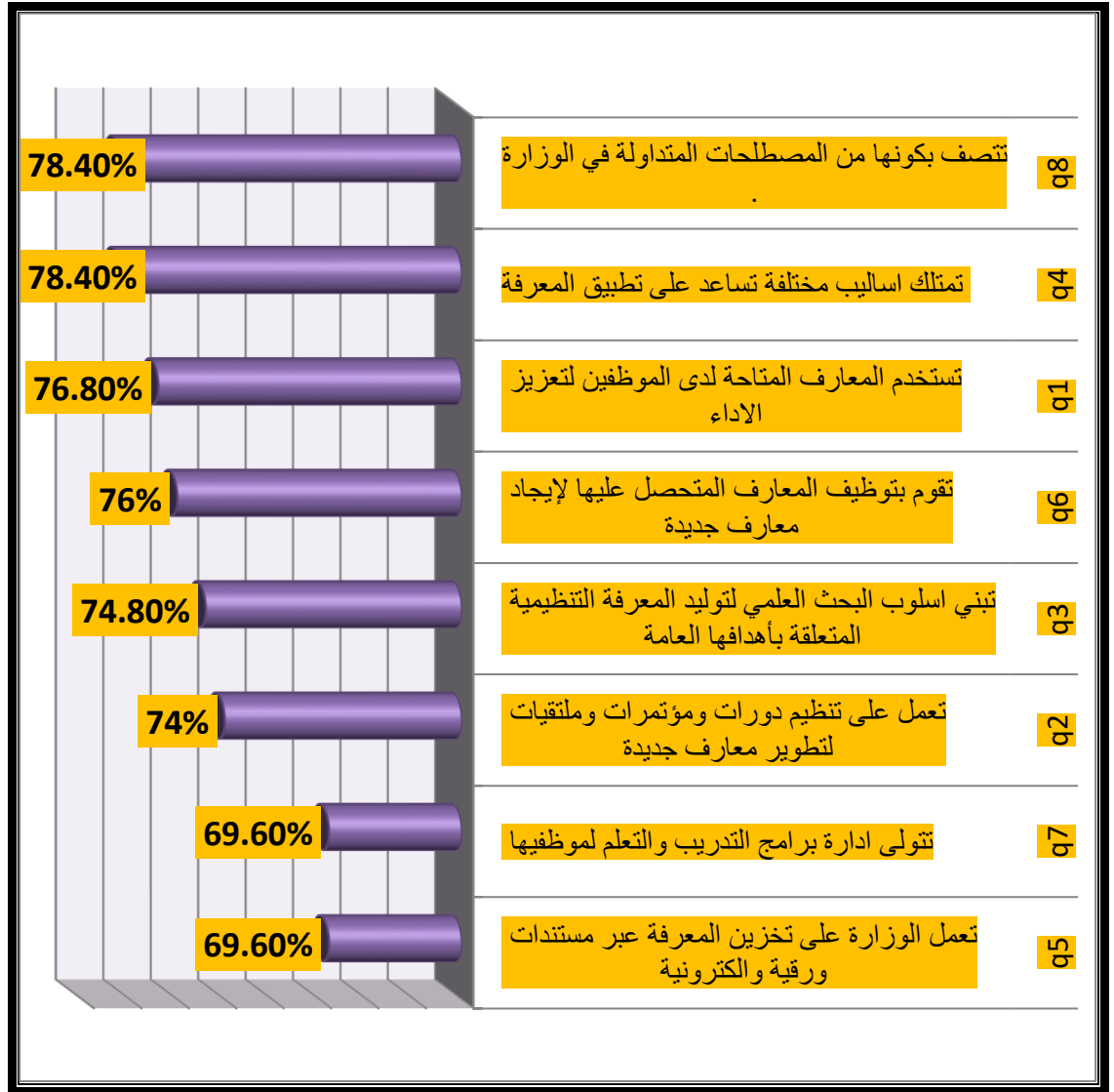
رابعاً: التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات إدارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

توضح الباحثة عن طريق نتيجة اختبار (One Sample T test) مدى ابتعاد الاجابة عن الوسط الفرضي والبالغ (٣) التي تمثل الحياد في الاجابة، وذلك في حال كانت نتيجة الاختبار معنوية، فيما ستعتمد الباحثة على الأوساط الحسابية الموزونة لعرض مستوى اجابات العينة على فقرات الاستبانة وعلى الانحراف المعياري لبيان مدى تجاس اجابات العينة وعلى مقياس شدة الاجابة (الأهمية النسبية) لإظهار نسبة موافقة افراد العينة على مضمون الفقرة.

١. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات إدارة المعرفة التنظيمية. الجدول (٤) مستوى اجابات عينة القيادات الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار على فقرات إدارة المعرفة التنظيمية

One-Sample Test Value = 3			الاجابة %	ف معياري	الحسابي الموزون	الفقرات	الرمز
نتيجة الاختبار	الاحتمالية	قيمة T المحتسبة					
دال احصائياً	0	5.426	76.80 %	1.095	3.84	تستخدم المعارف المتاحة الموظفين لتعزيز الاداء	q1
دال احصائياً	0	4.53	74 %	1.093	3.7	تعمل على تنظيم دورات و ملتقيات لتطوير معارف جديد	q2
دال احصائياً	0	4.825	74.80 %	1.084	3.74	تبني اسلوب البحث العلمي لتو المعرفة التنظيمية المتعلقة العامة	q3
دال احصائياً	0	6.215	78.40 %	1.047	3.92	تمتلك اساليب مختلفة تسا تطبيق المعرفة	q4
دال احصائياً	0.015	2.526	69.60 %	1.344	3.48	تعمل الوزارة على تخزين المع مستندات ورقية والكترونية	q5
دال احصائياً	0	5.6	76 %	1.01	3.8	تقوم بتوظيف المعارف المتحص لايجاد معارف جديدة	q6
دال احصائياً	0.01	2.682	69.60 %	1.266	3.48	تتولى ادارة برامج التدريب لموظفيها	q7
دال احصائياً	0	6.215	78.40 %	1.047	3.92	تتصف بكونها من المد المتداولة في الوزارة .	q8
دال احصائياً	0	5.855	74.70 %	1.123	3.735	إدارة المعرفة التنظيمية	X
يؤكد ان الوسط الحسابي للفقرات تتجه نحو الاتفاق مبتعدة عن الوسط الفرضي البالغة (٣)							احصائياً

المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي ومعطيات برنامج SPSS V29 توثق النتائج المعروضة في الجدول (٤) الذي
يؤشر اراء أفراد عينة القيادات الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار على فقرات إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تؤكد ان الوسط الحسابي
الموزون لجميع فقرات المتغير المستقل بلغ (٣.٧٣٥) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (٣)، والانحراف المعياري سجل (١.١٢٣) فيما
شكلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات إدارة المعرفة التنظيمية (٧٤.٧٠ %)، بينما بلغت قيمة T المحتسبة على وفق اختبار One
Sample T test (٥.٨٥٥) والقيمة الاحتمالية المناظرة لها سجلت (٠.٠٠٠) وهي دون (٠.٠٥) بما يؤشر ان القيادات الإدارية في وزارة



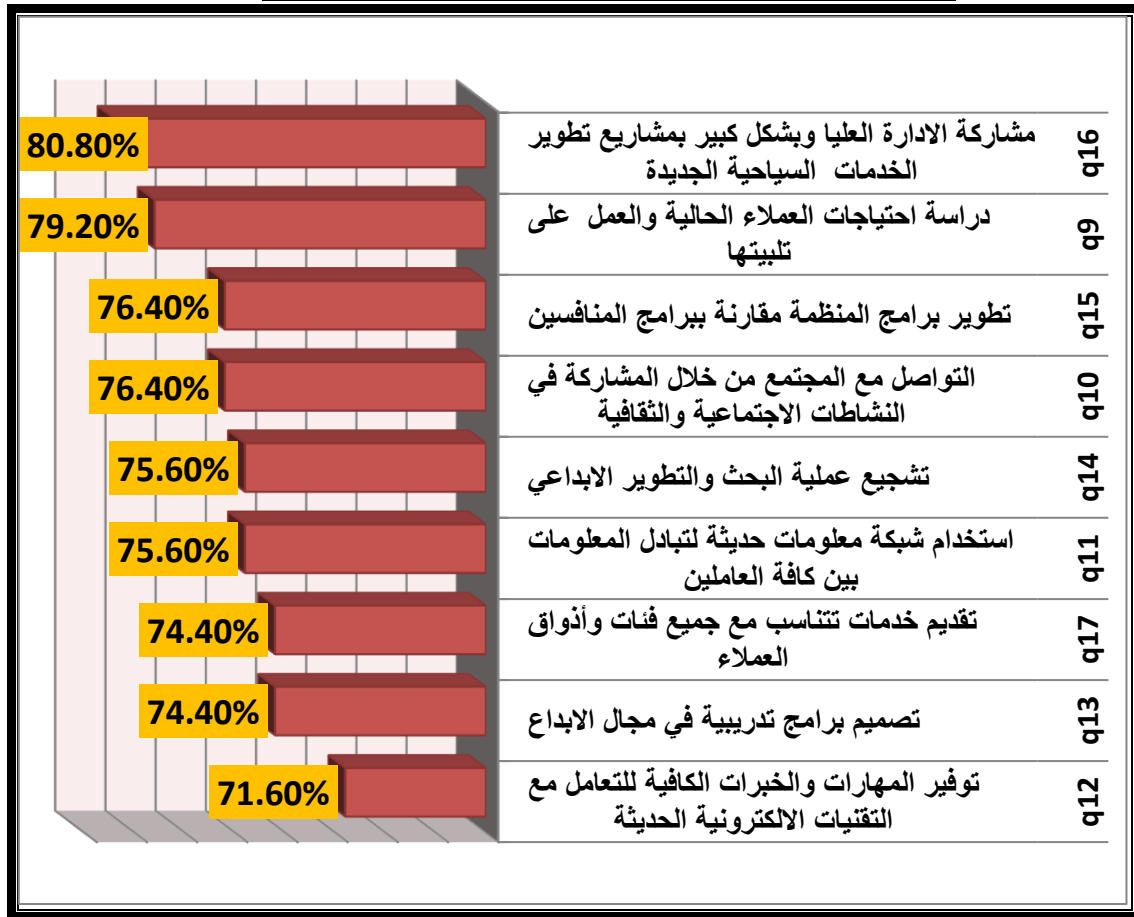
الشكل (٤) توزيع فقرات إدارة المعرفة التنظيمية على وفق شدة الاجابة % كما يحقق الجدول (٤) والشكل (٤) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن إدارة المعرفة التنظيمية قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة الثامنة من بين جميع فقرات المتغير المستقل بشدة اجابة شكلت (٧٨.٤٠ %) بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد العينة على ان إدارة المعرفة التنظيمية تتصف بكونها من المصطلحات المتداولة في الوزارة فيما يوثق الجدول (٤) والشكل (٤) أن الفقرة الخامسة قد حققت ادنى مستوى استجابة بين جميع فقرات إدارة المعرفة التنظيمية، بشدة اجابة شكلت (٦٩.٦٠ %) بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلثي افراد عينة القيادات الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار على ان الوزارة تعمل على تخزين المعرفة عبر مستندات ورقية وإلكترونية.

٢. التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات التوجه الاستراتيجي. تؤكد النتائج المعروضة في الجدول (٥) الذي يؤشر اراء أفراد عينة القيادات الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار على فقرات التوجه الاستراتيجي، إذ تؤكد ان الوسط الحسابي الموزون لجميع فقرات المتغير المستقل بلغ (٣.٨٠٢) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (٣)، والانحراف المعياري سجل (١.٠٠٨) فيما شكلت شدة اجابة أفراد العينة على مجمل فقرات التوجه الاستراتيجي (٧٦.٠٤ %)، بينما بلغت قيمة T المحسوبة على وفق اختبار (One Sample T test) (٦.٢٦) والقيمة الاحتمالية المناظرة لها سجلت (٠.٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) بما يؤشر ان القيادات الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار مهتمين بالتوجه الاستراتيجي. كما يحقق الجدول (٥) والشكل (٥) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن التوجه الاستراتيجي قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة السادسة عشر من بين جميع فقرات المتغير التابع بشدة اجابة شكلت (٨٠.٨٠ %) بما يؤكد اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد العينة على ان الادارة العليا تشارك وبشكل كبير بمشاريع تطوير الخدمات السياحية الجديدة فيما يوثق الجدول (٥) والشكل (٥) أن الفقرة الثانية عشرة قد حققت ادنى مستوى استجابة بين جميع فقرات التوجه الاستراتيجي، بشدة اجابة شكلت (٧١.٦٠ %) بما يؤكد اتفاق

أكثر من ثلثي افراد عينة القيادات الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار على ان توفير المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الالكترونية الحديثة.

الجدول (٥) مستوى اجابات عينة القيادات الإدارية في وزارة السياحة والثقافة والاثار على فقرات التوجه الاستراتيجي المصدر: اعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي ومعطيات برنامج SPSS V29

One-Sample Test Value = 3			شدة الاجابة %	انحراف معياري	الوسط الحسابي الموزون	الفقرات	الرمز
نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة					
دال احصائياً	0	6.354	79.20%	1.068	3.96	دراسة احتياجات العملاء الحالية والعمل على تلبيتها	q9
دال احصائياً	0	5.267	76.40%	1.101	3.82	التواصل مع المجتمع من خلال المشاركة في النشاطات الاجتماعية والثقافية	q10
دال احصائياً	0	4.301	75.60%	1.282	3.78	استخدام شبكة معلومات حديثة لتبادل المعلومات بين كافة العاملين	q11
دال احصائياً	0	3.764	71.60%	1.09	3.58	توفير المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الالكترونية الحديثة	q12
دال احصائياً	0	5.14	74.40%	0.991	3.72	تصميم برامج تدريبية في مجال الابداع	q13
دال احصائياً	0	4.96	75.60%	1.112	3.78	تشجيع عملية البحث والتطوير الابداعي	q14
دال احصائياً	0	5.454	76.40%	1.063	3.82	تطوير برامج المنظمة مقارنة ببرامج المنافسين	q15
دال احصائياً	0	7.768	80.80%	0.947	4.04	مشاركة الادارة العليا وبشكل كبير بمشاريع تطوير الخدمات السياحية الجديدة	q16
دال احصائياً	0	4.759	74.40%	1.07	3.72	تقديم خدمات تتناسب مع جميع فئات وأذواق العملاء	q17
دال احصائياً	0	6.26	76.04%	1.08	3.8022	التوجه الاستراتيجي	Y
يؤكد ان الوسط الحسابي للفقرة تتجه نحو الاتفاق مبتعدة عن الوسط الفرضي البالغة (٣)							دال احصائياً



الشكل (٥) توزيع فقرات التوجه الاستراتيجي على وفق شدة الاجابة % خامساً: ارتباط إدارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

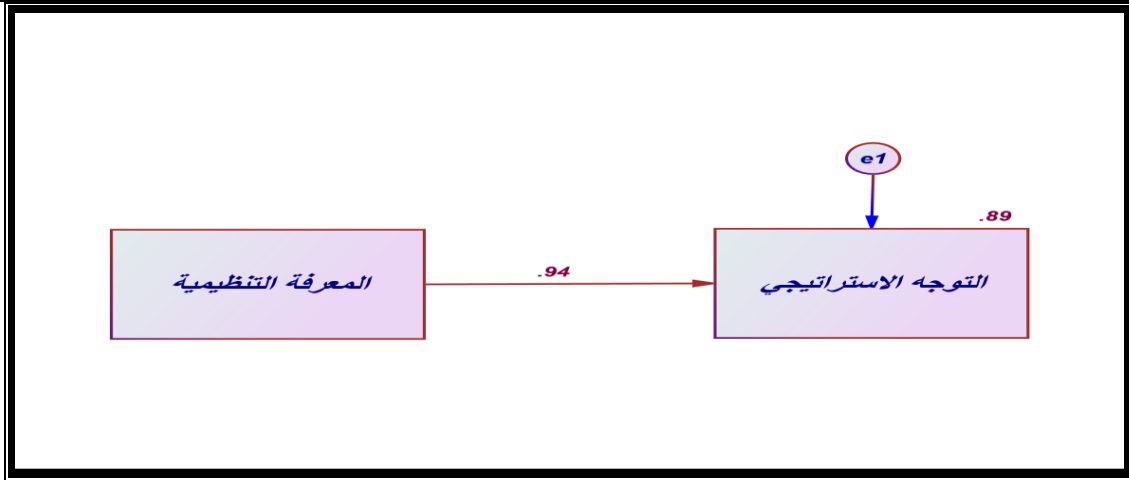
اختبار Z			معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية	قيمة Z المحسوبة			
قبول الفرضية	٠.٠٠٠٠	٦.٦٠١	٠.٩٤٣	التوجه الاستراتيجي	إدارة المعرفة التنظيمية
يوجد ارتباط واضح بين إدارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي					تعليق الباحثة

المصدر: اعداد الباحثة على وفق معطيات الاختبار ومخرجات برنامج SPSS V29 يستخلص من الجدول (٦) والشكل (٦) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي البسيط التالي قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين إدارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي) وبنسبة ثقة (٩٥ % وحتى ٩٩ %)، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (٦.٦٠١) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٤٣) بما يؤشر وجود ارتباط قوي طردي بين إدارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي.

سادساً: تأثير إدارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي. يستدل من الجدول (٧) والشكل (٦) وعلى وفق معطيات تحليل الانحدار الخطي المتعدد قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي) وبنسبة ثقة (٩٥ % وحتى ٩٩ %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (٣٨٦.٢٣) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (٨٩ %) بما تؤشر نسبة تفسير إدارة المعرفة التنظيمية للتغيرات التي تطرأ في التوجه الاستراتيجي، فيما بلغت نسبة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (٠.٩٠٧) بما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين بين إدارة المعرفة التنظيمية و التوجه الاستراتيجي على وفق اراء عينة البحث.

جدول (٧) نتائج اختبار فرضية تأثير إدارة المعرفة التنظيمية في الحد من التوجه الاستراتيجي المصدر: اعداد الباحثة على وفق معطيات الاختبار ومخرجات برنامج SPSS V29

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2 %	اختبار F	
			قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
إدارة المعرفة التنظيمية	التوجه الاستراتيجية	89%	٣٨٦.٢٣	٠.٠٠٠٠
يوجد تأثير واضح لإدارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي				نتيجة الاختبار
				قبول الفرضية الرئيسية الثانية
				تعليق الباحثة



الشكل (٦) تأثير إدارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجية

الاستنتاجات

١. اشارت اجابات عينة البحث ان هناك تقارب وبمستوى معنوي جيد بان ادارة المعرفة التنظيمية تتصف بكونها من المصطلحات المتداولة في الوزارة .
٢. يلاحظ من خلال اجابات العينة انه لا يوجد اهتمام من قبل الوزارة بتخزين المعرفة عبر مستندات ورقية والكترونية بالرغم من اهمية هذه الخطوة التي قد يسبب اهمالها خطرا كبيرا جراء اهمال المعرفة .
٣. لوحظ من خلال تشخيص أي فقرات البحث الاكثر تأثيرا في ادارة المعرفة التنظيمية , فكانت في المرتبة الاولى (ان ادارة المعرفة التنظيمية تتصف بكونها من المصطلحات المتداولة في الوزارة) اما المرتبة الاخيرة فتمثلت (ان الوزارة تعمل على تخزين المعرفة عبر مستندات ورقية الكترونية).
٤. اشارت اجابات عينة البحث ان الادارة العليا تشارك وبشكل كبير بمشاريع تطور الخدمات السياحية الجديدة.
٥. يوجد ارتباط قوي وطردى بين ادارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي .
٦. اظهرت نتائج البحث ان هناك تأثير واضح وكبير لإدارة المعرفة التنظيمية في التوجه الاستراتيجي

التوصيات

١. ينبغي ان تضع القيادات الادارية العليا في وزارة الثقافة والآثار طرق تخزين المعرفة ضمن اولويات اهتماماتها من خلال العمل على وضع استراتيجية واضحة .
٢. يتوجب على الوزارة التركيز اكثر على توفير واستخدام تكنولوجيا المعلومات وتوفير الخبرات والمهارات الكافية وذلك لما لها اهمية في توفير الوقت والجهد وتحسين اداء العاملين.

٣. الاهتمام بالعاملين ممن يمتلكون شهادات جامعية والذين يكتسبون معرفة وخبرة بالموازاة مع اصحاب الخبرة .
٤. يجب على القيادات الادارية في الوزارة ادراك اهمية موضوع ادارة المعرفة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي وإعطاء الاولوية لهذه المواضيع .
٥. العمل على نشر ثقافة تكوين فرق العمل داخل الوزارة من خلال اختيار افراد ينتمون لاقسام مختلفة مما يساعد على نشر الثقافة التنظيمية وتبادل الافكار .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ الكتب

١. الدوري، زكريا (٢٠١٥) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، دار اليازوردي، عمان، الاردن .
 ٢. العلي، عبد الستار وقنديليجي؛ وغسان عامر والعمرى. (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط ٢ ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 ٣. عليان، ربحي مصطفى. (٢٠٠٨). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 ٤. عبد الله ، خالد سعيد عتيق وجرجيس ، جاسم محمد ، (٢٠١٤) ادارة المعرفة : مفهومها ، واهميتها ، واقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها ، قسم المكتبات والمعلومات ، جامعة صنعاء .
 ٥. الكبيسي ، د. صلاح الدين ، ادارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، بغداد ، ٢٠٠٥.
- ب الدوريات والبحوث والدراسات
١. البغدادي ، عادل هادي ، الحمزة فاضل ، (٢٠١٥) ، "تأثير التوجهات الإستراتيجية في ولاء الزبائن " ، محلية العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد ١٢ ، المجلد ٣٥.
 ٢. جلاب، حسان دهش (٢٠١٣)، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بحث ميداني، المجلد ١٥ ، العدد ٢، جامعة كربلاء.
 ٣. السوداني ، على موات ، شونة ، حسام حمدان ، (٢٠١٧) ، "تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العرقية الأهلية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد / ١٥ ، المجلد/٢.
 ٤. الكرخي، مجيد(٢٠١٤) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج قطر: منشورات وزارة الثقافة والفنون والتراث.
 ٥. ملكي، همام سمير والضمور ، هاني حامد(٢٠٠٩) التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي، لدى مكاتب السياحة العامة في مدينة عمان، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال المجلد ٥، العدد ١.
 ٦. يونس ، طارق شريف (٢٠٠٢) الفكر الاستراتيجي للقادة. دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية ، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ج. الرسائل والاطاريح:

١. اسيا طالبي، بن شعبان جهاد ، دور ادارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري ،دراسة حالة جامعة المسلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، ٢٠١٧.
٢. جندب، عبد الوهاب احمد،(٢٠١٣). اثر التوجهات الاستراتيجية الاستباقية والابداعية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي " دراسة تطبيقية في شركات صناعة الاغذية في اليمن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
٣. جميلة، الفضة،(٢٠٢٠) " دور ادارة عمليات المعرفة في التوجه نحو التميز التنظيمي " ، دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة احمد دراية، الجزائر .
٤. الدهدار، مروان حمودة(٢٠١٦). "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
٥. الراوي، زوبع عبد العزيز، الخصائص الاستراتيجية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في اللجنة الاولمبية العراقية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.

٦. لطفي, بن احمد, (٢٠٢١) "ادارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية راس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة سولنغار لتوزيع الكهرباء والغاز - المدينة- رسالة ماجستير في علوم التسيير , قسم ادارة الاعمال ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة الدكتور يحيى فارس المديه, الجزائر
٧. مناصرية, شمس, (٢٠٢١) "ادارة المعرفة التنظيمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار , رسالة ماجستير في علم الاجتماع, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ,جامعة العربي التبسي, الجزائر .
٨. مقراش, فوزية (٢٠١٥) أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي " دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر .
- ثانيا: المصادر والمراجع الأجنبية :**

A- Journals and Periodicals:

9. Auh, S., & Menguc, B. (2005) "The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and interfunctional coordination". International Journal of Research in Marketing 22, 3, 333–350.
10. Cadogan, (2012), "Interational Marketing ,Strategic Orientations and business Success : Reflections on The path ahead ", International Marketing Review, VoL.29, No,(4).
11. Duffy, J , (2000) **Knowledge Management** : what every InformationProfessional should Know IMJ, JULY.
12. Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. 2005. "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship", Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 1: 147–156.
13. Hakala,H.(2010). Configuring Out Strategic Orientation. Academic dissertation to be presented to University of Vaasa, Department of Management. Finland.
14. Loudon, Kenneth C.& Laudon , Jane P. "**Management Information, Systems**" , 4 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2001.
15. Mardnlo, Lida Safir,(2015)"Considering the Effect of strategic orientation on marketing capabilities, (Bank Mallet Case Study)" Visi Academic, VoL-5
16. Pan , S . & Scarbrough , H , Knowledge Management in practice: Anexploratorycuse study , TA& SM , VOL . 11, No. 3 , 1999.
17. Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital as a Paradigm of Value Creation. Human Systems Management, 21, 229-240
18. Shunnaq, Mahammad, & Reid, Margret, (2000), "From Antiquity lawsto heitage legislation: Towards a National Strategy for Jordaniancultural Resource management", Abhath Al-Yarmouk, YarmoukUniversity, Vol. 16 No. 3: 1-22
19. Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N.(2005), Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation Journal of business research, 58(8), 1049:1058
20. Zaman,K., Javaid,N., Arshad,A.,and Bibi,S.(2012). Impact of internal marke marketing on market orientation and business performance. International Journal of Business and Social Science 3(12):67-86.