

## أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض) إعداد

د. منيف بن نانف العتيبي  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية إدارة الأعمال – جامعة شقراء

### الملخص:

تتناول هذه الدراسة بيان أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض). وكذلك هل من الممكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد مشاركة المعرفة بالمنظمات موضع الدراسة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات. وهل من الممكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمة. وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة. وهل يوجد تأثير في تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الذكاء الاستراتيجي بشركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض موضع الدراسة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويشتمل مجتمع هذه الدراسة على موظفي الإدارة الوسطى والعليا والمهندسين بشركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وقد بلغ حجم المجتمع (١٨٩) موظفاً ومهندساً، وذلك وفقاً لسجلات الشركة موضع الدراسة لعام ٢٠٢٤، وأنه تم سحب عينة الدراسة باستخدام برنامج ( Sample Size Calculator)، بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي بلغ وعند مستوى ثقة (٩٥%) ومعامل خطأ معياري (±5%)، ومع

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمعدل لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانه العتيبي

افتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوفرة بنسبة (٥٠%)، بلغ حجم العينة (١٢٧) موظفاً ومهندساً.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ترتيب للأهمية النسبية لكل من أبعاد مشاركة المعرفة بالمنظمات موضع الدراسة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات. ويوجد ترتيب للأهمية النسبية لكل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة. وكذلك بينت النتائج تأثير في تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة.

### الكلمات المفتاحية :

مشاركة المعرفة، الذكاء الاستراتيجي، موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).

### **Abstract**

This study deals with the statement of the impact of applying knowledge sharing as an approach to improving the strategic intelligence of the organization (an applied study on the Saudi Telecom Company (STC) in the city of Riyadh). In addition, is it possible to arrange the relative importance of each of the dimensions of knowledge sharing in the organizations under study according to the degree of its availability in these organizations? Is it possible to arrange the relative importance of each of the dimensions of strategic intelligence in the organization according to the degree of its availability in this organization? Is there a statistically significant relationship

between the application of knowledge sharing and strategic intelligence in the organization under study? Is there an impact in applying knowledge sharing in its three dimensions (knowledge transfer, knowledge collection, and employee training) combined with a moral impact, whether direct or indirect, on strategic intelligence in the Saudi Telecom Company (STC) in the city of Riyadh under study.

The researcher used the descriptive analytical approach and survey as the main tool for collecting data. The community of this study includes middle and senior management employees and engineers at the Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh. The size of the community reached (189) employees and engineers, according to the records of the company under study for the year 2024. The study sample was drawn using the (Sample size calculator) program, based on a simple random sample, with the knowledge of the community size, which reached a confidence level of (95%) and a standard error coefficient of ( $\pm 5\%$ ). Assuming that the characteristics required to be studied in the community are available at a rate of (50%), the sample size reached (127) employees and engineers.

The study concluded that there is an order of relative importance for each of the dimensions of knowledge sharing in the organizations under study according to the degree of their availability in these organizations. There is an order of relative importance for each of the dimensions of strategic intelligence in

the organization according to the degree of their availability in this organization. The results showed a statistically significant relationship between the application of knowledge sharing and strategic intelligence in the organization under study. The results also showed an impact on the application of knowledge sharing in its three dimensions (knowledge transfer, knowledge collection, and employee training) combined with a moral impact, whether direct or indirect, on strategic intelligence in the organization under study.

### **Key words:**

Knowledge sharing, strategic intelligence, Saudi Telecom Company (STC) employees.

### **(١) المقدمة:**

تعتبر مشاركة المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي لها دور كبير في الإرتقاء بالمنظمات وتقدمها، وبالتالي فمن أهمية مشاركة المعرفة دعمها للأداء والذكاء الإستراتيجي وما لها من دور بارز في تطوير معرفة الأفراد الضمنية والصريحة، من خلال التبادل الذي يركز على مشاركة المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمنظمات أو من خلال التفاعل الإجتماعي، الذي يساعد على نقل ومشاركة المعرفة الضمنية. حيث أن المعرفة شكلت دوراً أساسياً في دعم اقتصاديات المنظمات والارتقاء بها ولضمان نجاح المنظمات في تحقيق الأداء العالي من خلال مشاركة المعرفة، فإن قدرة المنظمات والأفراد تقوم على مشاركة المعرفة مع بعضهم البعض، وحيث ان مشاركة المعرفة بين الأفراد والمنظمات تساعد على بناء المعرفة بشكل جيد. هذا مما يفسح المجال للمناقشة وإبداء الرأي من أجل التشجيع على العمل الخاص بتوليد معرفة جديدة.

وبما أنه في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وإلى جانب التطور العلمي في شتى المجالات، وما يواجه المنظمات من تحديات معاصرة، كل هذا دفع الشركات إلى البحث وتبني استراتيجيات جديدة ومعاصرة تساهم في دفع المهارات الفكرية والتحليلية لدى متخذي القرار داخل المنظمة وتساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. ولمواجهة هذه التحديات التي تواجه المنظمات ظهرت مفاهيم حديثة ومصطلحات جديدة تواكب هذه التطورات العلمية المعاصرة والتغيرات المتسارعة كأدوات ووسائل ذات فعالية كبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتمكن من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الدرجة الأولى والموارد المالية والمادية في الدرجة الثانية ويعتبر مصطلح الذكاء الاستراتيجي أحد أهم الوسائل والأدوات التي تمكن القادة ومتخذي القرار من فهم بيئة الأعمال واستشعار الفرص واغتنامها واكتشاف التهديدات وتجنبها من خلال اتخاذ قرارات سليمة ومبنية على تصورات حديثة تؤثر على وضعية المنظمة في السوق. لذا فإن هذه الدراسة ستوجه الاهتمام نحو بيان أثر العلاقة بين مشاركة المعرفة على فعالية الذكاء الاستراتيجي وذلك بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

ويعرض الباحث فيما يأتي الإطار النظري، والدراسات السابقة، ومشكلته وتساولاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك توضيح لمنهجية الدراسة. وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

## (٢) الإطار النظري للبحث

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:  
أ. مشاركة المعرفة:

عرفها Islam et al. (2024) بأنها اكتساب الموارد واستعمالها لتهيئة بيئة تتيح المعلومات للأفراد، إذ يكتسب الأفراد هذه المعلومات ويشاركونها ويستعملونها في تنمية معرفتهم الخاصة ويتم تشجيعهم وتمكينهم لتطبيق معرفتهم المكتسبة من أجل استثمارها في المنظمة.

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانه العتيبي

كما عرفها Sharif et al. (2024) بأنها تقاسم مصدر المعرفة ومشاركته بين  
الوحدات والإدارات والمنظمات المختلفة.

وعرفها Kumar et al. (2024) على أنها عملية جماعية يقوم بها أعضاء  
الفريق الذين يتشاركون الأفكار ذات الصلة بالمهمة والمعلومات المكتسبة  
والاقتراحات مع بعضهم البعض.

كما عرفها سعيد و خليل (٢٠٢٣) بأنها تفاعل اجتماعي، ينطوي على تبادل المعرفة  
الخاصة بخبرات الموظف ومهاراته المكتسبة من خلال الإدارة أو المنظمة بأكملها.

وعرفها Mayastinasari and Suseno (2023) بأنها مشاركة المزيد من  
المعلومات المتعددة والأفكار والاقتراحات والخبرات المتعلقة بالمجتمع وبين الأفراد.

في حين عرفها كاظم وعبد الحسين (٢٠٢٣) بأنها العملية التي تحول فيها المعرفة  
الفردية الى المعرفة التنظيمية، وفي الحالة المثالية فان مشاركة المعرفة تمكن الأفراد  
من التعلم واكتساب المزيد من المعرفة، وبالتالي تساهم في تعزيز مهارات الموظفين.

وفيما يتعلق بأبعاد مشاركة المعرفة تبين أن دراسة Kumar et al. (2024) ،  
Sharif et al. (2024) ، Cookes (2003) اقترحت أبعاد لمشاركة المعرفة (نقل  
المعرفة، جمع المعرفة، تدريب العاملين) وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

#### • نقل المعرفة.

عرفها Sharif et al. (2024) ، على أنها هي العملية الخاصة بنقل وتوصيل رأس  
المال الفكري الخاص بالشخص للآخرين، خلال قيام ذلك الفرد بإمداد العاملين  
الآخرين داخل المنظمة بمعرفته وخبرته وأفكاره التي تطلبها المنظمة.

#### • جمع المعرفة.

عرفها Kumar et al. (2024) ، بأنها العملية المتعلقة باستشارة زملاء العمل وطلب  
المشورة والنصح منهم وحثهم على تقديم رأس المال الفكري، وجعلهم يتشاركون به،

كما تضمن المعلومات والخبرات التي يتم الحصول عليها أثناء النقاشات مع الرؤساء وزملاء العمل.

#### • تدريب العاملين.

عرفها (Tusi et. el., 2014) بأنها العملية التي تهدف إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على تطوير وتنمية أداء الموظفين في المؤسسة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعرفة والكفاءات.

#### ب. الذكاء الاستراتيجي:

عرفه Kumar et al. (2024) على أنه الجهود المبذولة لفهم "الصورة الكبيرة" الناشئة عن مصادر البيانات سواء البيانات النصية التي تمكن القادة من استخلاص المعنى من المعلومات النصية من خلال الخرائط المرئية وأدوات أخرى يمكن أن تساعد متخذي القرار في المنظمات.

في حين عرفه (Chen and Wang 2022) بأنه عبارة عن منظومة متكاملة من عدة عناصر تساعد على فهم وتشكيل المستقبل تكون تلك العناصر مجتمعة و مترابطة تساعد القادة في التطلع إلى المستقبل ومعرفة البيئة الخارجية بدقة عالية مع امكانية تحفيز العاملين وتحقيق نتائج عظيمة، ولها دور كبير في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات.

عرفه Masoud (2021) بأنه ما تحتاج الشركة إلى معرفته عن بيئة الأعمال الخاصة بها، التي تمكنها من اكتساب نظرة ثاقبة لعملياتها الحالية، وتوقع إدارة التغيير في المستقبل، بتصميم استراتيجيات مناسبة من شأنها أن تخلق قيمة تجارية للعملاء وتحسين الربحية في السواق الحالية والجديدة.

كما عرفه Kori et. el., (2020) بأنه العملية المنهجية المستمرة لإنتاج الذكاء ذي القيمة الاستراتيجية و امداد متخذي القرارات بالمعرفة وتمكنهم من التعامل مع البيئة التي تعمل في محيطها المنظمة وتمكينهم من القدرة على تحليل المعلومات واستشراف المستقبل من أجل صنع القرارات بعيدة المدى.

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانهم العتيبي

و عرفه (2020) Al-Daouri بأنه مقدره فكرية وعقلية يتمتع بها مديرو المنظمات في إدارة ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بأعمالهم وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

كما عرفه (2016) lim بأنه هو مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.

وفيما يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي تبين أن دراسة (2020) Kori et. el., ، (2022) Chen and Wang ، (2021) Masoud اقترحت أبعاد للذكاء الاستراتيجي هي استشراف المستقبل، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التفكير المنظم . وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

#### • استشراف المستقبل.

عرفه (2020) Al-Daouri على أنه القدرة على استشعار التوجهات والمؤشرات لعوامل البيئة الخارجية بهدف التنبؤ بالفرص واستثمارها لصالح المنظمة، وذلك من خلال تكوين رؤية عن واقع المنظمة في المستقبل من خلال تحليل الوضع الحالي لها.

#### • الرؤية المستقبلية.

عرفه (2021) Masoud بأنه وصف لصورة المستقبل الذي تتطلع المنظمة لتحقيقه بصورة أفضل من وضعها الراهن، أي الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود الذي تسعى المنظمة الوصول إليه ضمن مواردها وقدراتها الداخلية.

#### • الشراكة.

عرفه (2022) Chen and Wang بأنه تمثل قدرة المنظمة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى لتحقيق نوع من التكامل، وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة. وتشمل الشراكة الاندماج في مشاريع بنفس مجال العمل والمشاركة في اتفاقيات طويلة الأجل.



### • التفكير المنظم.

عرفه (Kori et. el., (2020) بأنه تحديد العناصر المختلفة وتوليفها، التي تؤثر على المنظمة وأعمالها خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحليلها، وفهم العلاقة بين متغيراتها وتحديد الكيفية التي تتفاعل فيها بهدف تشكيل صورة واضحة لكيفية التعامل معها.

### (٣) الدراسات السابقة:

يعرض الباحث في الدراسات السابقة أهم الدراسات والكتابات العلمية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

#### أ- الدراسات الخاصة التي تناولت مشاركة المعرفة:

هدفت دراسة كاظم وعبد الحسين (٢٠٢٣) إلى التعرف على دور مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء العالي، للكليات التابعة لجامعة الكوفة، لاعتبار هذا القطاع من القطاعات المهمة، وان سرعة التطورات بتوظيف دور مشاركة المعرفة يساعد على تنامي القدرات لدى المنظمة في المجالات المتعددة والمختلفة، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة تم صياغة الفرضيات الخاصة بالارتباط والتأثير من خلال المخطط الفرضي للدراسة الذي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل مشاركة المعرفة والمتغير التابع الاداء العالي. وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها. وبلغ عدد افراد العينة (١٧٠) شخص تمثلت بمجالس الكليات. وقد توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة و ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة (مشاركة المعرفة ، الاداء العالي ) .

كما هدفت دراسة سعيد و خليل (٢٠٢٣) إلى تناول نظم ادارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 بأبعاده الفرعية المتمثلة في (سياق المنظمة، القيادة، التخطيط، الدعم، العملية، تقييم الاداء، التحسين) كمتغير مستقل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كمتغير مستجيب، وتم اختيار شركة المشاريع النفطية احدى تشكيلات وزارة النفط العراقية ليكون مجتمع البحث، ولتحقيق اهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على (١٧٠) موظفا من مختلف المستويات الادارية في الشركة وبهدف معالجة البيانات استخدمت الكثير من الاساليب الاحصائية باستخدام البرنامج

الإحصائي (SPSS V.28) للخروج بحصيلة علمية في إطار هذا الموضوع، وقد توصل الباحثون الى جملة استنتاجات كان اهمها وجود علاقة ترابط بين نظم ادارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظم ادارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

وسعت دراسة عليوي وآخرون (٢٠٢٢) إلى تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين مشاركة المعرفة في مكان والسعادة الوظيفية. وتمثلت مشكلة البحث في تساؤل مهم وهو (هل هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين مشاركة المعرفة في مكان العمل والسعادة الوظيفية) ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير. كما تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اذ شملت العينة (٤٠) موظفاً من مجموع المجتمع الكلي البالغ (٥٣) موظفاً في كلية العمارة الاهلية الجامعة، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج EXCEL. وقد توصل البحث الى نتائج عديدة اهمها هنالك مستوى عال من مشاركة المعرفة بأبعاده الفرعية في كلية العمارة الجامعة، فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير طردي بين مشاركة المعرفة والسعادة الوظيفية.

كما هدفت دراسة كاظم وعبدالحسين (٢٠٢٢) إلى التعرف على دور الاستبصار الاستراتيجي وتأثيره في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة في الكليات التابعة لجامعة الكوفة ، لاعتبار هذا القطاع من القطاعات المهمة، وان سرعة التطورات بتوظيف الاستبصار الاستراتيجي يساعد على تنامي القدرات لدى المنظمة في المجالات المتعددة و المختلفة ، و التي تهدف الى تحسين الاداء العالي في القطاعات التابعة لها ، مركزة على مشكلة رئيسية يمكن تحديدها في السؤال التالي ( هل هنالك دور للاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاداء العالي للمنظمات الخدمية المتمثلة بالكليات التابعة للجامعة). ولتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة تم صياغة الفرضيات الخاصة بالارتباط والتأثير من خلال المخطط الفرضي للدراسة الذي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل الاستبصار الاستراتيجي وابعاده الخمسة. والمتغير

التابع الاداء العالي وابعاده المتمثلة بستة ابعاد فرعية. والمتغير الوسيط مشاركة المعرفة وابعاده الثلاثة، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، وقد تم اخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات. وقد توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير جيدة وذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة (الاستبصار الاستراتيجي، مشاركة المعرفة، الاداء العالي).

ودراسة كاظم (٢٠٢٠) تسعى إلى تسليط الضوء على اهمية اعتماد القيادة الرؤيوية كأداة مهمة وفاعلة من اجل طرح وتوليد وتقديم افكار مفيدة وابتكار وسائل وطرق بديلة بغية توظيفها في تطوير القوى العاملة وخلق ممارسات عمل مرنة ومبتكرة. اذ يمكن نجاح القيادة الرؤيوية في التأثير في التشارك المعرفي بين القوى العاملة من خلال جعل الموظفين اكثر التزاما وولاء في اداء المهام الموكلة اليهم دون الحاجة الى توجيههم او ارشادهم ومتابعتهم. اذ تمثل القيادة الرؤيوية ودورها في التأثير على مشاركة المعرفة، الاساس الفكري للبحث الحالي، وكيفية الاستفادة منها في تعزيز الكفاءة المعرفية والمهارات الادارية والفنية من اجل خلق قوى عاملة مؤهلة وفعالة في التأثير والتواصل الجيد مع رؤسائهم في العمل من خلال توفير البيئة الداعمة والمستلزمات الضرورية لإنجاح اساليب القيادة الرؤيوية. اظهرت النتائج ان هنالك علاقة وثيقة بين ابعاد القيادة الرؤيوية في المشاركة بالمعرفة. اذ ارتبطت البرامج التدريبية التي تتاح للموظفين بشكل ايجابي على تنمية معرفة المتدربين من اجل مشاركتها في بيئة العمل. وفي ضوء النتائج التي توصل اليها البحث قدمت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

العميدى (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن ان تلعبه دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة لدى المنظمات لتحسين وتطوير أداءها ، وقد تم اختيار رئاسة جامعة الكوفة كميدان للبحث وشملت عينة البحث (٤٩) من موظفي رئاسة جامعة الكوفة ، وتم اعتماد خمسة دوافع لقياس المتغير المستقل مشاركة المعرفة وهي (الكفاءة الذاتية، الحوافز اللفظية ، المكافآت المادية ، السمعة، الموقف من مشاركة المعرفة) في

حين اعتمد البحث على ثلاثة أبعاد لقياس المتغير التابع الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج استندت عليها استنتاجات البحث والتي أشارت إلى إن دوافع مشاركة المعرفة يمكن ان تساهم في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي ، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة التركيز على عمليات مشاركة المعرفة مع ضرورة اهتمام المنظمات بكادرها الوظيفي والعمل على إشراكهم واستشارتهم في عملية اتخاذ القرار من اجل تعزيز اشكال الالتزام لديهم للوصول الى الاداء الفعال في العمل. الكلمات الرئيسية : مشاركة المعرفة، الالتزام التنظيمي، المنظمة، الاداء .

### **ب- الدراسات الخاصة التي تناولت الذكاء الاستراتيجي:**

هدفت دراسة سالم (٢٠٢٤) إلى توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الإبداع)، ومفهوم نجاح الابتكار التنظيمي كمتغير تابع بإبعاده الثلاثة (الابتكار الإداري، الابتكار التقني(التكنولوجي)، الابتكار الإضافي)، وبعد ذلك تحديد علاقة الارتباط والتأثير بينهما، ولغرض تحقيق اهداف البحث تم تصميم الاستبانة المكونة من (٤٠) فقرة التي جرى وفقها جمع البيانات وتحليلها، واختبار الفرضيات عن طريق استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS)، إذ تم اختيار عينة قصدية مكونة من (٥٠) مدير ومسؤول في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية، وتم استعمال العديد من الأدوات والأساليب الإحصائية، منها : التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط ، وتحليل الانحدار، ولقد تم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية لمعالجة مشكلّة البحث والإجابة على تساؤلاتها لأثبتت هذه الفرضيات او رفضها، وكأنت ابرز الاستنتاجات هي: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، وتأثير قوي بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار التنظيمي.

ففي دراسة كاظم وعبد الحسين (٢٠٢٣) هدفت إلى استكشاف أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره الحاسم لتحقيق النجاح في مجال الضرائب. تم استخدام تحليل

المتغيرات المختلفة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. يهدف البحث إلى تسليط الضوء على عدة أسئلة رئيسية، مثل استعداد الهيئة العامة للضرائب للاستفادة من الذكاء الاستراتيجي وتأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي (مثل الرؤية الاستراتيجية والتخطيط المنظم والتعاون والتحفيز والحدس) على النجاح الضريبي. أسفرت نتائج الدراسة عن عدة استنتاجات. ويجدر الإشارة إلى أن النجاح الضريبي يرتبط بشكل وثيق بالعوامل الرئيسية التي تنفذها الهيئة لتعزيز الأداء، بما في ذلك الأداء الفردي والإدارة الشاملة للعمليات الضريبية، وبالتالي معالجة أي نقاط ضعف داخل المنظمة. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومهم الذكاء الاستراتيجي على النجاح الضريبي المستمر، مما يؤكد الدور الحيوي الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تعزيز أداء الهيئة العامة للضرائب .

وهدفت دراسة على وآخرون (٢٠٢٢) إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي المتغير المستقل بأبعاده الفرعية في تعزيز الفاعلية التنظيمية المتغير المعتمد بأبعاده لدى عينة مختارة من الأطباء في مستشفيات مدينة تكريت، وتتمحور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية في المستشفيات عينة البحث، واعتمد مخطط افتراضي للدراسة حددت من خلاله أهداف البحث وفرضياته واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي ((SPSS,V,21)، واعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية هي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (F) واختبار(T) والانحدار المتعدد)، وخرج البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها أن أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس قياس علاقة التأثير بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وتعزيز فاعلية المنظمة قيد البحث، إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية جاءت على التوالي (الرؤية المستقبلية، الابداع، الدافعية)، وهذا ما يعزز ما جاء به الجانب النظري للدراسة.

واستهدفت دراسة (Nesello and Fachinelli (2019 التعرف على آثار البيانات الضخمة على الأنشطة التحليلية الاستراتيجية الذكية لمحترفي تحليل البيانات في

البرازيل وكيفية استخدام تقنية تحليل المحتوى للبيانات، وأوضحت النتائج أن تأثير البيانات الضخمة أقل على البعد المعرفي للمحل، وخاصة في المهارات اللازمة للحفاظ على انفتاحهم وفي الثقة بالنفس للاعتراف والتعلم منها أخطاء تحليلية.

وهدفت دراسة مهدي (٢٠١٨) إلى التعرف على (الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات لمديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم) وقد تحدد البحث الحالي بمدرسي المدارس الاعدادية في تربية الرصافة الثالثة للعام الدراسي (٢٠٢١- ٢٠٢٢) وتألقت عينة البحث من (٣٠٠) مدرسا. وقد استعملت الباحثة مجموعة من الوسائل الإحصائية منها (الاختبار التائي لعينة واحدة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ). وقد استخدمت الحقيبة الإحصائية (SPSS) للوصول إلى النتائج المطلوبة في إجراءات البحث. وتوصل البحث الحالي إلى ان مديري المدارس الاعدادية يتمتعون بمستوى جيد من الذكاء الاستراتيجي في عملهم الاداري من وجهة نظر مدرسيهم، ان مديري المدارس الاعدادية يتمتعون بمستوى جيد من إدارة الازمات في مدارسهم من وجهة نظر مدرسيهم، وجود علاقة معتدلة بين الذكاء الاستراتيجي وادارة الازمات لمديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر مدرسيهم.

وهدفت دراسة علي والعلي (٢٠١٨) إلى تأشير علاقات التأثير للذكاء الاستراتيجي عبر أبعاده المتمثلة بـ(الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، تحفيز العاملين) في التوجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال المتمثلة بـ(المكون الدافعي، المكون المعرفي، المكون السلوكي).وقد انطلقت مشكلة البحث من تساؤل فحواه: هل يسهم الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات المبحوثة في تحديد توجهاتها المستقبلية. وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد وجود علاقة تأثير للذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية على المستوى الكلي والجزئي للمنظمات المبحوثة، وهذا يفسر للباحث دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل مكونات التوجهات المستقبلية، وأوصى البحث بضرورة استثمار العلاقة التأثيرية للذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية وبما يسهم في

تعزيز ادائها وبقائها واستمرارها عبر تعزيز قدرات الذكاء الاستراتيجي لديها وعلى نحو يؤشر ايجابياً في توجهاتها المستقبلية.

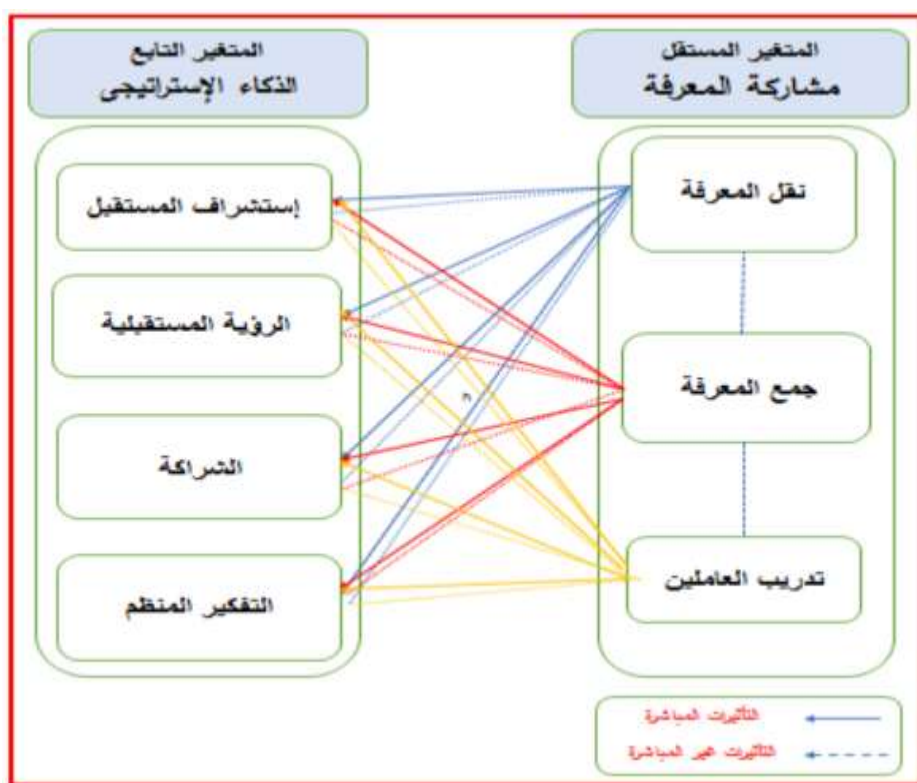
وتناول دراسة (2016) Iim العلاقة بين البيانات الضخمة والذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر مفاهيمية وكيف يمكن استغلال البيانات الضخمة لتعزيز عملية الجمع والتحليل والبحث، وتناولت هذه الدراسة القضايا المنهجية المحيطة بالبيانات الضخمة في تحليل البيانات، وأوضحت النتائج أن تحليلات البيانات الضخمة هي الأفضل للاستخدام في عمليات التخطيط الاستراتيجي تستخدم أيضا في توليد فرضيات الذكاء، والاستدلال بها، وأيضا أن البيانات الضخمة بمثابة القلب النابض لأي منظمة تسعى إلى الانفتاح الاقتصادي والاجتماعي.

وتسعى دراسة امين (2014) إلى الكشف عن إمكانية تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، وقدمت الدراسة إطاراً نظرياً للذكاء الاستراتيجي والتصنيع الأخضر، وإطار ميداني يستهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الذكاء الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً وعمليات التصنيع الأخضر بوصفها متغيراً معتمداً، وهو ما دفع إلى تكوين أنموذج افتراضي تضمن مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تم اختبارها من خلال استخدام بعض وسائل التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عن المصانع عينة الدراسة في محافظة دهوك. وبشكل عام تحاول الدراسة الإجابة على عدد من التساؤلات البحثية من أبرزها: -مدى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الذكاء الاستراتيجي وعمليات التصنيع الأخضر في المصانع عينة الدراسة؟ كما وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات النظرية والميدانية من أهمها: - وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الذكاء الاستراتيجي وعمليات التصنيع الأخضر في مصانع عينة الدراسة.

وبناء على العرض السابق يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات والبحوث السابقة بأنه يشمل المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة وذلك بتقديم إطار شامل مقترح لأثر العلاقة بين تطبيق مشاركة المعرفة وتحسين الذكاء

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانهم العتيبي

الاستراتيجي للمنظمة بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض الموضح بالشكل رقم (١) في محاولة لفهم العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرين. كذلك يتميز هذا البحث في مجال التطبيق حيث يتميز بتطبيقه على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض، وذلك عكس البيئات الأجنبية التي تمت فيها معظم الأدبيات السابقة. الأمر الذي يسهم في تبنى مفهوم وأبعاد متغيرات البحث الحالي بتطبيقه على قطاعات تختلف في طبيعتها وظروفها البيئية عن القطاعات والبيئات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.



شكل ١: الإطار المقترح للبحث



#### (٤) مشكلة وتساؤلات البحث:

اهتمت العديد من الأدبيات والدراسات العلمية بدراسة مشاركة المعرفة وكذلك الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات المختلفة حيث ظهرت نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة في قطاع المعرفة والإبداع، وما أفرزته من منافسة شديدة بين مختلف المنظمات التي تتسابق إلى تبنى تلك الوسائل الحديثة الأمر الذي حتم على هذه المنظمات الاعتماد على أليات متطورة وتبنى مفاهيم جديدة واعتماد أساليب غير تقليدية لضمان بقاؤها استمرارية تقديم خدماتها المتميزة للعملاء وذلك من أجل كسب ثقة العملاء.

إذ شكلت هذه الفكرة نقطة انطلاق هذه الدراسة التي ركزت على كشف الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقة بين تطبيق مشاركة المعرفة وتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض وفي ضوء ما تقدم فإنه يمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أكبر من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ١- هل يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد مشاركة المعرفة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لدرجة توافرها بالمنظمات موضع الدراسة؟
- ٢- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي بالمنظمات موضع الدراسة؟
- ٣- هل يؤثر تطبيق بُعد مشاركة المعرفة بأبعاده تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات موضع الدراسة؟

#### (٥) أهداف البحث:

بناءً على العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث فإن ذلك البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد ما إذا كان يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد مشاركة المعرفة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات.
٢. تحديد ما إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مشاركة المعرفة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات موضع الدراسة.

٣. تحديد ما إذا كان تطبيق مشاركة المعرفة تؤثر تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات موضع الدراسة.  
(٦) أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها فيما يأتي:

#### (أ) الأهمية العلمية:

تعتبر مشاركة المعرفة من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين والمؤسسات في الآونة الأخيرة، وفي حدود علم الباحث فإنه لا توجد من الدراسات السابقة -حسب ما توفر في علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين تطبيق مشاركة المعرفة وتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض، في البيئة العربية والأجنبية بوجه عام والبيئة السعودية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على أثر العلاقة بين تطبيق مشاركة المعرفة وتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

حيث أنه من منطلق أن العالم حالياً يشهد تقدماً هائلاً في تكنولوجيا المعرفة والمعلومات والاتصال وخاصة على مستوى الإدارات، إذ أن هذا التطور التكنولوجي أدى إلى إحداث نقلة مهمة على مستوى القطاعات والمنظمات.

حيث يتم إلقاء الضوء على العلاقة بين تطبيق مشاركة المعرفة وتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث في قطاعات خدمية أو صناعية تختلف عن المنظمات موضع التطبيق.

## (ب) الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض بوصفها أحد أهم القطاعات التي توفر الخدمات التكنولوجية والاتصالات للمواطنين، والتي تضطلع إلى تقديم أقصى الخدمات لعددٍ ليس بالهين من العملاء، حيث تتحمل مسؤوليات جسيمة أهمها دفع عملية التنمية الاقتصادية المحلية إلى الأفضل.

كما تساعد نتائج الدراسة في توعية المسؤولين والعاملين بالمنظمات موضع التطبيق بمفهوم، مشاركة المعرفة داخل المنظمة وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث، وتفعيل أثر العلاقة بين تطبيق مشاركة المعرفة وتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض.

## (ت) فروض البحث:

في ضوء مشكلة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحث بصياغة الفروض التالية:  
١- الفرض الأول: يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد مشاركة المعرفة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات.  
وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

أ- الفرض الأول (أ): يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد مشاركة المعرفة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات.

ب- الفرض الأول (ب): يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات.

وفيفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة.

٢- الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مشاركة المعرفة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات موضع الدراسة.

وفيفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة.

٣- الفرض الثالث: يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعاده الثلاثة (نقل المعرفة، جمع المعرفة، تدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات موضع الدراسة.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- أ. الفرض الثالث (أ): يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعاده الثلاثة (نقل المعرفة، جمع المعرفة، تدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في استشراق المستقبل بالمنظمات موضع الدراسة.
  - ب. الفرض الثالث (ب): يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعاده الثلاثة (نقل المعرفة، جمع المعرفة، تدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الرؤية المستقبلية بالمنظمات موضع الدراسة.
  - ج. الفرض الثالث (ج): يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعاده الثلاثة (نقل المعرفة، جمع المعرفة، تدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الشراكة بالمنظمات موضع الدراسة.
  - د. الفرض الثالث (د): يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعاده الثلاثة (نقل المعرفة، جمع المعرفة، تدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في التفكير المنظم بالمنظمات موضع الدراسة.
- ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف الدراسة.

#### (٧) منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في منهج البحث، وأنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو التالي:

### (أ) منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل البحث والدراسة. وهي تحليل العلاقة بين توافر أبعاد مشاركة المعرفة وتأثيرها على أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

### (ب) أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

تم الاعتماد على خطوتين في جمع البيانات:

**الخطوة الأولى:** الدراسة النظرية باستخدام أسلوب المسح المكتبي، ويتضمن الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة من أجل تكوين الإطار النظري للدراسة.

**الخطوة الثانية:** المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستقصاء) وتحليل بياناتها إحصائياً لاختبار صحة الفروض والإجابة على أسئلة الدراسة.

### (ت) متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية لهذه البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية، حيث اعتمد البحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقياس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وسيتم الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (1= غير موافق تماماً) إلى (5= موافق تماماً).

- وتم قياس متغير مشاركة المعرفة (المتغير المستقل) بالاعتماد على المقياس المطور الذي تم الاستعانة به في العديد من البحوث والدراسات (Kumar et al., 2024)، (Sharif et al., 2024)، (Cooke, 2003) وتتمتع هذه الاستبانة بدرجة عالية من الصدق والثبات.
- وتم قياس متغير الذكاء الاستراتيجي (المتغير التابع) بالاعتماد على المقياس المطور الذي تم الاستعانة به في العديد من البحوث والدراسات (Kori et. al.,

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمعدل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانهم العتيبي

(2020) ، (Chen and Wang (2022) ، (Masoud (2021) وتتمتع هذه  
الاستبانة بدرجة عالية من الصدق والثبات.

### (ث) مجتمع وعينة البحث:

يشتمل مجتمع هذه الدراسة على موظفي الإدارة الوسطى والعليا والمهندسين بشركة  
الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض، وقد بلغ حجم المجتمع (١٨٩) موظفاً  
ومهندساً، وذلك وفقاً لسجلات الشركة موضع الدراسة لعام ٢٠٢٤، وأنه تم سحب عينة  
الدراسة باستخدام برنامج (Sample size calculator)، بالاعتماد على العينة  
العشوائية البسيطة، وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي بلغ وعند مستوى ثقة (٩٥%)  
ومعامل خطأ معياري ( $\pm ٥\%$ )، ومع افتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في  
المجتمع متوفرة بنسبة (٥٠%)، بلغ حجم العينة (١٢٧) موظفاً ومهندساً.

وبعد استبعاد الاستثمارات غير المستردة وغير الصالحة للتحليل، حيث بلغ عدد  
استثمارات الاستقصاء الصالحة للتحليل (٩٩) استثماراً بما يمثل نسبة استجابة  
(٩١.٦٧%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة، وذلك بعد استبعاد الاستثمارات غير  
المستردة والاستثمارات التي لم تستوفى بالكامل، كما موضع بالجدول.

### جدول رقم (١): بيان بعدد الاستثمارات الصالحة والغير صالحة للتحليل

معدل الاستثمارات الموزعة والصالحة للتحليل		
النسبة المئوية	العدد	الحالة
١٠٠%	١٢٧	عدد الاستثمارات الموزعة
١٥%	١٩	عدد الاستثمارات الغير مستردة
٨٥%	١٠٨	عدد الاستثمارات المستردة
٨.٣%	٩	عدد الاستثمارات التي لم تستوفى الإجابات
٩١.٦٧%	٩٩	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث

### (ج) أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها في ضوء الدراسات السابقة،  
وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقد

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانهم العتيبي

قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بطريقة مباشرة، استغرقت عملية جمع البيانات أربعة أشهر وذلك من خلال الفترة ٢٠٢٤/٣/٢٠ إلى ٢٠٢٤/٧/٢٠.

### (ح) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

تعتمد هذه الدراسة لتحقيق أهدافها ولاختبار مدى فروضها على مجموعة الأساليب الإحصائية التالية:

١. أساليب الإحصاء الوصفي كالتوسطات الحسابية والانحرافات والنسب المئوية والتكرارات، فضلاً عن التمثيل البياني للبيانات.
  ٢. معامل ألفا لكرونباخ.
  ٣. أسلوب ارتباط بيرسون.
  ٤. أسلوب تحليل معامل المسار.
- وسوف يقوم الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS).

### (٨) صدق وثبات الاستقصاء:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بإجراء اختباري الصدق والثبات كما يلي:

#### ١. اختبار الصدق:

يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من أن قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها تقيس المتغير الذي خطط لقياسه، وأن العبارات المستخدمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى الذي يقصده الباحث. وقد اعتمد الباحث في إجراء اختبارات الصدق على أنواع الصدق التالية:

#### ١/١- صدق المحتوى:

تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال، فضلاً عن مجموعة من العاملين بالمنظمات موضع الدراسة للتأكد من سلامة صياغة العبارات المستخدمة، ومدى وضوح العبارة ودرجة

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانهم العتيبي

شموليتها وسهولة فهمها، وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، ومدى مناسبتها للقياس، وبناء على ملاحظات وتوصيات السادة المحكمين وهؤلاء الخبراء تم تعديل صياغة بعض العبارات من أجل زيادة مصداقية قائمة الاستقصاء، مما أثر بشكل إيجابي في درجة وضوح تلك العبارات.

#### ٢/١- صدق البناء:

في هذا الجزء يتم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات قبل إجراء التحليل الإحصائي بأسلوب تحليل المسار، من خلال حساب بعض قيم الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل التفرطح، ومعامل الالتواء)، إضافة لحساب معامل الارتباط الداخلي بين العبارات والأبعاد Corrected item-total correlation للكشف عن درجة صدق البناء لقائمة .

ويتضح من النتائج المبينة بالجدول رقم (٢) أن جميع معاملات التفرطح والالتواء لعبارات قائمة الاستقصاء تقع ضمن الحد المقبول (ما بين -١ ، +١) الأمر الذي يؤكد على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يتيح إجراء التحليل الإحصائي عليها باستخدام أسلوب تحليل المسار، ومن ناحية أخرى ، تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط الداخلي بين أبعاد متغيري الدراسة والعبارات المستخدمة في قياسها، جاءت جميعها أكبر من (٠.٣) وهو الحد الأدنى المقبول لاعتبار الاستقصاء يتمتع بدرجة جيدة من صدق البناء (Hair et. al., 2010).

#### جدول رقم (٢) : الإحصاءات الوصفية والتوزيع الطبيعي للبيانات وصدق البناء

الأبعاد والعبارات	Mean	SDTV	Corrected item-total correlation	Skewness	kurtosis
المتغير المستقل : مشاركة المعرفة					
(١) نقل المعرفة	٤.٢٣	٠.٧١		٠.٩١٦-	٠.٠٦٠
تعتبر الاجتماعات مصدراً مهماً للاكتساب الخبرات.	٤.٩٠	٠.٣٠	٠.٧٢	٠.٦١٧-	٠.٨٧٥
أشارك في الندوات والمؤتمرات العلمية لتعزيز معارفي.	٤.٣٩	٠.٦٥	٠.٩٥	٠.٥٨٤-	٠.٦٤١-
توفر المنظمة البيئة الملائمة لمشاركة المعرفة.	٤.١٧	٠.٩٨	٠.٩٥	٠.٩٢٣-	٠.٢٨٢-
تقدم المنظمة عناية تشجيعية للمتميزين والمبدعين.	٣.٣٥	١.٠٩	٠.٩١	٠.٦٦٩-	٠.٢٧١
الثقافة السائدة بالمنظمة تشجع على تعزيز العمل الجماعي	٤.٣٤	٠.٧٣	٠.٩٤	٠.٦١٥-	٠.٨٨٧-
(٢) جمع المعرفة	٤.٣٩	٠.٧٤		٠.٧٨٤-	٨١٠-



أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...

د/ منيفه بن دانه العتيبي

الأبعاد والعبارة	Mean	SDTV	Corrected item-total correlation	Skewness	kurtosis
<b>المتغير المستقل : مشاركة المعرفة</b>					
استفيد من خبرات الزملاء الأكثر خبرة في حل مشاكل المنظمة.	٤.٥٥	٠.٦٢	٠.٩٢	٠.٥٥٣-	٠.٠٥
تساعد المنظمة الموظفين الجدد على اكتساب الخبرة حول مهارات العمل.	٤.٤٢	٠.٧٢	٠.٩٤	٠.٨٢٨-	٦٥٣-
تسعى المنظمة الى تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين.	٤.٢٤	٠.٨٦	٠.٩٣	٠.٤٩١-	٠.٤٨٢-
شعور الزملاء بالمنظمة بانهم يتعلموا من بعضهم البعض من خلال تبادل الخبرات والأفكار.	٤.١٣	١.٠٦	٠.٩٦	٠.٨٥٣-	٠.٦٣٢-
بخبرني الزملاء في القسم الذي أصعل به ما هي مهاراتهم عندما أسألهم عنها.	٤.٦٠	٠.٦٠	٠.٩٠	٠.٢٣٤-	٠.٤٩
<b>(٣) تدريب العاملين</b>					
يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية ومشاركة المعرفة.	٤.٧٥	٠.٥١	٠.٨١	٠.٨٧٩-	٠.٧١
يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا.	٤.٤٦	٠.٦٢	٠.٨٩	٠.٧٣١-	٠.٤٥٠-
تسعى الإدارة العليا لإيجاد طرق واساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجيات التدريب.	٤.٣٥	٠.٧٣	٠.٩٠	٠.٦٤٦-	٠.٨٧٠-
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للاداء.	٤.٢٥	٠.٩٧	٠.٩٣	٠.٧٦١-	٠.٩٩٦-
يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على اهداف واضحة ومكتوبة.	٤.٣٧	٠.٨٢	٠.٩٥	٠.٧٨٢-	٠.٠٧٣-
<b>المتغير التابع: الذكاء الاستراتيجي</b>					
<b>(١) استشراف المستقبل</b>					
أرى أن مسؤولو الشركة وضعوا العديد من الخطط تحسباً لما سيحدث في المستقبل.	٤.٢٩	٠.٨٧	٠.٩٥	٠.٨١٠-	٠.٦٧١-
تستخدم الشركة قدراتها وخبراتها للتعرف على الأحداث المستقبلية.	٤.٤٢	٠.٦٩	٠.٩٣	٠.٧٦٧-	٠.٦٠٥-
اعتقد أن متخذو القرار في الشركة يعتمد على التنبؤ بالمستقبل للتقدم على المنافسين.	٤.٥٦	٠.٦٢	٠.٩٠	٠.١٠٠-	٠.١٤
تقوم الشركة بالتخطيط الجيد لتجنب الخسائر المحتملة أو الطارئة.	٤.٣٢	٠.٨٧	٠.٩٦	٠.٠٢٩-	٠.٠٥
يمكن القول أن الشركة تؤمن بأهمية استقراء المستقبل في تحقيق التميز.	٤.٦٠	٠.٧١	٠.٨٧	٠.٤٧٨-	٠.٦٢
<b>(٢) الرؤية المستقبلية</b>					
اعتقد أن الرؤية الاستراتيجية للشركة تتسجم مع قراراتها المستقبلية.	٤.٤٢	٠.٦٩	٠.٩٥	٧٦٧-	٠.٦٠٥-
يمكن القول ان الشركة تمتلك رؤية شاملة عن وضعيتها الحالية والمستقبلية.	٤.٥٦	٠.٦٢	٠.٩١	٠.١٠٠-	٠.١٤
لدى الشركة القدرة على تحويل تصوراتها الى واقع يمكن تطبيقه.	٤.٣٢	٠.٨٧	٠.٩٦	٠.٠٢٩-	٠.٠٥
أرى ان جهود العاملين في الشركة يتم توجيهها باتجاه التوقعات للشركة.	٤.٠٨	١.٣١	٠.٩٦	٠.٣٦٠-	٠.٦٨
يوجد لدى الشركة استعدادات علمية وبحثية مناسبة بما يلائم الأمد البعيد.	٤.٤٢	٠.٧٤	٠.٩٦	٠.٨٤٨-	٦٨٧-
<b>(٣) الشراكة</b>					
	٤.٥٣	٠.٦٠		٠.٢٠١-	٠.٤٧

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...

د/ منيف بن دانه العتيبي

الأبعاد والعبارة	Mean	SDTV	Corrected item-total correlation	Skewness	kurtosis
<b>المتغير المستقل : مشاركة المعرفة</b>					
تتبنى إدارة الشركة الشراكة أسلوباً في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	٤.٤٢	٠.٧٢	٠.٩٥	٠.٨٢٨	٠.٦٥٣
ترى إدارة الشركة في الشراكة أسلوباً يشجع على العمل كفريق واحد.	٤.٧٧	٠.٥٨	٠.٧٧	٠.٣٧٤	٠.١٥
تردد قوة القرار عندما ينتج عن شراكات وقرارات متحدة ومتحالفة.	٤.٤٣	٠.٦٢	٠.٨٥	٠.٦١٤	٠.٥٦٢
ترى إدارة الشركة أن الشراكة في العمل أسلوب يزيد من رصد المعرفة والمساهمات الإبداعية.	٤.٤٥	٠.٧٣	٠.٩٥	٠.٩٣٣	٠.٥٢١
تسعى إدارة الشركة لإقامة شراكة استراتيجية مع الشركات المناظرة للاستفادة مما لديها من موارد وخبرات.	٤.٦٠	٠.٦٠	٠.٨٨	٠.٢٣٤	٠.٤٩
<b>(٤) التفكير المنظم</b>					
أرى أن خبرات الشركة يقومون بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها.	٤.٧٣	٠.٥٨	٠.٧٧	٠.٥٠١	٠.٩٩
يدرس متخذ القرار في الشركة المشكلات بالبحث عن جميع أساليبها.	٤.١٣	٠.٨٥	٠.٨٦	٠.٢٤٨	٠.٥٦٤
تعمل الشركة جاهدة على تصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات المستعصية.	٤.٣٥	٠.٧٨	٠.٩٦	٠.٦٨٩	٠.٠١٢
اعتقد أن التفكير بطريقة شاملة يساعد على فهم ما يحدث خارج الشركة بشكل واضح.	٤.٤٤	٠.٧٤	٠.٩٤	٠.٩١٧	٠.٦٠١
تتبنى الشركة دراسة الأفكار الجمعية أكثر من الفردية كونها تحقق أعلى مستوى من الفعالية.	٤.٢٩	٠.٨٧	٠.٩٦	٠.٨١٠	٠.٦٧١

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

## ٢. اختبار الثبات:

أجرى الباحث اختبار الثبات لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات ميدانية تتسم بالثبات، واعتمد الباحث في إجراء ذلك الاختبار على حساب قيمة معامل ألفا لكرونباخ Coronbach's Alpha ، مع اعتبار المقياس مقبولاً إذا بلغت قيمة معامل ألفا له (0.6) فأكثر (Hair et. al., 2010) ، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج ذلك الاختبار:

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن ذائمه العتيبي

### جدول رقم (٣) : قيم معاملات ألفا لكرونباخ لمتغيري الدراسة وأبعادهما

المتغير	البعد	قيمة معامل ألفا
المتغير المستقل (مشاركة المعرفة)	(١) نقل المعرفة.	٠.٩٣٣
	(٢) جمع المعرفة.	٠.٩٦٥
	(٣) تدريب العاملين.	٠.٩٥٣
متغير مشاركة المعرفة		٠.٩٩١
المتغير التابع (الذكاء الاستراتيجي)	(١) استشراق المستقبل.	٠.٩٦٩
	(٢) الرؤية المستقبلية.	٠.٩٦٠
	(٣) الشراكة.	٠.٩٥٥
	(٤) التفكير السليم.	٠.٩٦٠
	متغير الذكاء الاستراتيجي	٠.٩٩٠

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٣) ثبات قائمة الاستقصاء، إذ فيما يتعلق بمتغير مشاركة المعرفة فقد بلغ معامل ألفا للمتغير ككل (٠,٩٩١)، وكذلك قد تجاوزت قيمة معامل ألفا لجميع أبعاده قيمة (٠,٦)، وأما فيما يتعلق بمتغير الذكاء الاستراتيجي فقد بلغت قيمة معامل ألفا للمتغير ككل (٠,٩٩٠)، وكذلك قد تجاوزت قيمة معامل ألفا لجميع أبعاده القيمة (٠,٦)، وهو ما يؤكد على ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة الميدانية.

#### ١- أساليب تحليل البيانات:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهدافها واختبار مدى صحة فروضها:

أ. **أساليب الإحصاء الوصفي:** وسوف تستخدم هذه الأساليب لتحديد خصائص مجتمع الدراسة من خلال استخدام والاعتماد على:

١. النسب المئوية.
٢. الانحراف المعياري.
٣. المتوسط الحسابي.
٤. الاتجاه العام لمقياس ليكرت الخماسي : وتم حسابه من خلال الجدول التالي:

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمعدل لتحسين الذكاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانهم العتيبي

مدى الوسط الحسابي	الدلالة
١ - ٢,٣٣	غير موافق
٢,٣٤ - ٣,٦٧	محايد
٣,٦٨ - ٥	موافق

*Source: (Sekaran, 2006).*

- ب. معامل ارتباط بيرسون.  
ج. أسلوب معامل ألفا كرونباخ: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب درجة الترابط الداخلي لعبارات الاستقصاء، والتأكد من ثباته.  
د. أسلوب تحليل معامل المسار: تم استخدام أسلوب معامل المسار لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

#### رابعاً: اختبار فروض الدراسة:

تم تخصيص هذا الجزء لتوضيح نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، واختبار مدى صحة فروضها، وذلك على النحو التالي:

#### اختبار الفرض الأول:

الفرض الأول: يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي بالمنظمات موضع الدراسة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات.  
تم اختبار ذلك الفرض من خلال اختبار فرضيين فرعيين على النحو التالي:

الفرض الأول (أ): يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد مشاركة المعرفة بالمنظمات موضع الدراسة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات.

يوضح التالي نتائج الفرض الأول (أ) ، حيث يتكون متغير مشاركة المعرفة (المتغير المستقل) من ثلاثة أبعاد، ويتضح في الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية لكل بعد منها وكذلك قيم الانحرافات، وتحديدًا لدرجة توافر كل بعد من هذه المنظمات موضع الدراسة، ويتضح وجود اتجاه عام بالموافقة على توفر متغير مشاركة المعرفة بالمنظمات موضع الدراسة وكذلك لكل بعد من أبعاده، واعتماداً على قيم المتوسطات

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...

د/ منيف بن دانه العتيبي

الحسابية فإنه يمكن ترتيب الأهمية النسبية لدرجة توفر كل بعد من هذه الأبعاد ، حيث احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد جمع المعرفة، ثم في المرتبة الثالثة بعد نقل المعرفة (جدول رقم ٥).

ويتضح من النتائج المبينة بالجدول رقم (٥) صحة الفرض الأول(أ) من فروض الدراسة، حيث تبين أنه يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد متغير مشاركة المعرفة بالمنظمات موضع الدراسة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات .

#### جدول رقم (٥) : مستوى توافر متغير مشاركة المعرفة بالمنظمات موضع الدراسة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
(٣)	موافق	٠.٧٤١	٤.٣٩	نقل المعرفة
(٢)	موافق	٠.٦٨٦	٤.٤٤	جمع المعرفة
(١)	موافق	٠.٦٥٨	٤.٤٩	تدريب العاملين
	موافق	٠.٦٩٥	٤.٣٩	متغير (مشاركة المعرفة)

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

**الفرض الأول (ب):** يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمة.

يوضح التالي نتائج الفرض الأول (ب)، حيث يتكون متغير الذكاء الاستراتيجي (المتغير التابع) من أربعة أبعاد، ويتضح في الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية لكل بعد منها وكذلك قيم الانحرافات، وتحديدًا لدرجة توفر كل بعد من هذه الأبعاد بالمنظمة موضع الدراسة، ويتضح وجود اتجاه عام بالموافقة على مستوى الذكاء الاستراتيجي بتلك المنظمة، وكذلك لكل بعد من أبعاده ، واعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية فإنه يمكن ترتيب الأهمية النسبية لمستوى كل بعد من هذه الأبعاد، حيث احتل بعد الشراكة المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد استشراف المستقبل، ثم في المرتبة الثالثة بعد التفكير المنظم، وفي المرتبة الأخيرة بعد الرؤية المستقبلية.

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانهم العتيبي

ويتضح من النتائج المبينة بالجدول رقم (٦) صحة الفرض الأول(ب) من فروض الدراسة، حيث تبين أنه يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لدرجة توافرها بالمنظمة.

#### جدول رقم (٦): مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي وأبعاده بالمنظمة موضع الدراسة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
(٢)	موافق	٠.٧١٦	٤.٤٤	استشراف المستقبل
(٤)	موافق	٠.٨١٩	٤.٣٦	الرؤية المستقبلية
(١)	موافق	٠.٦٠٢	٤.٥٣	الشراكة (المرضى)
(٣)	موافق	٠.٧١٥	٤.٣٩	التفكير المنظم
	موافق	٠.٧٠٨	٤.٤٣	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من النتائج المبينة قبول الفرض الأول من فروض الدراسة، حيث تبين أنه يمكن تحديد ما إذا كان يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من مشاركة المعرفة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمة.

#### اختبار الفرض الثاني:

**الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة.

لاختبار ذلك لفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة ومدى معنوية تلك العلاقة، ويوضح الجدول رقم (٧) مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة وأبعادهما:

#### جدول رقم (٧) : معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد متغيري الدراسة

الذكاء الاستراتيجي	التفكير المنظم	الشراكة	الرؤية المستقبلية	استشراف المستقبل	
*٠.٩٥٠	*٠.٩٣٩	*٠.٩٥٠	*٠.٩٤٧	*٠.٩٣٩	نقل المعرفة
*٠.٩٨٨	*٠.٩٨٢	*٠.٩٧٥	*٠.٩٨٣	*٠.٩٨٦	جمع المعرفة
*٠.٩٨٩	*٠.٩٩٠	*٠.٩٧١	*٠.٩٨٠	*٠.٩٨٧	تدريب العاملين
*٠.٩٩٥	*٠.٩٨٧	*٠.٩٨٦	*٠.٩٩١	*٠.٩٩١	مشاركة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. ( $P < 0.001$ )

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمعدل لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانه العتيبي

ويتضح من النتائج المبينة بالجدول رقم (٧) صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة، حيث تبين وجود ارتباط معنوي إيجابي وقوي بين تطبيق مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة، وكذلك بين كل من أبعاد مشاركة المعرفة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

### اختبار الفرض الثالث:

**الفرض الثالث: يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعاً تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة.**

لاختبار ذلك لفرض تم استخدام أسلوب تحليل المسار لتحديد معنوية المسارات المباشرة وغير المباشرة بالنموذج، وذلك من خلال اختبار أربعة فروض فرعية، على النحو التالي:

**الفرض الثالث (أ): يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعاده الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعاً تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً وغير مباشر في استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة:**

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل المسار لتأثيرات أبعاد مشاركة المعرفة على استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة:

**جدول رقم (٨): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة على استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة**

إجمالي التأثيرات غير المباشرة	تأثيرات غير مباشرة من خلال			التأثير المباشر	التأثير الكلي	
	تدريب العاملين	جمع المعرفة	نقل المعرفة			
٠.٤٢٨	٠.٣١٣	٠.١١٥	٠	*٠.٠٢٤	*٠.٤٢٥	نقل المعرفة
٠.٣٥٤	٠.٣٣٢	٠	٠.٠٢٢	*٠.١٢٣	*٠.٤٧٧	جمع المعرفة
٠.١٤٤	٠	٠.١٢٢	٠.٠٢٢	*٠.٣٣٧	*٠.٤٨١	تدريب العاملين

$R^2 = 0.987; F=5416.005 (P < 0.05); Residual = 11.4\%$

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

## ويتضح من البيانات الموضحة بالجدول رقم (٨) النتائج التالية:

١- تؤثر أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F=5416.005$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2=0.987$  أن تلك الأبعاد تفسر ٩٨.٧% من التباين في استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

٢- توضح نتائج تحليل المسار وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة، ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين مكونات أو أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة.

٣- يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة وفقاً لكل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية على النحو التالي:

- وفقاً للتأثيرات الكلية: احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى في التأثير (٠.٤٨١) ، يليه في المرتبة الثانية بعد جمع المعرفة (٠.٤٧٧)، وفي المرتبة الثالثة بعد نقل المعرفة (٠.٤٢٥).
- وفقاً للتأثيرات المباشرة: احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى (٠.٣٣٧) في التأثير، يليه بعد جمع المعرفة في المرتبة الثانية (٠.١٢٣)، ثم بعد جمع المعرفة في المرتبة الثالثة (٠.٠٢٤).
- وفقاً للتأثيرات غير المباشرة: احتل بعد نقل المعرفة المرتبة الأولى في التأثير غير المباشر (٠.٤٢٨)، يليه في المرتبة الثانية بعد جمع المعرفة (٠.٣٥٤)، ثم في المرتبة الثالثة يأتي بعد تدريب العاملين (٠.١٤٤).



أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمعدل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن ذانفم العتيبي

وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج السابقة أن استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة يكون نتيجة لتأثير مركب يدخل في تفسيره الأبعاد الثلاثة لمشاركة المعرفة، وأن هذه الأبعاد تتداخل فيما بينها سواء بالتأثير المباشر أو غير المباشرة في تفسير التباين في هذا استشراف المستقبل.

**الفرض الثالث (ب):** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل المسار لتأثيرات أبعاد مشاركة المعرفة على الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة:

**جدول رقم (٩): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة على الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة**

إجمالي التأثيرات غير المباشرة	تأثيرات غير مباشرة من خلال			التأثير المباشر	التأثير الكلي	
	تدريب العاملين	جمع المعرفة	نقل المعرفة			
٠.٢٣٥	٠.٠٨٢	٠.١٥٣	٠	*٠.١١٦	*٠.٣٥١	نقل المعرفة
٠.١٩٤	٠.٠٨٦	٠	٠.١٠٨	*٠.١٦٤	*٠.٣٥٨	جمع المعرفة
٠.٢٧٠	٠	٠.١٦٢	٠.١٠٨	*٠.٠٨٧	*٠.٣٥٧	تدريب العاملين

$R^2 = 0.984$ ;  $F=4387.258$  ( $P < 0.05$ );  $Residual = 12.6\%$

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من البيانات الموضحة بالجدول رقم (٢٢) النتائج التالية:

١- تؤثر أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F=4387.258$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2=0.984$  أن تلك الأبعاد تفسر ٩٨.٤% من التباين في الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

٢- توضح نتائج تحليل المسار وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة، ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين مكونات أو أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة.

٣- يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة وفقاً لكل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية على النحو التالي:

● وفقاً للتأثيرات الكلية: احتل بعد جمع المعرفة المرتبة الأولى في التأثير (٠.٣٥٨)، يليه في المرتبة الثانية بعد تدريب العاملين (٠.٣٥٧)، وفي المرتبة الثالثة بعد نقل المعرفة (٠.٣٥١).

● وفقاً للتأثيرات المباشرة: احتل بعد جمع المعرفة المرتبة الأولى (٠.٥٠٠) في التأثير، يليه بعد نقل المعرفة في المرتبة الثانية (٠.١٦٤)، ثم بعد تدريب العاملين في المرتبة الثالثة (٠.١٣٤).

● وفقاً للتأثيرات غير المباشرة: احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى في التأثير غير المباشر (٠.٢٧٠)، يليه في المرتبة الثانية بعد نقل المعرفة (٠.٢٣٥)، ثم في المرتبة الثالثة يأتي بعد جمع المعرفة (٠.١٩٤).

وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج السابقة أن أداء الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة يكون نتيجة لتأثير مركب يدخل في تفسيره الأبعاد الثلاثة لمشاركة المعرفة، وأن هذه الأبعاد تتداخل فيما بينها سواء بالتأثير المباشر أو غير المباشر في تفسير التباين في هذا الرؤية المستقبلية.

**الفرض الثالث (ج):** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في بعد الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة:

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانهم العتيبي

يوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل المسار لتأثيرات أبعاد مشاركة المعرفة على الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة:

**جدول رقم (١٠) : نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة على الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة**

إجمالي التأثيرات غير المباشرة	تأثيرات غير مباشرة من خلال			التأثير المباشر	التأثير الكلي	
	تدريب العاملين	جمع المعرفة	نقل المعرفة			
٠.١٦٢	٠.٠٣٢	٠.١٣٠	٠	*٠.٢٠٠	*٠.٣٦٢	نقل المعرفة
٠.٢١٩	٠.٠٣٣	٠	٠.١٨٦	*٠.١٤٠	*٠.٣٥٩	جمع المعرفة
٠.٣٢٥	٠	٠.١٣٨	٠.١٨٧	*٠.٠٣٣	*٠.٣٥٨	تدريب العاملين

$R^2 = 0.973$ ;  $F = 2517.581$  ( $P < 0.05$ );  $Residual = 16.4\%$

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من البيانات الموضحة بالجدول رقم (١٠) النتائج التالية:

١- تؤثر أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في بعد الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F = 2517.581$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2 = 0.973$  أن تلك الأبعاد تفسر ٩٧.٣% من التباين في بعد الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

٢- توضح نتائج تحليل المسار وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في بعد الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة، ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين مكونات أو أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة.

٣- يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة وفقاً لكل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية على النحو التالي:

● وفقاً للتأثيرات الكلية: احتل بعد جمع المعرفة المرتبة الأولى في التأثير (٠.٣٥٩)، يليه في المرتبة الثانية بعد تدريب العاملين (٠.٣٥٨)، وفي المرتبة الثالثة بعد نقل المعرفة (٠.٣٦٢).

● وفقاً للتأثيرات المباشرة: احتل بعد نقل المعرفة المرتبة الأولى (٠.٢٠٠) في التأثير، يليه بعد جمع المعرفة في المرتبة الثانية (٠.١٤٠)، ثم بعد تدريب العاملين في المرتبة الثالثة (٠.٠٣٣).

● وفقاً للتأثيرات غير المباشرة: احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى في التأثير غير المباشر (٠.٣٢٥)، يليه في المرتبة الثانية بعد جمع المعرفة (٠.٢١٩)، ثم في المرتبة الثالثة يأتي بعد نقل المعرفة (٠.١٦٢).

وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج السابقة أن أداء بعد الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة يكون نتيجة لتأثير مركب يدخل في تفسيره الأبعاد الثلاثة لمشاركة المعرفة، وأن هذه الأبعاد تتداخل فيما بينها سواء بالتأثير المباشر أو غير المباشر في تفسير التباين في هذا البعد.

**الفرض الثالث (د):** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في بعد التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل المسار لتأثيرات أبعاد مشاركة المعرفة على التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة:

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمعدل لتحسين الحذاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن ذائقه العتيبي

**جدول رقم (١١) : نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة**

**على التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة**

إجمالي التأثيرات غير المباشرة	تأثيرات غير مباشرة من خلال			التأثير المباشر	التأثير الكلي	
	تدريب العاملين	جمع المعرفة	نقل المعرفة			
٠.٧٤١	٠.٦٩٩	٠.٠٤٢	٠	*٠.١٠٢	*٠.٨٤٣	نقل المعرفة
٠.٨٣٦	٠.٧٤١	٠	٠.٠٩٥	*٠.٠٤٥	*٠.٨٨١	جمع المعرفة
٠.١٣٩	٠	٠.٠٤٤	٠.٠٩٥	*٠.٧٥٢	*٠.٨٩١	تدريب العاملين

$R^2 = 0.982; F = 4310.505 (P < 0.05); Residual = 13.4\%$

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من البيانات الموضحة بالجدول رقم (١١) النتائج التالية:

- ١- تؤثر أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في بعد التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F=4310.505$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2=0.982$  أن تلك الأبعاد تفسر ٩٨.٢% من التباين في بعد التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.
- ٢- توضح نتائج تحليل المسار وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في بعد التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة، ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين مكونات أو أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة.
- ٣- يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة وفقاً لكل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية على النحو التالي:

- وفقاً للتأثيرات الكلية: احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى في التأثير (٠.٨٩١)، يليه في المرتبة الثانية بعد جمع المعرفة (٠.٨٨١)، وفي المرتبة الثالثة بعد نقل المعرفة (٠.٨٤٣).
  - وفقاً للتأثيرات المباشرة: احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى (٠.٧٥٢) في التأثير ، يليه بعد نقل المعرفة في المرتبة الثانية (٠.١٠٢)، ثم بعد جمع المعرفة في المرتبة الثالثة (٠.٠٤٥).
  - وفقاً للتأثيرات غير المباشرة: احتل بعد جمع المعرفة المرتبة الأولى في التأثير غير المباشر (٠.٨٣٦)، يليه في المرتبة الثانية بعد نقل المعرفة (٠.٧٤١) ، ثم في المرتبة الثالثة يأتي بعد تدريب العاملين (٠.١٣٩).
- وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج السابقة أن أداء بعد التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة يكون نتيجة لتأثير مركب يدخل في تفسيره الأبعاد الثلاثة لمشاركة المعرفة، وأن هذه الأبعاد تتداخل فيما بينها سواء بالتأثير المباشر أو غير المباشر في تفسير التباين في هذا البعد.

**الفرض الثالث (هـ):** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً مباشراً وغير مباشر في الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة:

يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل المسار لتأثيرات أبعاد مشاركة المعرفة على الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة:

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانه العتيبي

**جدول رقم (١٢): نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة على الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة**

إجمالي التأثيرات غير المباشرة	تأثيرات غير مباشرة من خلال			التأثير المباشر	التأثير الكلي	
	تدريب العاملين	جمع المعرفة	نقل المعرفة			
٠.٣٩٧	٠.٢٨٥	٠.١١٢	٠	*٠.١٠٨	*٠.٥٠٥	نقل المعرفة
٠.٤٠٤	٠.٣٠٣	٠	٠.١٠١	*٠.١٢٠	*٠.٥٢٤	جمع المعرفة
٠.٢١٨	٠	٠.١١٨	٠.١٠٠	*٠.٣٠٧	*٠.٥٢٥	تدريب العاملين

$R^2 = 0.992$ ;  $F=9285.933$  ( $P < 0.05$ );  $Residual = 8.9\%$

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من البيانات الموضحة بالجدول رقم (١٢) النتائج التالية:

- ١- تؤثر أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F=9285.933$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2=0.992$  أن تلك الأبعاد تفسر ٩٩.٢% من التباين في الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.
- ٢- توضح نتائج تحليل المسار وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة، ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين مكونات أو أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة.
- ٣- يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة وفقاً لكل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية على النحو التالي:

- وفقاً للتأثيرات الكلية: احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى في التأثير (٠.٩٩٢)، يليه في المرتبة الثانية من بعد جمع المعرفة في التأثير (٠.٥٢٤)، وفي المرتبة الثالثة بعد نقل المعرفة (٠.٥٠٥).
  - وفقاً للتأثيرات المباشرة: احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى (٠.٥٢٥) في التأثير، يليه بعد جمع المعرفة في المرتبة الثانية (٠.٥٢٤)، ثم بعد نقل المعرفة في المرتبة الثالثة (٠.٥٠٥).
  - وفقاً للتأثيرات غير المباشرة: احتل بعد جمع المعرفة المرتبة الأولى في التأثير غير المباشر (٠.٤٤)، يليه في المرتبة الثانية بعد نقل المعرفة (٠.٣٩٧)، ثم في المرتبة الثالثة يأتي بعد تدريب العاملين (٠.٣٩٧).
- وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج السابقة أن الذكاء الاستراتيجي الكلي بالمنظمة موضع الدراسة يكون نتيجة لتأثير مركب يدخل في تفسيره الأبعاد الثلاثة لمشاركة المعرفة، وأن هذه الأبعاد تتداخل فيما بينها سواء بالتأثير المباشر أو غير المباشر في تفسير التباين في هذا الذكاء الاستراتيجي.
- ويتضح من نتائج التحليل الإحصائي ثبوت صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة وفروضه الفرعية جميعها، حيث أكدت نتائج تحليل المسار وجود تأثير معنوي مباشر وغير مباشر لتطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة في الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة. وبالنظر إلى قيم معاملات مسار البواقي وقيم معاملات التحديد الخاصة بالأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد مشاركة المعرفة في كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي يتضح أن التأثير كان أكبر في حالة استشراف المستقبل ( $R^2 = 0.987$ ؛ معامل مسار البواقي = ١١.٤%)، يليه أداء الرؤية المستقبلية ( $R^2 = 0.984$ ، معامل مسار البواقي = ١٢.٦%)، يليه التفكير المنظم ( $R^2 = 0.982$ ، معامل مسار البواقي = ١٣.٤%)، وأخيراً الشراكة ( $R^2 = 0.973$ ، معامل مسار البواقي = ١٦.٤%).



### مناقشة النتائج:

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج، يمكن تناولها وتفسيرها على النحو الآتي:

- **الفرض الأول (أ):** يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد مشاركة المعرفة بالمنظمات موضع الدراسة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمات.  
يتضح وجود اتجاه عام بالموافقة على توفر متغير مشاركة المعرفة بالمنظمات موضع الدراسة وكذلك لكل بعد من أبعاده، واعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية فإنه يمكن ترتيب الأهمية النسبية لدرجة توفر كل بعد من هذه الأبعاد، حيث احتل بعد تدريب العاملين المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد جمع المعرفة، ثم في المرتبة الثالثة بعد نقل المعرفة.
- **الفرض الأول (ب):** يمكن ترتيب الأهمية النسبية لكل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة وفقاً لدرجة توافرها في هذه المنظمة.  
يتضح وجود اتجاه عام بالموافقة على مستوى الذكاء الاستراتيجي بتلك المنظمة، وكذلك لكل بعد من أبعاده، واعتماداً على قيم المتوسطات الحسابية فإنه يمكن ترتيب الأهمية النسبية لمستوى كل بعد من هذه الأبعاد، حيث احتل بعد الشراكة المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بعد استشراف المستقبل، ثم في المرتبة الثالثة بعد التفكير المنظم، وفي المرتبة الأخيرة بعد الرؤية المستقبلية.
- **الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة.  
يتضح من النتائج وجود ارتباط معنوي إيجابي وقوي بين تطبيق مشاركة المعرفة والذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة، وكذلك بين كل من أبعاد مشاركة المعرفة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي.

– **الفرض الثالث:** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة.

**الفرض الثالث (أ):** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعاده الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً وغير مباشر في استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة:

تبين أن أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة تؤثر في استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F=5416.005$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2=0.987$  أن تلك الأبعاد تفسر ٩٨.٧% من التباين في استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

كما تبين نتائج تحليل المسار وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة، ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين مكونات أو أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على استشراف المستقبل بالمنظمة موضع الدراسة.

**الفرض الثالث (ب):** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة:

تبين أن أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة تؤثر في الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F=4387.258$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2=0.984$  أن تلك الأبعاد تفسر ٩٨.٤% من التباين في

الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

وتبين من تحليل المسار وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة، ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين مكونات أو أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على الرؤية المستقبلية بالمنظمة موضع الدراسة.

**الفرض الثالث (ج):** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في بعد الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة:

تبين أن أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة تؤثر في بعد الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F=2517.581$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2=0.973$  أن تلك الأبعاد تقسر ٩٧.٣% من التباين في بعد الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

كما تبين وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في بعد الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة، ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين مكونات أو أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على الشراكة بالمنظمة موضع الدراسة.

**الفرض الثالث (د):** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً سواء كان مباشراً أو غير مباشر في بعد التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة:

تبين أن أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة تؤثر في بعد التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F=4310.505$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2=0.982$  أن تلك الأبعاد تفسر ٩٨.٢% من التباين في بعد التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

وتبين من تحليل المسار وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في بعد التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة، ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين مكونات أو أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على التفكير المنظم بالمنظمة موضع الدراسة.

**الفرض الثالث (هـ):** يؤثر تطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة تأثيراً معنوياً مباشراً وغير مباشر في الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة:

تبين أن أبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة تؤثر في الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة حيث قد بلغت قيمة  $F=9285.933$  وهي قيمة معنوية عند مستوى ثقة ٩٥% أو أكثر، كما يتضح من قيمة  $R^2=0.992$  أن تلك الأبعاد تفسر ٩٩.٢% من التباين في الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة، وأن النسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج.

وتبين من نتائج تحليل المسار وجود تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة لأبعاد مشاركة المعرفة مجتمعة في الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة،

ورغم معنوية جميع معاملات المسار لكل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة والتي تمثل التأثيرات المباشرة، إلا أن معاملات التأثيرات غير المباشرة كانت أكبر من التأثيرات المباشرة لكل بعد من هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أهمية التفاعل بين أبعاد مشاركة المعرفة في تأثيرها الكلي على الذكاء الاستراتيجي ككل بالمنظمة موضع الدراسة. ومن هنا يتضح ثبوت صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة وفروضة الفرعية جميعها، حيث أكدت نتائج تحليل المسار وجود تأثير معنوي مباشر وغير مباشر لتطبيق مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، وجمع المعرفة، وتدريب العاملين) مجتمعة في الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة موضع الدراسة. وبالنظر إلى قيم معاملات مسار البواقي وقيم معاملات التحديد الخاصة بالأثر المباشر وغير المباشر لأبعاد مشاركة المعرفة في كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي يتضح أن التأثير كان أكبر في حالة استشراق المستقبل ( $R^2 = 0.987$ ؛ معامل مسار البواقي =  $11.4\%$ )، يليه أداء الرؤية المستقبلية ( $R^2 = 0.984$ ، معامل مسار البواقي =  $12.6\%$ )، يليه التفكير المنظم ( $R^2 = 0.982$ ، معامل مسار البواقي =  $13.4\%$ )، وأخيراً الشراكة ( $R^2 = 0.973$ ، معامل مسار البواقي =  $16.4\%$ ).

## (٩) توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في التأثير الإيجابي لأثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال التطبيق على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض، ومن واقع نتائج تحليل البيانات التي تم توفيرها من المستقصى منهم إضافة إلى نتائج المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث مع عملاء ونزلاء تلك الفنادق لاستطلاع آرائهم حول النتائج المبدئية التي تم التوصل إليها من التحليل والدراسات والمؤتمرات تم استخلاص مجموعة من التوصيات التي تركز في مجملها على:

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية ...

د/ منيف بن دانه العتيبي

- توفير برامج تدريبية مختلفة على مدار العام في شركة الاتصالات السعودية (Stc) موضع الدراسة.
- تكثيف الدورات التدريبية للعاملين تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وهو ما يحقق ثقة العامل بنفسه مما ينعكس إيجابياً على رفع روح المعنوية في أداء العمل.
- التركيز على العملاء بمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم التي تتغير بشكل مستمر لابد من استخدام الذكاء الاستراتيجي.
- ضرورة تبني مشاركة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي في شركة الاتصالات السعودية (Stc) موضع الدراسة.
- توفير بنية تحتية صلبة من شبكة الاتصالات وكل ملحقاتها والنشاطات المرتبطة بها وذلك بالاهتمام.
- ضرورة اهتمام إدارة المنظمة بتوفير البنى التحتية والمتطلبات المادية والبشرية للارتقاء بمؤشرات نجاح تنفيذ منهجية الذكاء الاستراتيجي.
- محاولة التركيز أكثر لإدراكات أفراد المؤسسة لعملية مشاركة المعرفة لما تؤدي إلى نتائج معنوية في تحقيق الانسجام العالي لأعمال المؤسسة.
- الاستفادة من التجارب والخبرات الدولية والإقليمية والتجارب المحلية في مجالات مشاركة المعرفة.
- العمل على طرح الأفكار بشكل مستمر والأخذ بها من خلال الاجتماعات واللقاءات المكثفة لمعالجة المشاكل المطروحة.
- تكوين جو من المناخ الذي يشعر به العاملين بالراحة تحت إشراف قياداتهم.

#### مقترحات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض)، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، لذا يوصى الباحث بإجراء بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على شركة الاتصالات السعودية (Stc) بمدينة الرياض) دون التطرق إلى المؤسسات الأخرى، ومن ثم يُقترح إجراء المزيد من البحوث يمتد ليشمل تطبيق تلك الدراسة على المديریات والمستشفيات الخاصة وشركات الأدوية.
- دراسة مشاركة المعرفة على تعزيز جودة الخدمات.
- دراسة أثر مشاركة المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور الوسيط رضا العميل.
- دراسة تأثير مشاركة المعرفة على المرونة الاستراتيجية من خلال الدور الوسيط للقيادة الريادية.

### المراجع العربية:

- امين. هنار ابراهيم (٢٠١٤). دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك. Journal of Economics and Administrative Sciences, 20(77), 181-181.
- حمد، ياد ازيار. (٢٠٢٣). دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة. Journal of Economics and Administrative Sciences, 27(125), 18-43.
- سالم. مؤمن مازنز (٢٠٢٤). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سبل نجاح الابتكار التنظيمي (دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن/الشركة العامة للأنظمة الإلكترونية). Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences, 16(50), 215-242.
- سعيد، سارة جبار، خليل، اريج سعيد. (٢٠٢٣). تأثير نظم ادارة المعرفة وفق المواصفة ISO 30401:2018 في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بحث تحليلي في شركة المشاريع النفطية في العراق. مجلة كلية الكوت الجامعة، ٨(1)، 122-135.
- علي، علي محمود & العلي. مجيد حميد مجيد. (٢٠٢٣). أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجهات المستقبلية لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها. Journal of Business Economics for Applied Research, 4(5).

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيفه بن دانه العتيبي

- علي، هدى مثنى. اسماعيل، سيف محمد & عمر. ايمان موفق (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفين مستشفيات مدينة تكريت. *Journal of Business Economics for Applied Research*, 3(4).
- عليوي، هديل قاسم ، حسن، ابراهيم صالح ، سهم، مصطفى كريم. (٢٠٢٢). دور مشاركة المعرفة في تعزيز السعادة الوظيفية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية العمارة الأهلية الجامعة. *Journal of Administration and Economics*, (132), 42-55.
- العميدي. ضرغام علي مسلم (٢٠١٨). دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة. *Journal of Administration and Economics*, (115), 134-151.
- كاظم، فائق جواد، وعبد الحسين. عصام مهدي (٢٠٢٢). الاستبصار الاستراتيجي وتأثيره في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة الكوفة. *Altoosi University College Journal*, (15).
- كاظم، فائق جواد، وعبد الحسين. عصام مهدي (٢٠٣). دور مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء العالي دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة الكوفة. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 19(2), 347-366.
- كاظم. حيدر. (٢٠٢٠). تأثير القيادة الرؤيوية في مشاركة المعرفة بحث تحليلي في قسم الموارد البشرية-رئاسة جامعة بغداد. *Journal of Al-Rafidain University College For Sciences* (Print ISSN: 1681-6870, Online ISSN: 2790-2293), (2), 167-182.
- مهدي. ساهرة عبد السلامة (٢٠١٨). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لمديري المدارس الثانوية. *مجلة أبحاث الذكاء*, (٢٥)، ٥٢٧-٥٥١.

### المراجع الأجنبية:

- Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan. *Globus-An International Journal of Management and IT*, 12(1), 38-45



- Chen, Y., Li, C., & Wang, H. (2022). Big Data and Predictive Analytics for Business Intelligence: A Bibliographic Study (2000– 2021). *Forecasting*, 4(4), 767-786.
- Cookes, E (2003), *Knowledge Management: chalenges and Issues*, Hershey, Ided press, N° 20, p 117;
- Islam, T., Zahra, I., Rehman, S. U., & Jamil, S. (2024). How knowledge sharing encourages innovative work behavior through occupational self-efficacy? The moderating role of entrepreneurial leadership. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(1/2), 67-83.
- Kori, B. W., Muathe, S. M., & Maina, S. M. (2020). Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Performance: The Role of Strategic Intelligence in the Context of Commercial Banks in Kenya. *International Business Research*, 13(10), 130-130.
- Kumar, M., Mangain, P., Pasumarti, S. S., & Singh, P. K. (2024). Organizational IT support and knowledge sharing behaviour affecting service innovation performance: empirical evidence from the hospitality industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 256-279.
- Lim, K. (2016). Big Data and Strategic Intelligence. *Intelligence and National Security*, 31, 619 - 635.
- Masoud Ahmadi (2021), "Strategic intelligence, organizational development and entrepreneurial behavior: Proposed model", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 29 No. 5, pp. 11-13.
- Mayastinasari, V., & Suseno, B. (2023). The role of transformational leadership, and knowledge sharing on innovative work behavior of public organization in the digital Era. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02977-e02977.

أثر تطبيق مشاركة المعرفة كمدخل لتحسين الذكاء الإستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات السعودية ...  
د/ منيف بن دائف العتيبي

---

- Nesello, P., & Fachinelli, A.C. (2019). The effects of big data over the analytical activities of strategic intelligence professionals in Brazil. *Perspectivas em Ciência da Informação*.
- Nesello, P., & Fachinelli, A.C. (2019). The effects of big data over the analytical activities of strategic intelligence professionals in Brazil. *Perspectivas em Ciência da Informação*.
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. N. (2024). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 1-21.