

المجلة العلمية التجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



دور إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز

التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين المصرية

محمد نادي أبو زيد محمد^a، أحمد عبدالوهاب أحمد علي^b و عمرو إبراهيم محمد أحمد^c

^aمدرس إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، مصر .

^bأستاذ مساعد، بقسم الإحصاء والرياضة والتأمين، كلية التجارة، جامعة أسيوط ، مصر .

^cمدرس، بقسم الإحصاء والرياضة والتأمين ، كلية التجارة، جامعة أسيوط ، مصر .

تاريخ النشر الالكتروني: سبتمبر 2025

للتأصيل المرجعي: محمد، محمد نادي أبو زيد . علي، أحمد عبدالوهاب أحمد . و احمد، عمرو إبراهيم محمد. (2025)

دور إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين المصرية، **المجلة العلمية التجارة والتمويل**، المجلد 45 (3)، 515-475 .

المعرف الرقمي: /caf.2025.45593210.21608

دور إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات التأمين المصرية

محمد نادي أبو زيد محمد

إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، مصر .

أحمد عبدالوهاب أحمد علي

قسم الإحصاء والرياضة والتأمين، كلية التجارة، جامعة أسيوط ، مصر .

عمرو إبراهيم محمد أحمد

قسم الإحصاء والرياضة والتأمين ، كلية التجارة، جامعة أسيوط ، مصر .

تاريخ المقالة

تم استلامه في 28 أغسطس 2025 ، وتم قبوله في 29 سبتمبر 2025، وهو متاح على الإنترنت سبتمبر 2025

المستخلص

هدف البحث بشكل أساسي إلى دراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، وتم التطبيق على عينة مكونة من (384) مفردة من العاملين بشركات التأمين المصرية، واستخدم الباحثين برنامجي SPSS v25 و AMOS، لتحليل بيانات البحث. وأظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، واتضح أن كل ممارسات القيادة الإستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً في متغير التميز التنظيمي، كذلك أوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة، كما اتضح أن كل ممارسات القيادة الإستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً في متغير إدارة المعرفة، وأيضاً أوضحت نتائج البحث أنه يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، كما اتضح أن كل عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً معنوياً موجباً في متغير التميز التنظيمي، وأخيراً أوضحت نتائج البحث أن إدارة المعرفة لها دور وسيط موجب في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، واقترح الباحثين مجموعة من التوصيات التي تستهدف تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية، مع ضمان الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة ودمج ممارسات القيادة الاستراتيجية لتحقيق إدارة المعرفة حتي يتم رفع مستويات التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية ؛ إدارة المعرفة ؛ التميز التنظيمي ؛ شركات التأمين.

1. مقدمة

تواجه شركات التأمين في الوقت الراهن العديد من التحديات الناتجة عن التطورات والتغيرات المتلاحقة في البيئة التي تعمل فيها، ولم تعد هذه الشركات بمأمن من المخاطر التي تحيط بها، حيث لم يعد من الممكن التنبؤ بجميع المتغيرات التي تسبب المخاطر لهذه الشركات، مما قد يؤثر على حصتها السوقية وعلى أدائها (حسين، 2023)، ويعتبر نمط القيادة الاستراتيجية أحد أنماط القيادة التي يتم اللجوء إليها لمواجهة تلك التحديات. تعمل القيادة الاستراتيجية على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق رسالة ورؤية المنظمة، وطرحها للأفكار المبتكرة وتهيئة السبل للتغلب على المشكلات التي تفرضها بيئة المنظمة، وكذلك التأثير على القوى العاملة الموجودة بالمنظمة باعتبارها أهم العناصر الانتاجية من خلال مجموعة ممارسات استراتيجية تسهم في الوصول إلى مستوى متميز في الأداء (سالم، 2017)، حيث يعتمد القائد الاستراتيجي في أسلوب قيادته على خبرته ومعرفته السابقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات التي تواجهه، فضلاً عن المهارات التي تمكنه من تحديد الاستراتيجيات والمنهجيات الأكثر ملاءمة للمنظمة التي يعمل بها حتى تكون قادرة على المنافسة مع غيرها من الكيانات الأخرى، ومن خلال عمل القائد الاستراتيجي تتمكن المنظمة من استخدام مواردها المتاحة بكفاءة، ومن ثم التكيف مع التحديات الخارجية وظروف البيئة المتغيرة، وهو ما يؤهلها لمواجهة أية عوامل تعيقها عن تحقيق النجاح المنشود (Willis et al., 2022).

وعلى الجانب الآخر تعد اداره المعرفة من الافكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الاعمال، وتأتي اهميتها من كونها أحد المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الامد تعبر من خلالها المنظمة عن توجهها المستقبلي (Alkheyi et al., 2020)، ويقصد بادارة المعرفة الانشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات الى منتجات، واستخدام مخرجات اداره المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات (Alo et al., 2025). ويعد مصطلح التميز التنظيمي من النتائج المهمة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، ويقصد بالتميز التنظيمي أن المنظمة متميزة في جميع عملياتها وأنشطتها فهو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي مع تحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتميز للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضي عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة (عبدالعزیز، 2022).

وبناء على ما سبق يحاول الباحثون في هذا البحث التعرف على أثر إدارة المعرفة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، في محاوله لوضع تصور واضح لهذا الأثر، واستكمالاً لجهد الباحثين السابقين في هذا السياق، والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على شركات التأمين المصرية.

2. الإطار النظري للبحث

2.1 القيادة الإستراتيجية

تعني القيادة الاستراتيجية بقدرة القادة على وضع رؤية استراتيجية في كل المؤسسة أو جزء منها والعمل على تحفيز الآخرين وتوجيههم من أجل العمل بهذه الرؤية (Golensky & Hager, 2020)، وعرفها Khan (2023) على أنها قدرة القائد على التوجه الإستراتيجي بالشركة، وبناء رؤية حاملة، وحشد كافة الموارد والأعضاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة، وعرفها Alkasy & Akaydin (2024) بأنها عملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب به وفق فهم واضح للرؤية، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد المناسبة، والتوجيه من خلال التعليمات والسياسات، وتكوين الإجماع في بيئة متقلبة وغير أكيدة ومعقدة وغامضة وحافلة بالفرص والتهديدات. ويرى الشرفي والمرهضي (2025) أن القائد الاستراتيجي يمتلك مجموعة من المهارات والصفات التي تميزه عن غيره إذ أنه صاحب رؤية واضحة وذو تفكير إستراتيجي واسع، يساعده في اتخاذ قرارات عقلانية يستطيع من خلالها تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فضلاً عن قدرته في التأثير في الآخرين، ليس فقط داخل المنظمة وإنما خارجها مستفيداً من شبكة العلاقات التي يطوعها لتنفيذ رؤيته. ويرى الدوري (2019) أن القيادة الاستراتيجية هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وأضاف كل من (Alkheyi et al., 2020) أن القيادة الاستراتيجية هي عملية الصياغة الواضحة والشاملة لرؤية الشركة وأهدافها والهياكل التطبيقية لتلك الرؤية بما ينسجم مع الأهداف، وتطوير ثقافة الشركة والاستجابة السريعة للتغيرات والاهتمام بنظام الاتصال ونظام التحسين المستمر، وأشار الشرفي والمرهضي (2025) أن القيادة الاستراتيجية تمثل القيادة التي تتضمن الإدارة من خلال الآخرين لمساعدة المنظمات على مواجهة التغيرات المتسارعة التي تنطوي عليها بيئة الأعمال في ظل أحداث العولمة المتلاحقة.

ممارسات القيادة الاستراتيجية

انققت الدراسات السابقة (See; Khan, 2023; Alkasy & Akaydin, 2024; Wheelen & Hunger, 2012)، على أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تتمثل في:

- تحديد التوجه الاستراتيجي: ويعني تحديد أهداف ورؤية بعيدة الأمد تعكس وجهة نظر شخصية القائد الاستراتيجي، حيث أنه من خلال قدرة القائد الاستراتيجي على توضيح وجهة نظره الشخصية، وإشراك موظفيه فيها فإنه يستطيع الحصول على دعمهم لخطته ورؤيته الاستراتيجية، مما يجعل من الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع. (Alzawarah & Alkhaffaf, 2021)
- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يتميزون بمهارات وقدرات ومعارف تساهم في رفع مستوى القيمة الاقتصادية للمنظمة (Alzahrani, 2018)، وعليه فإن هذه

الممارسة تعكس فعالية المنظمة في استثمار مهارات ومعارف العاملين بها لتكون أكثر فعالية في أنشطتها وهذا يؤدي الي تحسين القدرة الاستيعابية(القدرة على الاستيعاب والتعرف، واستخدام المعرفة للنهوض بموقف تنافسي للمنظمة)(Willis et al., 2022).

- تعزيز الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الاعتبارات والمعاني المشتركة التي يتمسك بها أفراد المنظمة، وقد تعددت وجهات النظر بتحديد تعريف دقيق ومحدد للثقافة المنظمة فهناك من أشار إلى المظاهر المرئية والصريحة، واصفاً الثقافة التنظيمية بأنها: مفهوم شامل يتعلق بكل ما يتعمق بمظاهر الحياة في بيئة المنظمة، فيما أشار آخرون الى الثقافة التنظيمية على أنها تمثل التركيز على أبعاد المنظمة السلوكية والجوهرية معاً، ليصف النسيج الثقافي كونها وسيلة لتحقيق حالة التكامل والانسجام(Lee& Shih-Hao, 2007)، وتتعلق هذه الممارسة بالتأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الإستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لكي تصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.
- تعزيز الممارسات الأخلاقية: تعرف الأخلاق بأنها المبادئ السامية بعملية التفاعل، والتواصل بين الافراد العاملين من جهة المنظمة وجهات خارجية اخرى(Wheelen& Hunger,2012)، وتعد الأخلاقيات بمثابة صمام يقود الأفراد إلى الاختيارات السليمة التي لا تتعارض مع القيم السائدة في المجتمع(الميدمة والقطبي، 2024).
- تنفيذ الرقابة التنظيمية: وتستهدف التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح(Wheelen& Hunger,2012).

2. 2 إدارة المعرفة

تتمثل المعرفة في المعلومات المنظمة القابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، ويقصد بإدارة المعرفة الإدارة الواضحة والمنهجية للمعرفة والعمليات المتعلقة بجمعها وتنظيمها وتطويرها ونشرها واستخدامها(الحميري والسنباني، 2024)، كما تعرف بأنها عملية جمع البيانات والمعلومات من قبل المؤسسة، بهدف تنظيمها وتطبيقها على أعمالها بطريقة فعالة، مما يساعد على تعزيز وضع المؤسسة التنافسي داخل السوق (Minnetti et al., 2025)، ويعرفها الطائي وآخرون(2011) بأنها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة(مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفاً صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة، كما عرفها الحمدي(2021) على أنها أي نشاط منظم يحسن من قدرة المنظمة على اكتساب وتقاسم واستعمال

المعرفة بطريقة تحسن بقائها ونجاحها، وأضاف (Chawla& Joshi, 2011) بأنها الأدوات والعمليات والنظم والهيكل التي تستخدم من أجل تحسين خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها لصنع القرار.

مراحل إدارة المعرفة

تتمثل مراحل إدارة المعرفة في (Minnetti *et al.*, 2025; Chawla& Joshi, 2011)

- توليد المعرفة: وتعني الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة (داخل أو خارج المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات، وورش العمل واستخدام الخبراء وغيرها (بإعطاء، 2023). كما تعني خلق المعرفة واشتقاقها داخل المنظمة، وتشمل عملية إبداع المعرفة وإيجادها ضمن حدود المنظمة والحصول على المعارف الجديدة (Chawla& Joshi, 2011).
- تخزين المعرفة: ويتم ذلك عن طريق الاحتفاظ بالمعرفة بطرق متقدمة تسهل عمليات حفظها واسترجاعها ومن ثم الاستفادة منها، وتزداد أهمية هذه المرحلة بالنسبة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لترك العمل (Alo *et al.*, 2025)، ويتم في الغالب تخزين المعرفة الظاهرة في الذاكرة التنظيمية، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وتخزينها عن طريق التدريب والحوار.
- مشاركة المعرفة: ويعني تبادلها بين أعضاء المنظمة، وتعتمد هذه المرحلة على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية داخل المنظمة (جوهر، 2014)، ولمشاركة المعرفة أهمية كبيرة ليس فقط للاستفادة منها وإنما تنميتها، فكلما زاد استعمالها والتشارك بها نمت وتطورت وتعاضمت عن طريق تبادل الأفكار والخبرات والمهارات (Yas *et al.*, 2023).
- تطبيق المعرفة: ويعني جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (Chawla& Joshi, 2011)، ويعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق مراحل معينة مثل تنظيم المعرفة، واسترجاعها المعرفة، وجعلها المعرفة جاهزة للاستخدام.

2. 3 التميز التنظيمي

يعد التميز التنظيمي أحد المداخل الإدارية المعاصرة الذي يعني بتحقيق فعالية الإدارة بكافة مستوياتها، والتميز التنظيمي هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل (Oakland& Tanner, 2008)، كما يعبر التميز التنظيمي عن قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات (الحميري والسنباني، 2024)، وهو أيضاً عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وذلك من

خلال مشاركة كافة المستخدمين في جميع أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم الأنشطة وإزالة الخطأ وتحسين العمليات نحو إنجاز تميز العمل(الحمدي، 2021).

ويعرف عيد(2022) التميز التنظيمي بأنه عملية تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة في الأداء التنظيمي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة أو السلعة، ويعتمد التميز التنظيمي على إكساب أعضاء المنظمة المهارات التي تمكنهم من مواجهة التحديات، كما يؤثر لديهم قدرات إبداعية لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها، بالإضافة إلى ذلك عرف Altarawneh(2023) التميز التنظيمي بأنه تحقيق الجودة والتحسين المستمر في أداء المنظمة؛ لتحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، كما عرفه (Aljarrah et al., 2023) عن أنه حالة من التفوق التنظيمي والإبداع الإداري تحقق مستويات عالية من الأداء في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات ونتائج تتفوق على ما تحققه المنظمات المنافسة، وتؤدي إلى رضا العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

أبعاد التميز التنظيمي

اتفق الباحثون على وجود ستة أبعاد للتميز تتمثل في(Aljarrah et al., 2023; Lasrado& Kassem, 2021):

- تميز الهيكل التنظيمي: ويعني إتصاف الهيكل بالمرونة من أجل إستيعاب التغييرات التي تحتاجها المنظمة بسهولة، وأن يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح لتفادي التداخل والإزدواجية في الوظائف، بالإضافة إلى مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية بشكل مستمر، وتسخير الهيكل التنظيمي نحو الهدف الكلي للشركة(Altarawneh, 2023).
- تميز الاستراتيجية: ويعني أن تتبنى استراتيجية الشركة من أهدافها الناتجة عن دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، وأن تمتلك المنظمة رؤية متكاملة وواضحة إزاء ما تسعى إلى تحقيقه، وأن توفر إستراتيجية المنظمة المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوب، وأن تشمل إستراتيجية المنظمة خطط بديلة لمواجهة التغيرات والمستجدات(عبد العزيز، 2022).
- تميز القيادة: ويظهر من خلال قدرة القائد على تعريف المرؤوسين بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة، والتأكيد على أهمية تطبيق معايير التميز في الشركة، وبث روح التنافس الإيجابي بين العاملين، وتوفير مناخ من الإبداع والتشجيع والتعلم المستمر(عيد، 2022).
- تميز الموارد البشرية: ويتحقق من خلال تمتع المرؤوسين بقدر كاف من المهارات والقدرات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، بالإضافة إلى معرفتهم بواجباتهم ومسؤولياتهم، وحرصهم على المشاركة في حل مشكلات العمل، واستعدادهم لمواكبة التغيرات(Altarawneh, 2023).

- تميز الثقافة التنظيمية: ويشير إلى تميز قيم ومعتقدات الافراد بحيث تعكس قيم الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتتصف الثقافة التنظيمية المتميزة بالاستقلالية لتحقيق أهداف العمل، وتمكين العاملين بالتفويض اللازم لهم، والموازنة بين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية للعاملين (Aljarrah *et al.*, 2023).
- التميز بتقديم خدمة: وذلك من خلال تبني القواعد التي تعمل على تطوير عملية تقديم الخدمة للعملاء والتي من ضمنها وضع العميل بالدرجة الاولى من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات، وكذلك بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل بعد البيع للتأكد من أنه راض، وكذلك العمل على تعزيز إمكانيات المنظمة في سبيل تقديم الخدمة للعملاء (Aljarrah *et al.*, 2023).

3. الدراسات السابقة وبناء فروض البحث

قسمت الدراسات السابقة إلى سبعة أقسام تمثلت في:

3. 1 الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجي

هدفت دراسة (Khan 2023) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ونمو الجامعات، وأثر التوافق الاستراتيجي في العلاقة بين المتغيرين، وطبقت على 88 قائدًا استراتيجيًا، و161 موظفًا في الجامعات الباكستانية، وتوصلت إلى الدور الإيجابي للقيادة الاستراتيجية في كل من التوافق الاستراتيجي والنمو، كما توصلت إلى أن التوافق الاستراتيجي يؤثر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والنمو. وقام (Takawira *et al.*, 2023) بدراسة استطلاعية استخدمت الأسلوب الكيفي وطبقت على شركات الأدوية، وهدفت إلى التعرف على كيفية الحفاظ على تنافسية الشركة في صناعة متغيرة باستمرار، ودرست مهارات ومسؤوليات القيادة الاستراتيجية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة على المدى الطويل، وتم اختيار عشرة قادة استراتيجيين أجريت مقابلات متعمقة معهم، وأشارت النتائج إلى أن قدرة الشركة على الحفاظ على ميزتها التنافسية تأثرت بأربعة جوانب من القيادة الاستراتيجية وهي: التفكير الاستراتيجي، وإدارة المعرفة العاطفية، وإدارة التنوع، وتعزيز القيادة الجماعية.

وهدف دراسة (Lewis-Tobias 2024) إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للشركات الخاصة في ترينيداد وتوباغو، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تمارس القيادة الاستراتيجية تزداد بها الربحية المالية مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وأوصت الدراسة بضرورة تكرار نفس الدراسة باستخدام مقاييس أخرى للأداء التنظيمي، وقام (Alkosy & Akaydin 2024) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين في شركات الطيران في تركيا، وبلغ حجم عينة الدراسة 350 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الموظفين للقيادة الاستراتيجية لها تأثير بنسبة 43% على أدائهم، كما توصلت الدراسة إلى أن تصورات القيادة الاستراتيجية تختلف وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، مثل العمر والجنس، مما يسلط الضوء على التنوع في كيفية إدراك القيادة عبر مختلف قطاعات القوى العاملة.

وهدفت دراسة الميمنة والقطيبي(2024) الى قياس دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها(التوجه الاستراتيجي، والمقدرات الجوهرية، وتطوير راس المال البشري، والثقافة التنظيمية الفاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحسين الأداء المؤسسي لقطاع البنوك بأبعاده(البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات، وبعد التعلم والنمو)، وبلغ حجم العينة(678) مفردة، وتوصلت الى وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع البنوك، كما توصلت إلى وجود اهتمام كبير للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها، حيث كان أعلى هذه الابعاد تأثيراً بعد التوجه الاستراتيجي فيما كان اقل بعد هو الرقابة التنظيمية المتوازنة.

وهدفت دراسة الشرفي والمرهضي(2025) إلى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لعدد من البنوك، وبلغ حجم العينة(312) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للبنوك محل الدراسة، وأضافت أن أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في التوجه الاستراتيجي، والمقدارات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والرقابة التنظيمية المتوازنة لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء التنظيمي.

3. 2 الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة

هدفت دراسة الشامي والنشامي(2024) إلى تحليل أثر ممارسات التميز التنفيذية وفق نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة على الأداء المؤسسي لمشغلي شبكات الهاتف النقال في اليمن وتحليل الدور الوسيط لتطبيق المعرفة في هذه العلاقة، وبلغ حجم العينة(219) مفردة من العاملين بمؤسسات شبكات الهاتف النقال، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التميز التنفيذية والأداء المؤسسي، ووجود وساطة تكميلية لتطبيق المعرفة في العلاقة بين ممارسات التميز التنفيذية والأداء المؤسسي، وأشارت النتائج إلى أن تطبيق المعرفة يعزز من تأثير ممارسات التميز التنفيذية على الأداء المؤسسي.

وقام(Alo et al., 2025) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وإدارة المعرفة وابتكار العمليات خلال وبعد جائحة كوفيد-19 في أفريقيا، وتم استخدام الاسلوب الكيفي من خلال مقابلات شبه منظمة معمقة مع 20 مشاركاً متطوعاً من غانا ونيجيريا، وتوصلت إلى أن القدرة على إدارة المعرفة والابتكار لا تقل أهمية عن أنماط القيادة لنجاح المؤسسات في الأوقات المضطربة، كما استكشفت كيف يمكن للإدارة الوسطى تشجيع تبادل المعرفة داخل المنظمة، مما يشجع على الاهتمام بابتكار العمليات داخل الشركات محل الدراسة.

وهدفت دراسة (Iqbal et al., 2025) إلى التعرف على كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية لقدرة الشركة على استيعاب المعرفة، من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وبالتركيز على الدور المعدل لحجم مؤسسات التمويل الأصغر، وبلغ حجم العينة 450 مفردة من العاملين بمؤسسات التمويل الأصغر في باكستان، وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تؤثر على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والقدرة الاستيعابية، ويكون التأثير أكثر وضوحاً في مؤسسات التمويل الأصغر الأكبر حجماً، بينما تُبدي مؤسسات التمويل الأصغر الأصغر حجماً مرونة أكبر في التكيف مع المعرفة الجديدة.

وهدفت دراسة (Minnetti *et al.*, 2025) إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة على الأداء المالي للبنوك الأوروبية، وكشفت نتائج الدراسة أن الإفصاح عن معلومات إدارة المعرفة ليس ممارسة شائعة في البنوك محل الدراسة ولكن هناك وعياً متزايداً بها، كم بينت نتائج الدراسة أن الإفصاح عن هذه المواضيع يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء المالي، وخاصةً مع مقاييس الأرباح والمقاييس القائمة على السوق.

3.3 الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي

هدفت دراسة عبد العزيز (2022) إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي والتميز التنظيمي بالجمعيات الأهلية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 240 مفردة، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين تطبيق آليات التحول الرقمي بالجمعيات الأهلية وأبعاد التميز التنظيمي (تميز الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية)، وفي دراسة لعبد (2022) هدفت إلى تحديد العلاقة بين مستوى التماثل التنظيمي ومستوى تحقيق التميز التنظيمي بالمنظمات غير الحكومية، بأبعاده (القيادي، والبشري، والخدماتي، والمالي، والتكنولوجي)، وتحديد المعوقات التي تواجه التماثل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بتلك المنظمات، وتوصلت الدراسة في وجود علاقة معنوية بين التماثل التنظيمي والتميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية بأبعاده المذكورة مسبقاً. وتناولت دراسة (Altarawneh, 2023) تحديد أثر اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط للإشراف الاستراتيجي، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 217 مدير من مديري البنوك بالأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر موجب معنوي مباشر لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي (بأبعاده: تميز الاستراتيجية، وتميز الموارد البشرية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز القيادة، وتميز تقديم الخدمة)، كما توصلت إلى أن اليقظة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً موجباً غير مباشر على التميز التنظيمي، من خلال الإشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط تداخلي.

وهدفت دراسة (Aljarrah *et al.*, 2023) إلى التعرف على تأثير الذكاء التجاري على التميز التنظيمي بالتطبيق على عينة مكونة من 240 مفردة من العاملين بالبنوك الأردنية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إحصائي لأبعاد الذكاء التجاري على التميز التنظيمي (بأبعاده: تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، وتميز القيادة، وتميز تقديم الخدمة)، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر تأثيراً موجباً في العلاقة بين قيادة الأعمال الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

وهدفت دراسة الظفري والأشول (2024) إلى قياس أثر اليقظة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الاتصالات، وتم التطبيق على عينة عشوائية طبقية مكونة من (220) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع ادراك العاملين للتميز التنظيمي، كما توصلت إلى وجود أثر معنوي لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، والتجارية، والبيئية، والتنافسية) في التميز المنظمي.

3.4 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

هدفت دراسة حسوني(2010) إلى اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية(تحديد التوجه الاستراتيجي، واستغلال القدرات الجوهرية والمحافظة عليها، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية) وبين التميز التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة (44) مفردة من العاملين بالصناعات الميكانيكية، وتوصلت إلى وجود أثر معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي. وهدفت دراسة الدوري(2019) إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي، وطبقت على (93) مفردة من العاملين بالبنوك، وتوصلت إلى وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية(تطوير الرؤية المستقبلية، وامتلاك التوجهات الابداعية، والقدرة على تنفيذ الاستراتيجية، والاشراف والرقابة الاستراتيجية) على تميز الأداء التسويقي.

وهدفت دراسة(2021) Lasrado& Kassem إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، وطبقت على عينة مكونة من 448 مفردة من العاملين بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، وتوصلت إلى أن بناء ثقافة المشاركة يوفر مشاركة شاملة وتفاعلاً شاملاً من جانب الموظفين، مما يزيد من قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي.

وهدفت دراسة سمرالدين& القرشي(2020) إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية(التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على التميز التنظيمي في وزارة التجارة بحافظة جدة، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية: التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية مجتمعة على التميز التنظيمي، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية:(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وهدفت دراسة بودرهم(2024) إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، وطبقت على عينة من المديرين في المؤسسات العامة والخاصة بلغ عددهم 214 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لكل من ممارسات القيادة الإستراتيجية، وأبعاد الذكاء الإستراتيجي، وأبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وإلى عدم وجود أثر مباشر للقيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي، ولكنها توصلت إلى وجود أثر غير مباشر للقيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط.

3.5 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

هدفت دراسة الطائي وآخرون(2011) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة عالية الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة، وكانت العلاقة واضحة وبدرجة أكبر فيما يتعلق بارتباط بعد تحديد التوجه الاستراتيجي بعمليات إدارة المعرفة.

هدفت دراسة جوهرة (2014) إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، وطُبقت على عينة مكونة من 143 موظفاً من موظفي الفنادق الجزائرية، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في ممارسات الثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والتصور الاستراتيجي تؤثر على سلوك التشارك في المعرفة، كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

هدفت دراسة (Alkheyi et al., 2020) إلى التعرف على التأثير الوسيط لمشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية بالتطبيق على العاملين بالبلدية، وأظهرت النتائج أن تقنيات القيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير على مشاركة المعرفة وتنفيذ الاستراتيجية، كما تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة على تنفيذ الاستراتيجيات من خلال مشاركة المعرفة كمتغير وسيط تداخلي.

هدفت دراسة العامري والمقمري (2021) إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة في الجامعات، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (210) مفردة، وتوصلت النتائج إلى أن ارتفاع درجة كل من ممارسات القيادة الاستراتيجية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في مجتمع الدراسة، كما توصلت إلى وجود دور معنوي للقيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة بالجامعات محل الدراسة.

وقام (Yas et al., 2023) بدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين، ودراسة تأثير مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في تلك العلاقة بالتطبيق على العاملين ببلديات دبي وأبو ظبي وعجمان، وبلغ حجم عينة الدراسة 335 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الاستراتيجية ومشاركة المعرفة، كما توصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على أداء العاملين من خلال مشاركة المعرفة.

وأكد (Ater et al., 2023) على نفس تلك النتيجة وذلك في دراستهم التي هدفت إلى تحديد دور مشاركة المعرفة (كأحد أبعاد إدارة المعرفة) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية بين البنوك التجارية، وتوصلت النتائج إلى أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، وتتوافق نتيجة هاتين الدراستين مع نظرية المعرفة، التي تؤكد أن قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها وزيادة معدل أدائها تعتمد على قدرتها على الاستفادة من المعرفة التي تُنتجها وتُنشرها وتستخدمها.

وهدف دراسة (Ferede et al., 2024) إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير داخل المؤسسات العامة، من خلال الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة كمتغيرات وسيطة، وبلغ عدد المشاركين في الدراسة 366 مفردة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر للقيادة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة على إدارة التغيير، كما توصلت إلى وجود تأثير موجب للقيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة وجود تأثير غير مباشر للقيادة الاستراتيجية على إدارة التغيير من خلال إدارة المعرفة.

3. 6 الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي

هدفت دراسة (Al-Faouri et al., 2011) إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات مشاركة المعرفة (المعرفة التنظيمية والضمنية) وأبعاد التميز التنظيمي (التركيز على العملاء، والتوجه نحو النتائج، والشفافية)، وبلغ حجم العينة 500 مفردة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات إيجابية معنوية بين استراتيجيات مشاركة المعرفة وأبعاد التميز المؤسسي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات مشاركة المعرفة التنظيمية كانت أكثر ارتباطاً بالتميز التنظيمي مقارنةً باستراتيجيات مشاركة المعرفة الضمنية.

وهدف دراسة (Chawla & Joshi, 2011) إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي لشركات القطاعين الخاص والعام في الهند، وقد شاركت في الدراسة عينة من 57 مفردة من كبار المديرين التنفيذيين، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الحائزة على جوائز التميز في الأعمال تُحقق أداء أفضل في جميع أبعاد إدارة المعرفة مقارنةً بالمؤسسات غير الحائزة عليها.

وهدف دراسة مصطفى (2021) إلى دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والبالغ عددهم 256 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى جوهرية العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوزيع المعرفة) وبين التميز التنافسي (التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدمي) بالكلية محل الدراسة.

وهدف دراسة الحمدي (2021) إلى التعرف على تأثير عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، وتشارك المعرفة، وخزن المعرفة) على أبعاد التميز التنظيمي والمتمثلة في (التميز في القيادة، والتميز في الخدمة والابتكار، والتميز في المعرفة)، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة حجمها (50) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة وأبعاد التميز التنظيمي.

وهدف دراسة باعبد (2023) إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، وقد بلغت عينة الدراسة (62) مفردة، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بجميع أبعادها والتميز التنظيمي، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والتميز التنظيمي تعزى لاختلاف المتغيرات: (سنوات الخبرة، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

وهدف دراسة الحميري والسنباني (2024) إلى معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها: (توليد واكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأهلية، وبلغ حجم عينة الدراسة (233) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام مرتفع نوعاً ما بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة عدا بُعد تخزين المعرفة فقد حصل على درجة ممارسة منخفضة، وأن هناك مستوى مرتفع من تحقيق أبعاد التميز المنظمي، عدا

بُعد تميز الهيكل التنظيمي فقد جاء منخفضاً، كما بينت نتائج الدراسة وجود دور معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات محل الدراسة.

3.7 توسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي

استعرض الباحثون عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي أوضحت أهمية متغيرات البحث، إذ تم التطرق لكل متغيرين بشكل مرتبط، وكانت النتيجة كالتالي:

وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، ووجود أثر معنوي لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي.

وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ووجود أثر معنوي لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة.

وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، ووجود أثر معنوي لمتغير إدارة المعرفة على التميز التنظيمي.

وبناء على ما سبق، وما توصلت إليه الدراسات السابقة واعتماداً على الفروض السابقة، يفترض الباحثون وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي عند إدخال المتغير الوسيط "إدارة المعرفة" في مجتمع لم تتطرق له الدراسات السابقة، ألا وهو شركات التأمين المصرية.

التعليق على الدراسات السابقة

بمراجعة نتائج الدراسات السابقة يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات الخاصة بجوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية كما يلي:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أنها تتشابه مع البحث الحالي في تناول موضوع إدارة المعرفة وكذلك موضوع ممارسات القيادة الاستراتيجية وموضوع التميز التنظيمي في المنظمات والقطاعات المختلفة، وقد أكدت معظم الدراسات على ضرورة الاهتمام بدراسة هذه الموضوعات واعتبرتها من العوامل الهامة المؤثرة على أداء وفعالية المنظمات والعاملين بها.

تناولت الدراسات السابقة ممارسات القيادة الاستراتيجية في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى سواء كانت بصفة مستقلة أو تابعة في العديد من المجالات التطبيقية والقطاعات المختلفة، وأهم هذه المتغيرات ومجالاتها التطبيقية: أداء الموظفين وإدارة الأزمات ومشاركة المعرفة وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي والأداء التنظيمي والميزة التنافسية، كما اتضح أن الدراسات السابقة حددت أن هناك ممارسات للقيادة الاستراتيجية، وهي: تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية.

هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت التميز التنظيمي في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى أهمها: التحول الرقمي، والتماثل التنظيمي، والحيثيات التنظيمية، والمرونة التنظيمية، وريادة الأعمال الاستراتيجية، والذكاء التجاري، والذكاء الاستراتيجي، والتوجه الريادي، كما اتضح أن الدراسات السابقة حددت أن هناك أبعاد للتميز التنظيمي، وهي: تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز تقديم الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية.

هناك دراسات تناولت إدارة المعرفة في العلاقة والأثر مع بعض المتغيرات الأخرى أهمها: أنماط القيادة، وابتكار العمليات، والأداء المالي، والمرونة الاستراتيجية، والأداء الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، والتوجه الاستراتيجي، كما اتضح أن هناك تقارب واتفاق بين الدراسات من حيث دراسة مجموعة من العناصر التي تعبر عن أبعاد إدارة المعرفة، وهي توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات، وتشترك الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستقصاء كأداة للدراسة، لذا تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الاطار النظري للبحث، وفي بناء أداة البحث وتكوين الاستقصاء وتم الاعتماد على المراجع والكتب التي ركزت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور البحث، وفي اختيار منهج البحث والاساليب الاحصائية المتبعة في هذه الدراسات والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات، كما تم الاستفادة منها في مناقشة نتائج البحث، لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف (الفجوة البحثية)

يتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية المتمثلة في:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة قد تم تطبيقها في منظمات حكومية، وكذلك منظمات صناعية ومنظمات تجارية بينما يتضح وجود ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت أثر عوامل البحث ممارسات القيادة الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، والتميز التنظيمي في قطاع التأمين.
- القصور في تناول العلاقة والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في قطاع التأمين، بالإضافة إلى القصور في تناول العلاقة والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتعزيز التميز التنظيمي في قطاع التأمين مجال التطبيق، بالإضافة إلى عدم تناول العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للبحث معاً، وعدم تناول علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية وتعزيز التميز التنظيمي من خلال إدارة

المعرفة في المنظمات والمؤسسات والقطاعات المختلفة بشكل عام وفي قطاع التأمين على وجه الخصوص.

لذا، فإن البحث الحالي يعالج هذا القصور من خلال تناول موضوع ممارسات القيادة الاستراتيجية وموضوع إدارة المعرفة ودورهما في تعزيز التميز التنظيمي في قطاع شركات التأمين المصرية.

4. مشكلة البحث

بناء على نتائج مراجعة الدراسات السابقة، تم التوصل إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسات تناولت الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي وهو ما سعى البحث الحالي نحو تحقيقه، وللتأكد من وجود المشكلة بأبعادها المختلفة على المستوى التطبيقي، فقد أجرى الباحثون دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (40 مفردة) من العاملين بشركات التأمين، هدفت إلى التعرف على آرائهم فيما يتعلق بمدى وجود ممارسات القيادة الاستراتيجية، وعمليات إدارة المعرفة، وأبعاد التميز التنظيمي داخل بيئة عملهم، وتوصل الباحثون من خلالها إلى النتائج التالية:

- أن حوالي (75%) من الأفراد الذين تم مقابلتهم يدركون ممارسات القيادة الاستراتيجية داخل شركاتهم التي يعملون بها، والمتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية.
- أوضح حوالي (70%) من العاملين الذين تم مقابلتهم إدراكهم لعمليات إدارة المعرفة التي تقوم بها شركتهم، مثل توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة..
- أقر حوالي (80%) من العاملين الذين أظهروا إدراكاً عالياً لعمليات إدارة المعرفة أنهم يدركون تميز شركتهم في العديد من الجوانب مثل الهيكل التنظيمي، والإستراتيجية، والقيادة، وتميز المرؤوسين، وتقديم الخدمة، والثقافة التنظيمية.

يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية أنها أكدت علي إدراك العاملين بشركات التأمين لكل من القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والتميز التنظيمي، وبناء علي ما سبق وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، وكذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية قام الباحثون بوضع تصور لنموذج مقترح يتضمن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي ودور ادارة المعرفة كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بينهما، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات التأمين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجابة علي مجموعة التساؤلات البحثية الرئيسية التالية:

- ما تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق؟
- ما تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة بالشركات موضع التطبيق؟
- ما تأثير إدارة المعرفة على التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق؟

- ما هو دور إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق؟

5. أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

الأول: دراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد طبيعة تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق.
- تحديد طبيعة تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المعرفة بالشركات موضع التطبيق.
- تحديد طبيعة تأثير إدارة المعرفة بأبعادها على التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق.
- قياس دور إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق.

الثاني: تمكين شركات التأمين المصرية من تحقيق التميز التنظيمي لها من خلال التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعمليات إدارة المعرفة في تلك الشركات التي تعزز من تحقيق التميز التنظيمي.

6. أهمية البحث

الأهمية العلمية

- تقديم إطار فكري لممارسات القيادة الاستراتيجية وأهميتها وكذلك التعرف على مفهوم التميز التنظيمي وإدارة المعرفة وإلقاء الضوء على العلاقات بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والتميز التنظيمي.
- محاولة التوصل إلى نموذج يحدد طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والتميز التنظيمي، حيث لم ينل هذا الجانب الاهتمام البحثي الكاف، ولذلك تعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه سعياً لأن تكون مكملة لما سبقها من دراسات من جانب، أو داعمة لنتائج هذه الدراسات من جانب آخر.
- تأتي هذه الدراسة كأستجابة لتوصية بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بضرورة إجراء المزيد من الدراسات الخاصة بالتعرف علي المتغيرات الوسيطة التي تربط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

الأهمية التطبيقية

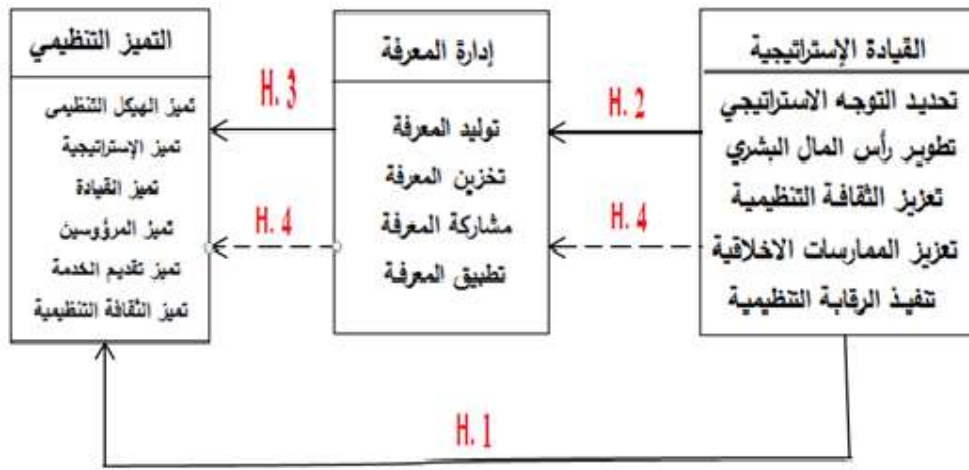
- من أهمية المجال التطبيقي وهو قطاع شركات التأمين باعتباره قطاعاً خدمياً من أهم قطاعات الدولة، ويعتبر المحرك الأساسي لعملية التنمية والتقدم الاقتصادي لأي مجتمع من المجتمعات، وبناءً علي ذلك

فإن الوعي بالعوامل التي تؤدي إلى تحقيق التميز لهذا القطاع من شأنه أن يترتب عليه العديد من المردودات الإيجابية المرغوبة.

- يتوقع الباحثون أن يستفيد القائمون بالعملية الإدارية في الشركات محل الدراسة من نتائج هذه الدراسة في كيفية تحقيق التميز التنظيمي لشركاتهم من خلال التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية، وعمليات إدارة المعرفة.

7. نموذج وفروض البحث

يوضح الشكل التالي 1 نموذج متغيرات البحث



شكل رقم (١): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة فروض البحث التالية:

- الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق.
- الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة المعرفة بالشركات موضع التطبيق.
- الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لإدارة المعرفة بأبعادها على التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق.
- الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لإدارة المعرفة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق.

8. متغيرات البحث وكيفية قياسها

القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل) وتعني قدرة القادة على وضع رؤية استراتيجية في كل المنظمة أو جزء منها والعمل على تحفيز مرؤوسيه على تبنيها وتوجيههم من أجل العمل بها، وسيعتمد الباحثون على المقياس الذي

قدمته دراستي(أبوردين، 2018وسمرالدين & القرشي، 2020) لقياس ممارسات القيادة الإستراتيجية الخمسة، وقد احتوى على(18) عبارة موزعة بطريقة عشوائية.

- إدارة المعرفة(المتغير الوسيط) ويقصد بها العملية الإدارية التي تشمل كل من توليد المعرفة التنظيمية، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها داخل المنظمة، وسيعتمد الباحثون على المقياس الذي قدمته دراستي(2015, Sangari *et al.*; 2021, Mojtaba *et al.*)، لقياس أبعاد إدارة المعرفة الأربعة، وقد احتوى على (24) عبارة موزعة بطريقة عشوائية.

- التميز التنظيمي(المتغير التابع) ويعني قدرة المنظمة على تحقيق مستويات متقدمة في الأداء التنظيمي من خلال التميز في ممارساتها التنظيمية، وسيعتمد الباحثون على المقياس المستخدم في دراسة الصباغ وآخرون(2025) لقياس أبعاد التميز التنظيمي الستة، وقد احتوى على (28) عبارة موزعة بطريقة عشوائية.

9. منهج البحث

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في وظائف رؤساء قطاعات، ومديري عموم، ومديري إدارات ب(40) شركة من شركات التأمين العاملة بالسوق المصري، ونظراً لكبر حجم المجتمع وعامل الوقت والتكلفة، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة لجمع البيانات، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، وتم تحديد عينة الدراسة وفقاً للجدول الإحصائية في ضوء مجتمع دراسة غير محدد ب(384) مفردة، وذلك بمعامل ثقة قدره 95%(أبوزيد، 2015)، وتمثلت وحدة المعاينة في الفرد العامل بوظيفة رئيس قطاع، أو مدير عام، أو مدير إدارة وذلك بالشركات محل البحث، ويوضح جدول رقم(1) مجتمع الدراسة، وتوزيع مفردات عينة الدراسة.

جدول 1 . استجابات مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث		حجم المجتمع		حجم العينة		الاستجابات الواردة		الاستجابات المستبعدة		الاستجابات السليمة	
غير محدد		عدد		نسبة		عدد		نسبة		عدد	
العاملين بوظيفة رئيس قطاع، أو مدير عام، أو مدير إدارة		384		100%		384		100%		382	

المصدر: من اعداد الباحثين

يلاحظ من الجدول رقم(1) أنه تم توزيع عدد 384 استبيان (باستخدام Google form) في توزيع الاستبيان لكي يتم الوصول الي كل عينة البحث وهو ما تحقق بالفعل)، وأن عدد القوائم المستلمة بلغت 384 استمارة بنسبة ردود 100%، وتم استبعاد عدد(2) قائمة لعدم الثقة في إجابات المستقصي منهم، وبذلك بلغت القوائم الصالحة للتحليل 382 قائمة بنسبة 99.5%.

10. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامجي SPSS،v25 و AMOS، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان البحث.

- المقاييس الإحصائية الوصفية والتي تشمل: المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمعرفة اتجاه آراء عينة البحث.
- الأساليب الإحصائية الاستدلالية والتي تشمل: معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار تحليل المسار.

11. الدراسة الميدانية

اختبارات الصدق والثبات

أ-التحقق من مستوي الثبات/الاعتمادية في المقاييس

يوضح جدول رقم(2) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 لكل متغيرات البحث، وهو ما يدل علي ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية(Hair *et al.*, 2010).

جدول 2. نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	متوسط التباين AVE
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.82	0.69
تطوير رأس المال البشري	0.87	0.69
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.81	0.68
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.88	0.68
تنفيذ الرقابة التنظيمية	0.79	0.65
إجمالي متغير القيادة الإستراتيجية	0.84	0.69
توليد المعرفة	0.88	0.70
تخزين المعرفة	0.86	0.66
مشاركة المعرفة	0.84	0.71
تطبيق المعرفة	0.87	0.65
إجمالي متغير إدارة المعرفة	0.86	0.67
تميز الهيكل التنظيمي	0.91	0.69
تميز الإستراتيجية	0.93	0.66
تميز القيادة	0.94	0.657
تميز المرؤوسين	0.90	0.67
تميز تقديم الخدمة	0.94	0.63
تميز الثقافة التنظيمية	0.91	0.71
إجمالي متغير التميز التنظيمي	0.93	0.73

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

ب-تقييم صدق المقاييس

- صدق المحتوى: وذلك من خلال عرض الاستقصاء علي عدد من أساتذة إدارة الاعمال، بالإضافة إلى 25 موظف من العاملين بشركات التأمين، وروعت ملاحظاتهم علي بعض الألفاظ والعبارات بقائمة الاستقصاء، ومن ثم عدلت بناء علي تلك الملاحظات.
- صدق التقارب: يشير الجدول رقم(2) الي أن قيمة متوسط التباين المستخرج كانت أكبر من 0.50، مما يدل على تقارب وترابط عبارات أداة البحث المستخدمة في قياس متغيرات البحث في الواقع التطبيقي.

التحليل الوصفي يبين الجدول التالي رقم(3) النتائج الخاصة بتوصيف عينة الدراسة:

جدول 3 .خصائص عينة الدراسة

عينة الدراسة		الخصائص	
النسبة	العدد		
67,2%	257	ذكور .	النوع
32,8%	125	إناث.	
100%	382	الإجمالي	
10,5%	40	أقل من 35 سنة.	السن
72%	152	35 إلى أقل من 50.	
17,5%	67	50 سنة فأكثر .	
100%	382	الإجمالي	
61,7%	236	عام .	نوع شركة التأمين
38,3%	146	خاص .	
100%	382	الإجمالي	
18%	70	أقل من 10 سنوات.	عدد سنوات الخبرة
61%	234	من 10 إلى أقل من 20 سنة.	
21%	78	20 سنة فأكثر .	
100%	382	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول السابق أن ثلثي حجم العينة من الذكور حيث يمثلون حوالي(67,2%) من إجمالي حجم العينة، بينما سجلت الإناث ما نسبته حوالي(32,8%)، كما يلاحظ أن حوالي(10.5%) تقع في الفئة العمرية(أقل من 35 سنة) من حجم العينة، وحوالي(72%) تقع في الفئة العمرية(35 سنة إلى أقل من 50 سنة) من حجم تلك العينة، بينما النسبة الباقية(17,5%) تقع في الفئة العمرية(50 سنة فأكثر)، وبالنسبة لخاصية نوع شركة التأمين نجد أن ثلثي حجم مفردات عينة الدراسة تقريباً يعملون في شركات التأمين بالقطاع العام حيث يمثلون حوالي(61,7%) من حجم العينة، بينما النسبة الباقية وهي حوالي(38,3%) يعملون في شركات التأمين بالقطاع الخاص، كما يلاحظ

أن عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة فئة الذين تتراوح خبرتهم ما بين (10) سنوات إلى أقل من (20) سنة بنسبة (61%)، يليها فئة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (20) سنة حيث مثلوا ما نسبته (21%) من مفردات عينة الدراسة، ثم النسبة الأقل فكانت لفئة الذين لم يمضي على سنوات خبرتهم 10 سنوات حيث مثلوا ما نسبته (18%) من مفردات عينة الدراسة.

تمثل هذه النتائج خصائص عينة الدراسة، والتي تمثل انعكاساً طبيعياً لواقع مجتمع الدراسة، والتي قد يكون لها تأثير في النتائج التي سيتم الحصول عليها.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

يظهر الجدول التالي رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث.

جدول 4. الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحديد التوجه الاستراتيجي	3.9	0.5	0.15
تطوير رأس المال البشري	3.8	0.56	0.18
تعزيز الثقافة التنظيمية	4.2	0.41	0.12
تعزيز الممارسات الأخلاقية	4.1	0.35	0.11
تنفيذ الرقابة التنظيمية	4.5	0.35	0.09
إجمالي متغير القيادة الإستراتيجية	4.1	0.44	0.13
تميز الهيكل التنظيمي	3.8	0.56	0.18
تميز الإستراتيجية	3.7	0.43	0.14
تميز القيادة	3.9	0.41	0.13
تميز المرؤوسين	3.7	0.5	0.16
تميز تقديم الخدمة	4	0.55	0.17
تميز الثقافة التنظيمية	3.9	0.51	0.16
إجمالي متغير التميز التنظيمي	3.9	0.50	0.16
توليد المعرفة	3.8	0.63	0.20
تخزين المعرفة	3.8	0.54	0.17
مشاركة المعرفة	3.7	0.44	0.15
تطبيق المعرفة	3.9	0.43	0.14
إجمالي متغير إدارة المعرفة	3.8	0.51	0.16

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق رقم (4) أن:

- الوسط الحسابي لممارسات القيادة الإستراتيجية زاد عن المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير المجلد (4.1) بانحراف معياري (0.44)، ويعني ذلك أن ممارسات القيادة الإستراتيجية أعلى من المتوسط في الشركات موضع التطبيق، وكان ترتيب الأبعاد الخمسة وفقاً لإجابات

المستقصي منهم فقد جاء بعد تنفيذ الرقابة التنظيمية، يليه تعزيز الثقافة التنظيمية، يليه تعزيز الممارسات الأخلاقية، يليه تحديد التوجه الاستراتيجي، والبعد الأخير كان تطوير رأس المال البشري، وذلك وفقاً لمعامل الاختلاف (0.09، 0.12، 0.11، 0.15، 0.18).

- الوسط الحسابي للتميز التنظيمي وأبعاده الستة زاد عن المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير المجمع (3.9) بانحراف معياري (0.50)، ويعني ذلك أن مستوى التميز التنظيمي في الشركات موضع التطبيق أعلى من المتوسط، وكان ترتيب أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لإجابات المستقصي منهم فقد جاء بعد تميز تقديم الخدمة يليه بعد تميز القيادة، يليه بعد تميز الثقافة التنظيمية، يليه بعد تميز الهيكل التنظيمي، يليه بعد تميز الإستراتيجية، وأخير بعد تميز المرؤوسين، وذلك وفقاً لمعامل الاختلاف (0.17، 0.13، 0.16، 0.18، 0.14، 0.16).

- جاء الوسط الحسابي لإدارة المعرفة وأبعادها أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير المجمع (3.8) بانحراف معياري (0.51)، ويعني أن متغير إدارة المعرفة متوسط في الشركات موضع التطبيق، وكان ترتيب الأبعاد الأربعة لإدارة المعرفة وفقاً لإجابات المستقصي منهم فقد جاء بعد تطبيق المعرفة، يليه كل من بعدي توليد المعرفة وتخزين المعرفة، وأخيراً بعد مشاركة المعرفة، وذلك وفقاً لمعامل الاختلاف (0.14، 0.20، 0.17، 0.15).

نتائج الدراسة الميدانية

أ- العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الأول للبحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي من وجه نظر العاملين بالشركات موضع التطبيق، واختبار صحة الفرض الأول من فروض البحث. ولذلك تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وحساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك للتعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، ويوضح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي.

جدول 5. معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

المتغيرات	1	2	3	4	5	6
تحديد التوجه الاستراتيجي	1					
تطوير رأس المال البشري	**0.72	1				
تعزيز الثقافة التنظيمية	**0.68	**0.63	1			
تعزيز الممارسات الأخلاقية	**0.69	**0.65	**0.58	1		
تنفيذ الرقابة التنظيمية	**0.643	**0.678	**0.54	**0.59	1	
التميز التنظيمي	**0.71	**0.59	**0.68	**0.64	**0.62	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * * معنوية 1%.

يتضح من الجدول رقم(5)

- أن معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي تتراوح بين (0.59) و(0.71) بمعنوية 1%.
- يوجد ارتباط معنوي بين جميع ممارسات القيادة الإستراتيجية بمعنوية 1% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس ممارسات القيادة الإستراتيجية في شركات التأمين موضع التطبيق.
- يوجد ارتباط طردي معنوي بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، وقد بلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي (0.71)، بينما بلغ معامل الارتباط بين رأس المال البشري التميز التنظيمي (0.59)، وبلغ معامل الارتباط بين تعزيز الثقافة التنظيمية التميز التنظيمي (0.68)، وبلغ معامل الارتباط بين الممارسات الأخلاقية والتميز التنظيمي (0.64)، وبلغ معامل الارتباط بين الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي (0.62).

ويوضح الجدول رقم(6) نتيجة استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي:

جدول 6. أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.51	0.71	0.5
تطوير رأس المال البشري	0.39	0.59	0.35
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.49	0.68	0.46
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.44	0.64	0.41
تنفيذ الرقابة التنظيمية	0.46	0.62	0.38
معامل الارتباط في النموذج R		0.72	
معامل التحديد في النموذج R ²		0.52	
قيمة ف المحسوبة		63.7	
درجات الحرية		358.2	
مستوي الدلالة الإحصائية		0.000	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من جدول رقم(6) ما يلي

- أن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية يمكن أن يفسر حوالي (0.52) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى التميز التنظيمي للعاملين في شركات التأمين موضع التطبيق.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسات القيادة الإستراتيجية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التميز التنظيمي تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي (0.51)، يليها تعزيز الثقافة التنظيمية (0.49)،

يليه تنفيذ الرقابة التنظيمية (0.46)، يليها تعزيز الممارسات الأخلاقية (0.44)، وأخيراً تطوير رأس المال البشري (0.39).

وفي ضوء ذلك، فقد تم قبول الفرض الأول للبحث "يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق" وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية (معنوية 0.01) وفقاً لاختبار (ف) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي، كما تقرر قبول جميع ممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، وتطوير رأس المال البشري) كمتغيرات مستقلة للتميز التنظيمي كمتغير تابع بمعنوية 1%.

ب-العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني للبحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من وجه نظر العاملين بالشركات موضع التطبيق، واختبار صحة الفرض الثاني. ولذلك تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وحساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ويوضح الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

جدول 7. معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

المتغيرات	1	2	3	4	5	6
تحديد التوجه الاستراتيجي	1					
تطوير رأس المال البشري	0.72**	1				
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.68**	0.63**	1			
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.69**	0.65**	0.58**	1		
تنفيذ الرقابة التنظيمية	0.643**	0.678**	0.54**	0.59**	1	
إدارة المعرفة	0.74**	0.69**	0.78**	0.71**	0.70**	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي **معنوية 1%.

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

- أن معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة تتراوح بين (0.69) و (0.78)

وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة بمعنوية 1%.

- يوجد ارتباط طردي معنوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وبلغ معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وإدارة المعرفة (0.74)، بينما بلغ معامل الارتباط بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة (0.69)،

وبلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة (0.78)، وبلغ معامل الارتباط بين تعزيز الممارسات الأخلاقية وإدارة المعرفة (0.71)، وبلغ معامل الارتباط بين تنفيذ الرقابة التنظيمية وإدارة المعرفة (0.70). ويوضح الجدول رقم (8) نتيجة استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي إدارة المعرفة:

جدول 8. أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية علي إدارة المعرفة.

المتغير	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.38	0.74	0.55
تطوير رأس المال البشري	0.31	0.69	0.47
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.42	0.78	0.61
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.40	0.71	0.50
تنفيذ الرقابة التنظيمية	0.37	0.70	0.49
معامل الارتباط في النموذج R	0.683		
معامل التحديد في النموذج R ²	0.466		
قيمة F المحسوبة	62.8		
درجات الحرية	357.3		
مستوى الدلالة الإحصائية	0.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

- أن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية يمكن أن يفسر حوالي (0.47 وفقاً لمعامل التحديد)، من التباين الكلي في مستوى إدارة المعرفة للعاملين في شركات التأمين موضع التطبيق.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسات القيادة الإستراتيجية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى إدارة المعرفة تتمثل في تعزيز الثقافة التنظيمية (0.42)، وتعزيز الممارسات الأخلاقية (0.40)، والتوجه الاستراتيجي (0.38)، والرقابة التنظيمية (0.37)، وأخيراً تطوير رأس المال البشري (0.31)، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين إدارة المعرفة.

وفي ضوء ذلك، تم قبول الفرض الثاني للبحث "يوجد تأثير معنوي لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة المعرفة بالشركات موضع التطبيق"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية (معنوية 0.01) وفقاً لاختبار (ف) بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومستوى إدارة المعرفة، كما تقرر قبول جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية (تعزيز الثقافة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، والتوجه الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري) كمتغيرات مستقلة لإدارة المعرفة كمتغير تابع بمعنوية 0.01.

ج-العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الثالث للبحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، واختبار صحة الفرض الثالث. ولذلك تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وحساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك للتعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة والتميز التنظيمي من خلال الجدول رقم(9):

جدول 9. معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة والتميز التنظيمي

المتغيرات	1	2	3	4	5
توليد المعرفة	1				
تخزين المعرفة	**0.63	1			
مشاركة المعرفة	**0.55	**0.54	1		
تطبيق المعرفة	**0.73	**0.54	**0.74	1	
التميز التنظيمي	**0.75	**0.73	**0.56	**0.64	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية 1%.

يتضح من الجدول رقم(9) أن:

- أن معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي تتراوح بين(0.56)، و(0.75) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة بمعنوية 1%.
- يوجد ارتباط معنوي بين جميع أبعاد إدارة المعرفة بمعنوية 1% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد إدارة المعرفة في شركات التأمين موضع التطبيق.
- يوجد ارتباط طردي معنوي بين أبعاد إدارة المعرفة والتميز التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بين توليد المعرفة والتميز التنظيمي(0.75)، بينما بلغ معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والتميز التنظيمي(0.73)، وبلغ معامل الارتباط بين مشاركة المعرفة والتميز التنظيمي(0.56)، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والتميز التنظيمي(0.64).

ويوضح الجدول رقم(10) نتيجة استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر أبعاد إدارة المعرفة علي التميز التنظيمي

جدول 10 . أثر أبعاد إدارة المعرفة علي التميز التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار المعياري (بيتا)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
توليد المعرفة	0.385	0.74	0.55
تخزين المعرفة	0.278	0.75	0.56
مشاركة المعرفة	0.315	0.56	0.31
تطبيق المعرفة	0.289	0.64	0.40
معامل الارتباط في النموذج R	0.65		
معامل التحديد في النموذج R ²	0.42		
قيمة F المحسوبة	64.9		
درجات الحرية	359.2		
مستوي الدلالة الإحصائية	0.000		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

- أن مستوى إدارة المعرفة يمكن أن يفسر حوالي (0.42) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى التميز التنظيمي للعاملين في شركات التأمين موضع التطبيق.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التميز التنظيمي تتمثل في توليد المعرفة (0.385)، ومشاركة المعرفة (0.315)، وتطبيق المعرفة (0.289)، وتخزين المعرفة (0.278)، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التميز التنظيمي.

وفي ضوء ذلك، تم قبول الفرض الثالث للبحث "يوجد تأثير معنوي لإدارة المعرفة بأبعادها على التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية (معنوية 0.01) وفقاً لاختبار (F) بين أبعاد إدارة المعرفة ومستوى التميز التنظيمي، كما تقرر قبول جميع أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة للتميز التنظيمي كمتغير تابع بمعنوية 0.01.

د- دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

(1) اختبار سوبل SOBEL TEST

يستخدم اختبار سوبل لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل علي المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (11):

جدول 11. نتائج اختبار Sobel Test

مؤشر اختبار جودة النموذج	درجة التأثير	الخطأ المعياري	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية	قيمة p
القيمة	0.94	0.013	4.02	1.96	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويمكن الحصول على نتيجة اختبار سوبل من خلال المعادلة التالية: $Z\text{-Value} = a \cdot b / \sqrt{T(b^2 \cdot S_a^2 + a^2 \cdot S_b^2)}$

يشير الرمز (Z) الي قيمة الاختبار فإذا كانت قيمتها أكبر من (1.96) فإن النموذج هو نموذج متغير وسيط ويكون التأثير غير المباشر حقيقي، حيث (a) معامل الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط و (b) تمثل معامل الانحدار للعلاقة بين المتغير الوسيط والتابع، وأن (S_a) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، وأن (S_b) تمثل الخطأ المعياري للعلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، ومن خلال هذا التحليل يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشراً لنموذج الدراسة الأول وأن المسار هو:

ممارسات القيادة الإستراتيجية $\longleftrightarrow$ إدارة المعرفة $\longleftrightarrow$ التميز التنظيمي

أي أن إدارة المعرفة يلعب دور الوساطة في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، حيث يتضح ذلك من خلال نموذج الوساطة وذلك علي النحو التالي:

(2) نموذج الوساطة

يمكن توضيح مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة وذلك من خلال الجدول رقم (12):

جدول 12 . مؤشرات جودة التطابق لنموذج الوساطة

المؤشر	كا ² /درجات الحرية	P.Value	GFI	NFI	CFI	RFI	IFI	TLI	RMR	RMSEA
قيمة المؤشر	5.001	0.000	0.99	0.94	0.94	0.96	0.98	0.97	0.018	0.025
جودة المطابقة	5<	%5>	0.9<	0.9<	0.9<	0.9<	0.9<	0.9<	0.1>	0.1>

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن النتائج تشير إلى أن قيمة (كا²/درجات الحرية) والتي بلغت 5.001، كانت أكبر من (5) وأن قيمة p معنوية، ومن ناحية أخرى فقد بلغت قيمة مؤشر جودة العلاقة ($GFI=0.99$)، وكذلك مؤشر المطابقة المعياري ($NFI=0.94$)، ومؤشر المطابقة المقارن ($CFI=0.94$)، ومؤشر المطابقة النسبي ($RFI=0.96$)، ومؤشر المطابقة المتزايد ($IFI=0.98$)، ومؤشر توكر لويس ($TLI=0.97$)، ومؤشر الجزر التربيعي للبواقي ($RMR=0.018$)، ومؤشر الجزر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ ($RMSEA=0.025$)، وتؤكد المؤشرات السابقة وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

(3) تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط:

يمكن توضيح نتائج نموذج AMOS, Version, 23 نحو تأثير إدارة المعرفة كمتغير وسيط علي العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي من خلال الجدول رقم (13):

جدول 13 . تأثير إدارة المعرفة كمتغير وسيط علي العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار Bet a	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	المعنوية
إدارة المعرفة	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.46	0.38	0.38	-	0.38	معنوية عند 0.01
	تطوير رأس المال البشري		0.31	0.31	-	0.31	
	تعزيز الثقافة التنظيمية		0.42	0.42		0.42	
	تعزيز الممارسات الأخلاقية		0.40	0.40		0.40	
	تنفيذ الرقابة التنظيمية		0.37	0.37	-	0.37	
التميز التنظيمي	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.52	0.51	0.51	0.12	0.63	
	تطوير رأس المال البشري		0.39	0.39	0.13	0.52	
	تعزيز الثقافة التنظيمية		0.49	0.49	0.15	0.64	
	تعزيز الممارسات الأخلاقية		0.44	0.44	0.10	0.54	
	تنفيذ الرقابة التنظيمية		0.46	0.46	0.11	0.57	
	إدارة المعرفة		0.334	0.334	-	0.334	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (13) يتضح ما يلي:

- التأثير المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، وتطوير رأس المال البشري) علي التميز التنظيمي بلغ (0.39, 0.44, 0.46, 0.49, 0.51) علي التوالي بمعنوية 0.01، كما بلغ تأثير إدارة المعرفة علي التميز التنظيمي (0.334) بمعنوية 0.01.
- دعم وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي من تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة علي التميز التنظيمي كمتغير تابع، حيث نجد أن التأثير المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، وتطوير رأس المال البشري) كان (0.39, 0.44, 0.46, 0.49, 0.51) علي التوالي، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي إلى (0.57, 0.54, 0.64, 0.52, 0.63) علي التوالي بمعنوية 0.01، عند دخول متغير إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

وفي ضوء ذلك، فقد تقرر قبول الفرض الرابع الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي غير مباشر لإدارة المعرفة في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق".

12. مناقشة نتائج البحث

12.1 النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)

- يوجد ارتباط طردي معنوي بين بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي تتراوح بين (0.59) و (0.71) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة بمعنوية 1%.
- أن مستوى ممارسات القيادة الإستراتيجية بشكل مجمل يمكن أن يفسر حوالي (0.52) وفقاً لمعامل التحديد من التباين الكلي في مستوى التميز التنظيمي للعاملين في شركات التأمين موضع التطبيق.
- تتمثل ممارسات القيادة الإستراتيجية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التميز التنظيمي في تحديد التوجه الاستراتيجي (0.51)، يليها تعزيز الثقافة التنظيمية (0.49)، يليها تنفيذ الرقابة التنظيمية (0.46)، يليها تعزيز الممارسات الأخلاقية (0.44)، وأخيراً تطوير رأس المال البشري (0.39)، والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين التميز التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (حسوني، 2010 ؛ سمرالدين & القرشي، 2020؛ بودرهم، 2024)، والتي توصلت إلى أن هناك تأثير موجب معنوي لممارسات القيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي بالشركات محل الدراسة، وتؤكد هذه النتيجة بالاتفاق مع نتائج الدراسات السابقة على أنه في حالة زيادة درجة الاهتمام برفع مستوى القيادة الإستراتيجية تزداد الفرصة المتوقعة لتعزيز التميز التنظيمي بشركات التأمين محل الدراسة.

12.2 النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإستراتيجية) والمتغير الوسيط (إدارة المعرفة)

- كانت معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة تتراوح بين (0.69) و (0.78) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة بمعنوية 1%.
- فسرت ممارسات القيادة الإستراتيجية حوالي (0.47) وفقاً لمعامل التحديد، من التباين الكلي في مستوى إدارة المعرفة للعاملين في شركات التأمين موضع التطبيق، كما أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسات القيادة الإستراتيجية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى إدارة المعرفة تتمثل في تعزيز الثقافة التنظيمية (0.42)، وتعزيز الممارسات الأخلاقية (0.40)، والتوجه الاستراتيجي (0.38)، والرقابة التنظيمية (0.37)، وأخيراً تطوير رأس المال البشري (0.31).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الطائي وآخرون، 2011؛ العامري والمقمري، 2021)، في أن هناك علاقة ارتباط وتأثير موجب لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة على إدارة المعرفة، وتؤكد هذه النتيجة بالاتفاق مع نتائج الدراسات السابقة على أنه في حالة اهتمام الشركات بممارسات القيادة الإستراتيجية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة المعرفة بها.

12. 3 النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)

- معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي تتراوح بين (0.56)، و (0.75) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة بمعنوية 1%.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوى التميز التنظيمي تتمثل في توليد المعرفة (0.385)، ومشاركة المعرفة (0.315)، وتطبيق المعرفة (0.289)، وتخزين المعرفة (0.278).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الحمدى، 2021؛ باعباد، 2023)، (Chawla & Joshi, 2011؛)، (Al-Faouri *et al.*, 2011)، في أن إدارة المعرفة لها علاقة طردية موجبة بالتميز التنظيمي، وتؤكد هذه النتيجة بالاتفاق مع نتائج الدراسات السابقة على أن تبني الشركات لممارسات إدارة المعرفة سيؤدي بالتبعية إلى تحقيق التميز التنظيمي.

12. 4 النتائج المتعلقة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع

- أظهرت نتائج هذا الفرض وجود علاقة غير مباشرة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل والتميز التنظيمي كمتغير تابع من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط، حيث نجد أن التأثير المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، وتطوير رأس المال البشري) كان (0.39، 0.44، 0.46، 0.49، 0.51) على التوالي، وقد ارتفع تأثيرهم الكلي (نتيجة دخول إدارة المعرفة كمتغير وسيط تداخلي) إلى (0.57، 0.54، 0.64، 0.52، 0.63) على التوالي بمعنوية 0.01.
- تؤكد النتيجة التي تم التوصل إليها في هذا الفرض على أن تبني الشركات محل التطبيق لممارسات القيادة الاستراتيجية سيزيد من الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة التي ستؤدي بدورها إلى رفع مستويات التميز التنظيمي.

13. دلالات الدراسة:

الدلالات العلمية

- أسهم البحث الحالي في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة والتميز التنظيمي من خلال تقديم دليلي علمي للروابط بين تلك المتغيرات.
- توصل البحث إلى وجود أثر لإدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، يدل على أهمية دراسة المتغيرات الوسيطة (إدارة المعرفة) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، خصوصاً مع عدم وجود دراسات سابقة تناولت الأثر الوسيط في هذه العلاقة.

الدلالات التطبيقية

- تدل المستويات المرتفعة لكل من ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة والتميز التنظيمي في شركات التأمين على إهتمام شركات التأمين بتحقيق درجة عالية من هذه المتغيرات الثلاثة.
- تدل علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الإستراتيجية من جهة وكل من إدارة المعرفة والتميز التنظيمي من جهة أخرى على أن ممارسات القيادة الإستراتيجية من أهم المحددات التي تسبق كل من إدارة المعرفة والتميز التنظيمي داخل شركات التأمين موضع التطبيق.
- تدل الدراسة الحالية على أن ممارسات القيادة الإستراتيجية عنصراً أساسياً لشركات التأمين، وتوافر هذه الممارسات داخل هذه الشركات يساعدها على تحقيق التميز التنظيمي.
- تدل العلاقة القوية بين إدارة المعرفة والتميز التنظيمي على ضرورة تركيز داخل شركات التأمين موضع التطبيق على عمليات إدارة المعرفة لتحقيق التميز التنظيمي.

14. توصيات البحث

14.1 نظراً لما أشارت إليه نتائج البحث الحالي من وجود أثر معنوي موجب لممارسات القيادة الإستراتيجية على كل من إدارة المعرفة والتميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق، فإن ذلك يتطلب من إدارة هذه الشركات ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين وتنمية ممارسات القيادة الإستراتيجية، ويقترح الباحثون أن تركز تلك الجهود على

- أ. توجية الدعم الكافي من قبل إدارة شركات التأمين نحو نشر الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي، من خلال:
- أن تعمل إدارة الشركة بوضع رسالة هادفة تقوم بنشرها بين العاملين.
- أن تقوم إدارة الشركة بتطوير رؤيتها الاستراتيجية بناء على فحص دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.
- أن تعمل إدارة الشركة على تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ومراجعة نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية بشكل مستمر.

ب. تأكيد إدارة شركات التأمين على الاهتمام بمتابعة وتطبيق ونشر الممارسات الأخلاقية، من خلال:

- أن تكون قيادة الشركة قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية.
- أن تلتزم قيادة الشركة بمكافأة العاملين الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.
- التدقيق على الممارسات الأخلاقية للعاملين بما يتماشى مع قوانين وأخلاقيات المهنة.
- ت. العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز، من خلال:
 - غرس ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين بالشركة.
 - وضع سياسات وإجراءات عمل واضحة ومكتوبة في الشركة ويسهل الوصول إليها.
 - عقد اجتماعات دورية للعاملين لتعريفهم بقيم المنظمة وثقافتها وكيفية توظيفها لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة.
- ث. توجيه الدعم من قبل إدارة شركات التأمين نحو تعزيز وتطوير الموارد البشرية، من خلال:
 - إعطاء الاهتمام للأعمال الإبداعية والابتكارية للعاملين وتشجيعهم على ذلك.
 - عقد الاجتماعات والندوات والدورات التي تهدف لمناقشة أفكار العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم.
 - تمكين العاملين ومنحهم السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.
 - العمل على استقطاب الكفاءات القادرة على الابداع والابتكار.
- ج. توجيه اهتمام إدارة شركات التأمين نحو عملية تنفيذ الرقابة، من خلال:
 - تحديد وحدة مستقلة تكون مختصة بمتابعة عملية الرقابة في الشركة.
 - وضع معايير محددة للأداء، بالإضافة إلى تواجد توجه نحو قياس الأداء الفعلي وتصحيح انحرافات الأداء بالاعتماد على هذه المعايير.
- العمل على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين.

14. 2 انطلاقاً مما أشارت إليه نتائج البحث من وجود أثر معنوي موجب لعمليات إدارة المعرفة على التميز التنظيمي بالشركات موضع التطبيق، بالإضافة إلى وجود دور لإدارة المعرفة بوصفها متغير وسيط تداخلي في العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، فإن الأمر يقتضي من شركات التأمين موضع التطبيق توجيه مزيد من الاهتمام نحو تعزيز مستوى عمليات إدارة المعرفة، ويقترح أن تركز تلك الجهود على:

أ. توجيه دعم واهتمام إدارة شركات التأمين نحو تعزيز توليد المعرفة بالشركات موضع التطبيق، وذلك من خلال

- التركيز على استقطاب الأشخاص المبدعين القادرين على توليد ونقل المعرفة الخارجية الجديدة إلى الشركة.
- تشكيل فريق عمل يكون مهمته الأساسية الحصول على المعرفة الجديدة والمبتكرة.

- تشجيع حركة البحث العلمي وإقامة الندوات والمؤتمرات العلمية والحلقات الدراسية حول المستجدات في مجال التأمين.
- العمل على إقامة شراكات مع مؤسسات البحث العلمي للحصول على الأفكار الجديدة في مجال التأمين.
- توجيه دعم واهتمام إدارة شركات التأمين نحو تعزيز تخزين المعرفة بالشركات موضع التطبيق، وذلك من خلال توفير الأنظمة و البرامجيات والأجهزة اللازمة لخرن المعارف الموجودة داخل الشركة.
- تعليم وتمكين العاملين بالشركة على استخدام برامج تخزين المعلومات وكيفية استرجاعها.
- العمل على تخزين وثائق التأمين والتعاقدات السابقة مع الأفراد والشركات من أجل الرجوع إليها في مشاريع مماثلة.
- تخزين المعلومات والاقتراحات التي يبديها العملاء والعاملين لاستخدامها لاحقاً.
- ب. توجيه دعم إدارة شركات التأمين نحو تعزيز مشاركة المعرفة بالشركات موضع التطبيق، وذلك من خلال
 - توفير شبكة اتصال قوية تهدف إلى مشاركة المعرفة وتسهيل من انتقالها بين العاملين داخل المنظمة.
 - العمل على جعل المعارف اللازمة لأداء العمل متاحة لكل العاملين المنوطين بأداء هذا العمل.
 - السعى نحو التنبؤ بالمعلومات والمعارف المطلوبة لأداء العمل والعمل على توزيعها على العاملين.
 - تشجيع ثقافة العمل الجماعي ومشاركة المعرفة بين العاملين واعتبار ذلك من معايير تقويم أدائهم ومكافأتهم.
- ت. توجيه دعم واهتمام إدارة شركات التأمين نحو تعزيز تطبيق المعرفة بالشركات موضع التطبيق، وذلك من خلال
 - تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة وتحفيزهم والسماح لهم بالمشاركة في عمليات صنع القرار، وإسناد المناصب القيادية لهم إن أمكن.
 - اعتماد استراتيجية لإدارة وتطبيق المعرفة، والإشراف على ضمان التطبيق الأمثل لهذه الاستراتيجية.
 - توفير متطلبات تطبيق المعرفة من أجهزة حواسيب وأنظمة وبرامج وغيرها.
 - العمل على امتلاك الشركة لعمليات وخطط تهدف إلى إستثمار المعارف المكتسبة والموجودة داخل المنظمة.

15. محددات البحث والتوجهات لبحوث مستقبلية

هناك عدد من المحددات الموجودة في البحث الحالي التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

- تركزت الدراسة التطبيقية على شركات التأمين المصرية باعتبارها شركات تعمل في القطاع المالي غير المصرفي دون التطرق للشركات الأخرى في نفس القطاع مثل شركات التمويل التاجيري، أو شركات التوريد وغيرها، بالإضافة إلى عدم تطرقها للقطاع المالي المصرفي (البنوك)، ومن ثم يُقترح إجراء مزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل باقي القطاع المالي غير المصرفي والقطاع المصرفي، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات خدمية أخرى مثل قطاع الاتصالات، وقطاع التعليم، وقطاع الصحة.
- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضه على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من شركات التأمين موضع التطبيق وذلك خلال فترة زمنية محددة من بداية شهر نوفمبر 2024م إلى منتصف شهر فبراير 2025م، ومن ثم تبقى هذه الدراسة معتمدة بشكل رئيسي على وجهات نظر هؤلاء المستقصى منهم بتلك الشركات، ومن ثم يقترح إجراء دراسات وبحوث تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة لمزيد من التوضيح والفهم لطبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات التي تضمنها البحث.
- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في ممارسات القيادة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة، والتميز التنظيمي، ومن ثم يقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث لتشمل دراسة بعض المتغيرات الوسيطة التداخلية الأخرى مثل الرقابة التنظيمية، أو التوجه الاستراتيجي، أو اليقظة الاستراتيجية، كذلك يمكن دراسة تأثير العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة على بعض المتغيرات التابعة مثل الأداء التنظيمي، أو الميزة التنافسية، أو الأداء المستدام.

المراجع العربية:

- أبوردين، سليمان عارف.(2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الحمدى، فؤاد محمد حسين(2021). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(3):78-93.
- الحميري س.& السنباني ج.(2024). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الشركات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(3):537-566.
- الدوري، فراس وضاح(2019). أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على البنوك الإسلامية في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشامي ع.& النشمي م.(2024). أثر ممارسات التميز التنفيذية على الأداء المؤسسي: تطبيق المعرفة كمتغير وسيط(دراسة ميدانية على مشغلي شبكة الهاتف النقال في اليمن). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(7):325-340.
- الشرفي ع.& المرهضي س.(2025). العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والأداء المنظمي: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي اليمني. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(4):648-676.
- الصباغ، شوقي محمد؛ رضوان، علاء فرج؛ عبدالشافى وأشرف، صلاح الدين(2025). دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات المصرية. المجلة العلمية للبحوث الإدارية، 25(1):479-540.
- الطائي، علي؛ محمد، نسرین وحسين، ضياء(2011). دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط-دائرة المشاري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(61):1-25.
- الظفري م. والاشول م.(2024). أثر اليقظة الاستراتيجية في التميز المنظمي في قطاع الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 2(1):597-618.
- باعداد، إسرائ (2023). علاقة تطبيق إدارة المعرفة والتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع77، 381-424م.
- بودرهم، كنزة(2024). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود إدارة المعرفة الإستراتيجي كمتغير وسيط. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- العامري، عبده والمقرمي، عبدالقهار(2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. مجلة الآداب، 14(1):535-578.
- الميدمة ا. والقطبي م.(2024). دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بالعاصمة صنعاء". مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2):587-616.

- جوهرة، أقطي(2014). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر.
- حسوني، أثير(2010). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية-بغداد. مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والادارية: 202-225.
- حسين، سلوي(2023). أثر خصائص حوكمة الشركات على قيمة الشركة بالتطبيق على شركات التأمين في جمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المحاسبية، 4(4): 618-652.
- أبوزيد، محمد(2023). بحوث التسويق: الطرق والأساليب، مكتبة بداري، أسيوط.
- سالم، أمل (2017). الإبداع القيادي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال المصرفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس.
- سمرالدين، رشا & القرشي، سحر(2020). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 4(7): 1-25.
- عبد العزيز، ايمان(2022). متطلبات التحول الرقمي كألية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 9(2): 97-140.
- عيد، نور(2022). التماثل التنظيمي كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات غير الحكومية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، 10(4): 137-202.
- مصطفى، أمل(2021). أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق التميز التنافسي بالتطبيق على كلية الحاسبات والمعلومات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(3): 355-396.

Reference

- Aksoy, C.,& Akaydin, A.(2024). The impact of strategic leadership on employee performance: a study of the aviation industry. *Journal of organizational behavior research*, 9(2), 42-53.
- Al-Faouri, A.; Dasgupta, S.& Al-Kasasbeh, Mohammed(2011). Investigating the relationship between knowledge sharing strategies and organizational excellence pillars. *Communications of the IBIMA*, 2: 1-18.
- Aljarrah, A., Hatamleh, M., Zawaideh, F., Al-Kaseasbeh, H.& Alkhazali, A.(2023). The impact of business intelligence on organizational excellence: the mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Review*, 8(5), 1-22.
- Alkheyi, A., Khalifa, G., Ameen, A., Hossain, M., Hewedi, M.& Nasir, N.(2020). Strategic leadership practices on team effectiveness: The mediating effect of knowledge sharing in the UAE municipalities. *Academic Leadership*, 21(3), 99–112.
- Alo, O.A., Hoque, M.T. and Arslan, A.(2025). Leadership, knowledge management capability(kmc) and process innovation in african smes during and after the crisis. *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1708-1729.
- Altarawneh, R.(2023). The effect of strategic vigilance on organizational excellence the mediating role of strategic foresight. *International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education*, 18(3), 1-52.
- Alzahrani, I.(2018). Strategic leadership and their impact in the development of organizational learning capabilities study practice in the umm al qura university. *International Journal for Research in Education*,42(2),188-238.
- Alzawahrah, H.& Alkhaffaf, M.(2021). The impact of strategic leadership on organizational ambidexterity at the king Abdullah ii design and development Bureau. *International Journal of Engineering Science Technologies*, 15(3),20–38.
- Ater, M., Ogollah, K., Awino, Z.& Njihia, J.(2023). Strategic Leadership, Knowledge Sharing, and Strategy Implementation among Commercial Banks in South Sudan. *European Journal of Business and Management Research*, 8(5), 173–180.
- Chawla, D.,& Joshi, H.(2011). A Comparative Study of Knowledge Management Assessment in Business Excellence Awarded and Non-awarded Organizations in India. *Global Business Review*, 12(2), 279-295.
- Ferede, W.; Endawoke, Y.& Tessema, G.(2024). Effects of strategic leadership on change management: examining the mediating roles of accountability, knowledge management, and organizational culture in public organizations: a study in Central Gondar, Ethiopia. *Cogent Business& Management*, 11(1): 230-274.
- Golensky, M.& Hager, M.(2020). *Strategic leadership and management in nonprofit organisations: Theory and practice*. Oxford University Press.
- Hair, J.; William, C.; Barry, J.& Rolph. E.(2010). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Iqbal, S.; Ullah, S.; Rizwan, A.; Nazeer, N.; Rasheed, M.& Siddiqi, A.(2025). The impact of organizational culture on knowledge sharing and absorptive capacity: a study of the microfinance institutions in Pakistan. *South Asian Journal of Business Studies*, 14(1):72-89.

- Khan, R.(2023). Impact of strategic leadership on growth in the universities of Pakistan: moderating role of strategic alignment. Doctoral dissertation, Anadolu university, Pakistan.
- Lasrado, F. and Kassem, R.(2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality& Reliability Management*, 38(1), 169-194.
- Lee, Y,& Shih-Hao, C.(2007). A Study of Correlations Mosel between Strategic Leadership and Business Execution: An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, Proceeding of the 13Th Asian Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- Lewis-Tobias, M.(2024). The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance in Trinidad and Tobago. Doctoral dissertation, Selinus University Business School, Trinidad and Tobago.
- Minnetti, F., Russo, G., Di Nallo, L. and Di Gioia, L.(2025). Knowledge management disclosure and banking performance: evidence from the European listed banks, *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1655-1681.
- Kaffashan K.; Asl, N.& Parirokh, M.(2021). Assessment of customer knowledge management in academic libraries: design and validation of a checklist. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(6), 102-159.
- Oakland, J.& Tanner, S.(2008). The relationship between Sustainable Excellence and Performance – An empirical study using Kanji's Leadership Excellence Model. *Total Quality Management& Sustainable Excellence*, 19(7-8),733–749.
- Sangari, M.; Hosnovi, R.& Zahedi, M.(2015). The impact of knowledge management processes on supply chain performance: *An empirical study. The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 233-252.
- Takawira, B.; Kanyangale, M.& Mutambara, E.(2023). Competencies of strategic leadership towards business sustainability in emerging pharmaceutical business of South Africa: A case of Alpha distribution. *Cogent Social Sciences*, 9: 2275443
- Wheelen, T.& Hunger, J. D.(2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*(13th). London: Pearson.
- Willis ,A.; Kinyua ,G.& Muchemi, A.(2022). Strategic Leadership as an Antecedent of Competitive Advantage A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(1), 18-33.
- Yas H.; Alkaabi A.; ALBaloushi N.; Adeedi A.& Streimikiene D.(2023). The impact of strategic leadership practices and knowledge sharing on employee's performance. *Polish Journal of Management Studies*,7(1): 343-362.

Abstract

The primary objective of this research was to examine the mediating role of knowledge management in the relationship between strategic leadership practices and organizational excellence. The study was conducted on a sample of (384) employees of insurance companies in the Arab Republic of Egypt. The researchers used SPSS v25 and AMOS programs to analyze the research data.

The results of the research revealed a statistically significant, positive correlation between strategic leadership practices and organizational excellence. It was also evident that all strategic leadership practices have a significant, positive impact on organizational excellence. The results also revealed a statistically significant, positive correlation between strategic leadership and knowledge management. Furthermore, it was evident that all strategic leadership practices have a significant, positive impact on knowledge management. Furthermore, the results of the research revealed a statistically significant, positive correlation between knowledge management and organizational excellence. Furthermore, it was evident that all knowledge management processes have a significant, positive impact on organizational excellence. Finally, the results of the research revealed that knowledge management has a positive mediating effect on the relationship between strategic leadership practices and organizational excellence.

The researchers proposed a set of recommendations aimed at adopting strategic leadership practices, while ensuring attention to knowledge management processes and integrating strategic leadership practices to achieve knowledge management, so that levels of organizational excellence can be raised in the companies involved.

Keywords : Strategic leadership; knowledge management; organizational excellence; insurance companies.