

دور أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على عينة من المديرية العامة لمؤسسة جيزي

The role of knowledge management dimensions in achieving strategic intelligence - an applied study on a sample from the General Directorate of the Djezzy Foundation

آدم أحمد موسى حامد^{*1}

¹قسم العلوم الادارية، الكلية التطبيقية، جامعة بيشة (المملكة العربية السعودية) aamusa@ub.edu.sa

تاريخ النشر: 2025 /12/281

تاريخ القبول: 2025 /11/09

تاريخ الاستلام: 2025 /09/20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار دور أبعاد إدارة المعرفة (الاكتساب، التنظيم، المشاركة، التطبيق) في تحقيق الذكاء الاستراتيجي، وذلك عبر التعلّم الاستراتيجي كمتغير وسيط، في سياق المديرية العامة لمؤسسة جيزي بالجزائر. اعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات الهيكلية بالحد الأدنى للمربعات الجزئية (PLS-SEM)، باستخدام تقنية البوتستراپ للتحقق من دلالة معاملات المسارات.

أظهرت النتائج أنّ بعد تطبيق المعرفة كان الأقوى تأثيراً على التعلّم الاستراتيجي (0.381)، يليه تنظيم المعرفة (0.219)، في حين لم يظهر لبعد مشاركة المعرفة أي تأثير معنوي على كل من التعلّم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي. كما بينت النتائج أنّ التعلّم الاستراتيجي يُسهم بشكل مباشر في تعزيز الذكاء الاستراتيجي (0.318)، ويلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي، خاصة في بعد التطبيق الذي مثّل أعلى أثر غير مباشر.

وعليه، تؤكد الدراسة على أهمية تفعيل أبعاد التطبيق والتنظيم ضمن استراتيجيات إدارة المعرفة، باعتبارها المحرك الرئيس للتعلّم والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العاملة في بيئة تنافسية متغيرة.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، التعلّم الاستراتيجي، الذكاء الاستراتيجي، PLS-SEM، الوساطة.

تصنيفات JEL: D83، O32، M15، L96، D83.

Abstract:

This study aims to examine the role of knowledge management dimensions (acquisition, organization, sharing, application) in achieving strategic intelligence, with strategic learning as a mediating variable, within the Directorate General of Djezzy in Algeria. The research employed Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and bootstrapping to test the significance of path coefficients. The findings revealed that knowledge application had the strongest effect on strategic learning (0.381), followed by knowledge organization (0.219), while knowledge sharing showed no significant impact on either strategic learning or strategic intelligence. Moreover, strategic learning significantly contributed to enhancing strategic intelligence (0.318) and acted as a partial mediator in the relationship between knowledge management dimensions and strategic intelligence, with application showing the strongest indirect effect.

Accordingly, the study highlights the critical importance of focusing on knowledge application and organization within knowledge management strategies, as they constitute the main drivers of strategic learning and strategic intelligence in organizations operating in dynamic and competitive environments.

Keywords: Knowledge Management, Strategic Learning, Strategic Intelligence, PLS-SEM, Mediation.

JEL Classification Codes: D83، L96، M15، O32، C83.

مقدمة:

يشهد عالم الأعمال اليوم حالة من عدم الاستقرار والتعقيد المتزايد نتيجة التحولات التكنولوجية، وتسارع وتيرة المنافسة، والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال المحلية والدولية. وفي ظل هذا السياق، أصبحت المعرفة المورد الأهم الذي لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنه، بل يُنظر إليها على أنها المورد الاستراتيجي الأكثر قيمة لكونها غير قابلة للتقليد بسهولة من قبل المنافسين. ومن ثمّ، فإن المؤسسات القادرة على خلق المعرفة وتنظيمها وتطبيقها هي وحدها التي تستطيع ضمان استمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي هذا الإطار، برز مفهوم إدارة المعرفة كمدخل أساسي لدعم القدرات التنافسية، حيث تسعى المؤسسات من خلال أبعادها (الاكتساب، التنظيم، المشاركة، التطبيق) إلى تعزيز قدرتها على التعلّم والتكيف، بما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية في بيئة يغلب عليها عدم اليقين.

كما أصبح التعلّم الاستراتيجي حلقة وصل محورية بين إدارة المعرفة والقدرات الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يمكن من تحويل المعرفة المتاحة إلى رؤى استراتيجية تغذي عملية صنع القرار، وتدعم المؤسسات في تعزيز مستوى الذكاء الاستراتيجي لديها. والذكاء الاستراتيجي بدوره يُعدّ من القدرات الحيوية للمؤسسة، كونه يمكنها من استشراف المستقبل، وفهم ديناميكيات السوق، والتكيف السريع مع المتغيرات.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، سعت هذه الدراسة إلى اختبار دور أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي من خلال التعلّم الاستراتيجي كمتغير وسيط، وذلك في سياق واقعي يتمثل في المديرية العامة لمؤسسة جيزي، باعتبارها إحدى المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، والتي تعمل في بيئة شديدة التنافسية والتغير.

إشكالية الدراسة

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو الآتي:

إلى أي مدى تسهم أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي بالمديرية العامة لمؤسسة جيزي، وما هو الدور الوسيط الذي يلعبه التعلّم الاستراتيجي في هذه العلاقة؟

التساؤلات الفرعية

يتفرع عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والتعلّم الاستراتيجي في مؤسسة جيزي؟
2. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي في مؤسسة جيزي؟
3. ما أثر التعلّم الاستراتيجي على الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة جيزي؟
4. هل يقوم التعلّم الاستراتيجي بدور الوسيط في العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي؟

فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والأدبيات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. تؤثر أبعاد إدارة المعرفة (الاكتساب، التنظيم، المشاركة، التطبيق) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على التعلّم الاستراتيجي.
2. تؤثر أبعاد إدارة المعرفة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الذكاء الاستراتيجي.
3. يؤثر التعلّم الاستراتيجي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الذكاء الاستراتيجي.
4. يلعب التعلّم الاستراتيجي دور الوسيط في العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والتعلّم الاستراتيجي في مؤسسة جيزي، من خلال دراسة أثر كل بعد (الاكتساب، التنظيم، المشاركة، التطبيق) على التعلّم الاستراتيجي.
- تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي في المؤسسة، والكشف عن مدى إسهام إدارة المعرفة في تطوير القدرات الاستخبارية الاستراتيجية.
- اختبار أثر التعلّم الاستراتيجي على الذكاء الاستراتيجي، وتوضيح دوره في تعزيز قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل واتخاذ القرارات الفعّالة.
- الكشف عن الدور الوسيط للتعلّم الاستراتيجي في العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي، وبيان ما إذا كان التعلّم الاستراتيجي يمثل الحلقة الأساسية التي تربط المعرفة بالاستخبارات الاستراتيجية.
- تقديم توصيات عملية للمديرية العامة لمؤسسة جيزي حول كيفية استثمار أبعاد إدارة المعرفة لتعزيز التعلّم الاستراتيجي وبناء ذكاء استراتيجي مستدام في بيئة شديدة التنافسية والتغير.

أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين، أهمية نظرية وأهمية عملية

الأهمية النظرية

- تسهم هذه الدراسة في إغناء الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة، التعلّم الاستراتيجي، والذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال دمج هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج بحثي واحد يوضح العلاقات التكاملية بينها.
- تبرز أهمية الدراسة في اختبار الدور الوسيط للتعلّم الاستراتيجي، وهو جانب لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث في السياق العربي، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية للتعمق في هذه العلاقة.

- توفر إطارًا نظريًا يمكن الاعتماد عليه في دراسات مماثلة في قطاعات أخرى، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتسمة بعدم الاستقرار والتنافسية الشديدة.

الأهمية العملية

- تمثل هذه الدراسة قيمة عملية لمؤسسة جيزي للاتصالات، كونها تساعد الإدارة العليا على فهم كيفية تفعيل أبعاد إدارة المعرفة لتعزيز التعلم الاستراتيجي والارتقاء بمستوى الذكاء الاستراتيجي.
- تساعد النتائج المتوقعة على دعم عملية صنع القرار في المؤسسة من خلال استثمار المعرفة وتحويلها إلى رؤية استراتيجية.
- تقدم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة وضمان استمراريته في سوق الاتصالات الذي يتسم بالتقلب والتغير السريع.
- تمثل نتائج الدراسة مرجعًا تطبيقيًا يمكن أن تستفيد منه مؤسسات أخرى في القطاع الخدمي والصناعي على حد سواء.

الأدبيات السابقة

شهدت العقود الأخيرة تزايدًا ملحوظًا في الاهتمام بإدارة المعرفة بوصفها موردًا استراتيجيًا يصعب تقليده ويُعد أساسًا للميزة التنافسية المستدامة. فقد أشار (Nonaka & Takeuchi, 1995) إلى أن المؤسسات الرائدة هي تلك التي تخلق المعرفة وتطبقها بشكل مستمر، بينما شدد (Davenport & Prusak, 1998) على أن إدارة المعرفة تمكن المنظمات من تحويل الخبرات الفردية إلى أصول تنظيمية مشتركة. كما أكد (Gold, Malhotra & Segars, 2001) أن إدارة المعرفة تمثل قدرة تنظيمية جوهرها أربعة أبعاد رئيسية: الاكتساب، التنظيم، المشاركة، والتطبيق، وهي الأبعاد التي أثبتت الدراسات دورها في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار. (Donate & de Pablo, 2015)

في السياق ذاته، برز التعلم الاستراتيجي كآلية مركزية لتفعيل إدارة المعرفة وتوجيهها نحو بناء القدرات الاستراتيجية. فقد ميّز (Fiol & Lyles, 1985) بين مستويات التعلم التنظيمي، معتبرين أن التعلم الاستراتيجي يمثل المستوى الأعمق الذي يربط بين تراكم الخبرات وإنتاج استراتيجيات جديدة. ويدعم هذا المنظور إطار (Crossan, Lane & White, 1999) الذي أوضح أن عملية التعلم تمرّ من الحدس الفردي إلى التجسيد المؤسسي. كما أشار (Zahra & George, 2002) إلى أن القدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity) تمكن المؤسسات من تحويل المعرفة الخارجية إلى رؤية استراتيجية متجددة. وفي هذا السياق، بين (Chiva & Alegre, 2005) أن التكامل بين إدارة المعرفة والتعلم الاستراتيجي يعزز الابتكار ويدعم استدامة المؤسسة في بيئات تنافسية. وأكدت دراسات أحدث (Song et al., 2018)؛ (Alegre & Chiva, 2021) أن التعلم الاستراتيجي يمثل قناة رئيسية لترجمة المعرفة إلى قدرات ديناميكية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات السريعة.

أما الذكاء الاستراتيجي، فقد تناولته الأدبيات باعتباره أداة استشرافية حيوية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة القرارات المستقبلية. إذ يرى (Gilad, 2011) أن الذكاء الاستراتيجي يجمع بين الذكاء التنافسي، وذكاء السوق، والذكاء التكنولوجي في منظومة متكاملة. واعتبر (Dishman & Calof, 2008) أنه شرط أساسي لتطوير

استراتيجيات تسويقية فعّالة، بينما شدّد (Liebowitz (2006 على العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي، باعتبار أنّ المعلومات المنظمة والمطبقة هي الأساس لبناء أنظمة استخبارية ناجحة. وأكدت دراسات حديثة (Xu et al., 2019؛ Aboelmaged, 2021؛ Cegarra-Navarro et al., 2023) أنّ الذكاء الاستراتيجي يعتمد بشكل جوهري على إدارة المعرفة والتعلّم التنظيمي، مما يجعله أداة محورية للتكيف مع الاضطرابات البيئية وصنع قرارات أكثر استباقية.

كما ركّزت بعض الأدبيات على الروابط التكاملية بين هذه المفاهيم. فقد أظهر (Bontis, Crossan & Hulland (2002 أنّ التعلّم يمثل الوسيط الذي يترجم تراكمات المعرفة إلى قدرات استراتيجية قابلة للتطبيق، بينما بين (Boal & Hooijberg (2001 أنّ المؤسسات التي تتبنى ثقافة التعلّم الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تطوير ذكاء استراتيجي فعال لمواجهة تقلبات البيئة. وأكدت دراسات أحدث (Jiang & Li, 2020)؛ (Torres et al., 2022) أنّ التعلّم الاستراتيجي يلعب دوراً وسيطاً حاسماً في العلاقة بين إدارة المعرفة وبناء الذكاء الاستراتيجي.

من خلال مراجعة الأدبيات يمكن تلخيص ما يلي:

1. إدارة المعرفة تمثل الأساس الذي يغذي عمليات التعلّم الاستراتيجي.
2. التعلّم الاستراتيجي يشكّل الآلية التي تربط بين المعرفة المكتسبة وبناء الذكاء الاستراتيجي.
3. الذكاء الاستراتيجي يتعزز من خلال إدارة المعرفة والتعلّم، مما يتيح للمؤسسات استشراف المستقبل وصنع قرارات فعّالة.
4. التعلّم الاستراتيجي يؤدي دوراً وسيطاً محورياً في تحويل إدارة المعرفة إلى قدرة استخبارية استراتيجية.

وبذلك يتضح أنّ الأدبيات، سواء الكلاسيكية أو الحديثة، تدعم الفرضيات التي تبنتها الدراسة الحالية، والتي تفترض وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة المعرفة على كل من التعلّم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي، إضافةً إلى الدور الوسيط للتعلّم الاستراتيجي في هذه العلاقة.

الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة والعينة

تكوّن مجتمع الدراسة من إطارات وموظفي المديرية العامة لمؤسسة جيّزي (Djezy)، والذين يُعدّون الفاعلين الأساسيين في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة والتعلّم الاستراتيجي داخل المؤسسة. ونظراً لصعوبة مسح المجتمع ككل، تمّ الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة. وقد بلغ حجم العينة 150 مفردة، وهو حجم كافٍ من الناحية الإحصائية لتطبيق تقنيات التحليل المتقدم مثل نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM.

ثانياً: نموذج البحث (The Research Model) والمقاربة المستخدمة

يرتكز النموذج النظري للدراسة على الربط بين:

- أبعاد إدارة المعرفة : والمتمثلة في : توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها، كل بعد يتضمن ست فقرات
- التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط يعزز الاستفادة من المعرفة.
- الذكاء الاستراتيجي كمتغير تابع يمثل قدرة المؤسسة على الاستبصار وصناعة القرارات المستقبلية.

مقاربة نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين

بعدما سادت -للعقود- الطرق المعتمدة على تجزئة الفرضيات واختبارها بطرق منفصلة كاختبارات الفروق والارتباط والانحدار، ظهرت طرق جديدة أصبحت تسمى طرق الجيل الثاني أو نمذجة المعادلات الهيكلية التي تختبر النموذج النظري ككتلة واحدة أو مجموعة من العلاقات بين المتغير الكامن ومؤشراته وبين المتغيرات الكامنة فيما بينها - محمد بوزيان تيغزة 2015 - ، وتنقسم نمذجة المعادلات الهيكلية أيضاً إلى قسمين نمذجة قائمة على التباين وأخرى قائمة على التباين أو طريقة المربعات الصغرى الجزئية .

فنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية هي "طريقة لنمذجة الظواهر والقادرة على تحديد أنظمة التفاعل المعقدة بوضوح بحيث توفر للباحث قدرًا أكبر من المرونة في التفسير بين النظرية والبيانات Emmanuel Jakobowicz(2007).

كما توصف طريقة PLS-SEM كطريقة شبه معلمية لعدم اشتراطها التوزيع الطبيعي للمتغيرات وتتميز بقوة كبيرة مع العينات الصغيرة ، وهذا ما يناسب البيانات الخاصة بدراستنا .

أيضاً من خلال هذه الطريقة نستطيع دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ، فأحياناً قد تكون هناك علاقات غير مباشرة لا يمكن اكتشافها باستخدام طرق الجيل الأول (الانحدار) ، وتظهر هذه العلاقات عند استخدام طريقة PLS-SEM .

نتائج الدراسة :

اختبار النظرية باستخدام PLS-SEM يتم وفق خطوتين .(2019). Hair, J. F., & Sarstedt, M. أولاً، نقوم باختبار نظرية القياس للتحقق من الثبات والصدق في نماذج القياس. وبعد التأكد من صحة نماذج القياس ننقل إلى اختبار النظرية الهيكلية. والمنطق في ذلك هو أنه يجب أولاً تأكيد نظرية القياس قبل اختبار النظرية الهيكلية، لأن النظرية الهيكلية لا يمكن تأكيدها إذا كانت أدوات القياس غير موثوقة أو غير صالحة.

أولاً: تقييم نماذج القياس

تُعد مرحلة تقييم نماذج القياس خطوة أساسية قبل الانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي، حيث يتم التحقق من جودة المؤشرات المستخدمة في قياس الأبعاد محل الدراسة. وتركز هذه المرحلة على اختبار مدى دقة وموثوقية البيانات من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تُمكن من التأكد من صلاحية النموذج لقياس المتغيرات الكامنة.

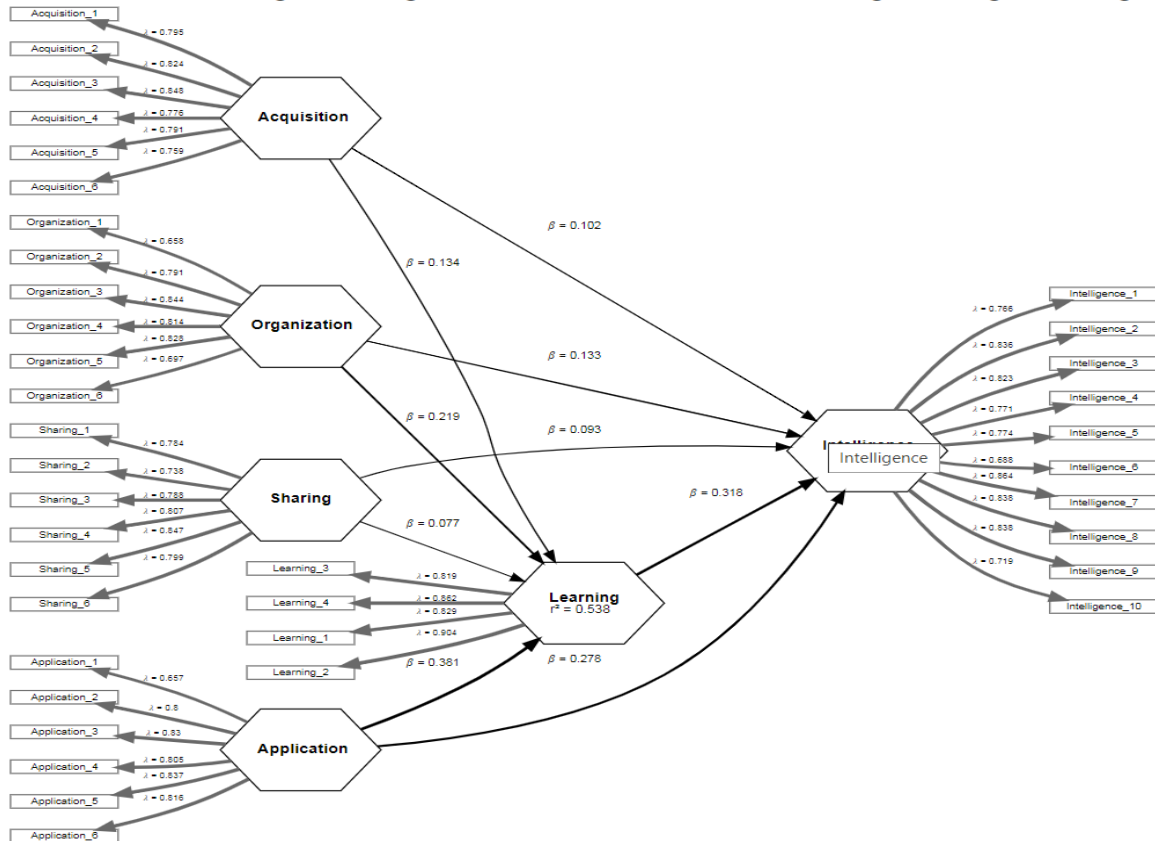
1-1 الموثوقية والصدق التقاربي

يتم التأكد من موثوقية المؤشرات عبر اختبار معاملات التحميل (Factor Loadings) لكل عنصر على بعده، حيث يُفترض أن تكون هذه القيم أعلى من 0.7 لتحقيق مستوى مقبول من المصدقية. كما يُستخدم معامل الاتساق الداخلي Cronbach's Alpha و Composite Reliability للتأكد من استقرار القياسات، بالإضافة إلى متوسط التباين المستخرج (AVE) للتحقق من الصدق التقاربي. هذه الاختبارات مجتمعة تضمن أن المتغيرات تعكس بشكل صحيح البنية النظرية المراد قياسها.

قبل عرض مؤشرات تقييم نماذج القياس، نعرض شكل يلخص نتائج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم 1: نتائج النماذج القياسية والنموذج الهيكلي للدراسة

The Role of Knowledge Management Dimensions in Achieving Strategic Intelligence



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برمجية R ومكتبة semnr

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن قيم التشبعات (Factor Loadings) لجميع المؤشرات كانت في معظمها أعلى من العتبة المقبولة (0.70)، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين المؤشرات والأبعاد الكامنة التي تقيسها. غير أن هناك بعض المؤشرات التي أظهرت قيمة أدنى من 0.70 (مؤشرين أو ثلاثة)، إلا أنها بقيت مقبولة ضمن الحدود الدنيا المتعارف عليها في الدراسات السابقة، خصوصاً إذا ما تجاوزت قيمة 0.60 وحقت دلالة إحصائية.

كما أوضحت نتائج تقنية Bootstrap أن جميع التشبعات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($p < 0.05$)، مما يدعم موثوقية نماذج القياس ويؤكد أن المؤشرات المختارة تمثل بشكل جيد الأبعاد الكامنة محل الدراسة.

الجدول رقم 1: جدول الموثوقية والصدق التقاربي للمتغيرات الكامنة (Reliability & Convergent Validity)

البُعد (المتغير الكامن)	كرونباخ ألفا (Alpha)	الموثوقية المركبة (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	معامل Rho_A
إكتساب المعرفة (Acquisition)	0.887	0.914	0.639	0.890
تنظيم تخزين المعرفة (Organization)	0.865	0.900	0.601	0.875
مشاركة المعرفة (Sharing)	0.883	0.911	0.631	0.886
تطبيق المعرفة (Application)	0.881	0.910	0.629	0.887
التعلم الاستراتيجي (Learning)	0.876	0.915	0.729	0.883
الذكاء الاستراتيجي (Intelligence)	0.934	0.944	0.630	0.936

المؤشرات المستخدمة في الجدول أعلاه هي كل من :

- كرونباخ ألفا: (α) يقيس درجة الاتساق الداخلي للمؤشرات، والمعيار المقبول $0.70 \leq$.
- الموثوقية المركبة: (CR) مؤشر أكثر دقة من كرونباخ ألفا ويُفضل أن يكون $0.70 \leq$.
- متوسط التباين المستخرج: (AVE) يجب أن يتجاوز 0.50 ليؤكد الصدق التلازمي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الأبعاد تجاوزت الحدود المعيارية، ما يدل على أن أدوات القياس المستخدمة تتميز بموثوقية عالية وصدق تلازمي جيد. كما نلاحظ أن أعلى قيمة AVE كانت في بُعد التعلم (0.729)، مما يعكس قوة ارتباط مؤشرات هذا البُعد ببعضها.

2-1: الصدق التمييزي

يُعدّ الصدق التمييزي (Discriminant Validity) من أهم معايير صلاحية نموذج القياس، إذ يهدف إلى التأكد من أنّ كل بُعد من أبعاد النموذج يتميز عن الأبعاد الأخرى، ولا يقيس نفس الظاهرة. لتحقيق ذلك، تم استخدام معيار HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) الذي يُعتبر أكثر دقة من المعايير التقليدية في الكشف عن مشكلات التمييز بين الأبعاد.

الجدول رقم 2 : جدول – التمييز بين الأبعاد HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

البُعد	الاكتساب	التنظيم	المشاركة	التطبيق	التعلم	الذكاء الاستراتيجي
الاكتساب	–	0.787	0.768	0.786	0.675	0.701
التنظيم	–	–	0.808	0.846	0.744	0.755
المشاركة	–	–	–	0.877	0.699	0.736
التطبيق	–	–	–	–	0.789	0.816
التعلم	–	–	–	–	–	0.789
الذكاء الاستراتيجي	–	–	–	–	–	–

المؤشر المستخدم في الجدول أعلاه هو معيار HTMT الذي يجب أن يكون أقل من 0.90 لضمان الصدق التمييزي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع العلاقات بين الأبعاد ضمن الحدود المقبولة، مما يدل على أن كل بُعد يقيس مفهوماً مميزاً عن الآخر.

ثانياً : تقييم النموذج الهيكلي

يُعتبر تقييم النموذج الهيكلي خطوة أساسية في تحليل نماذج المعادلات الهيكلية، حيث يُتيح التحقق من مدى جودة النموذج في تفسير العلاقات بين المتغيرات الكامنة. ومن أبرز المؤشرات المعتمدة في هذا السياق معامل التحديد (R^2)، الذي يُعبّر عن نسبة التباين في المتغير التابع المُفسّر بواسطة المتغيرات المستقلة.

يُوضّح الجدول رقم (3) قيم معامل التحديد (R^2) الخاصة بمتغيرات الدراسة. وتشير هذه القيم إلى مدى قوة النموذج في التفسير، إذ تُعتبر القيم (0.25) ضعيفة، و(0.50) متوسطة، و(0.75) قوية وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة.

الجدول رقم 03: جدول معامل التحديد (R^2)

المتغير التابع	R^2	R^2 المعدّل ($Adj R^2$)
التعلم	0.538	0.532
الذكاء الاستراتيجي	0.654	0.648

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R^2 للتعلم بلغت 0.538، أي أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر حوالي 53.8% من التباين في التعلم الاستراتيجي. أما الذكاء الاستراتيجي فبلغت قيمة $R^2 = 0.654$ ، ما يشير إلى تفسير جيد (65.4%) من خلال التعلم الاستراتيجي وأبعاد إدارة المعرفة.

الجدول رقم 05 : جدول معاملات المسارات (Path Coefficients)

المتغير المستقل	التعلم الاستراتيجي	الذكاء الاستراتيجي
الاكتساب	0.134	0.102
التنظيم	0.219	0.133
المشاركة	0.077	0.093
التطبيق	0.381	0.278
التعلم	—	0.318

يُعد تحليل معاملات المسارات من الخطوات المحورية في تقييم النموذج الهيكلي، حيث يكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الكامنة (Latent Variables) وتستند دلالة هذه المعاملات إلى إحصائية T وفترات الثقة)، فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي :

- أعلى تأثير مباشر على التعلم الاستراتيجي كان لبُعد التطبيق (0.381)، يليه التنظيم (0.219).
- فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، ساهم التعلم الاستراتيجي نفسه بشكل قوي (0.318)، إضافةً إلى التطبيق والتنظيم. وهذا يعزز فكرة أن التعلم الاستراتيجي يلعب دور الوسيط بين إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي.

يمكن تقسيم قيم المسارات المستخرجة إلى آثار مباشرة وأخرى غير مباشرة، الأمر الذي يوفر فهماً أدق لطبيعة العلاقات بين المتغيرات. وللتأكد من دلالتها الإحصائية، تم اعتماد تقنية البوتستراپ (Bootstrapping) باعتبارها من أكثر الأساليب ملاءمةً في نماذج PLS-SEM، إذ تسمح بإعادة المعاينة عدة مرات وتقدير التوزيع التجريبي للمعاملات

الجدول رقم 04 : الآثار المباشرة بين المتغيرات

المسار	Original Est	Bootstrap Mean	Bootstrap SD	T	[97.5% - 2.5%]	الدلالة
اكتساب المعرفة ← التعلم الاستراتيجي	0.134	0.133	0.061	2.186	[0.013 – 0.253]	دال
اكتساب المعرفة ← الذكاء الاستراتيجي	0.102	0.102	0.050	2.060	[0.006 – 0.201]	دال
تنظيم المعرفة ← التعلم الاستراتيجي	0.219	0.218	0.071	3.077	[0.076 – 0.360]	دال
تنظيم المعرفة ← الذكاء الاستراتيجي	0.133	0.134	0.055	2.394	[0.026 – 0.244]	دال
مشاركة المعرفة ← التعلم الاستراتيجي	0.077	0.078	0.068	1.140	[-0.055 – 0.212]	غير دال
مشاركة المعرفة ← الذكاء الاستراتيجي	0.093	0.095	0.060	1.554	[-0.022 – 0.213]	غير دال
تطبيق المعرفة ← التعلم الاستراتيجي	0.381	0.384	0.070	5.435	[0.244 – 0.519]	دال
تطبيق المعرفة ← الذكاء الاستراتيجي	0.278	0.277	0.065	4.288	[0.150 – 0.404]	دال
التعلم الاستراتيجي ← الذكاء الاستراتيجي	0.318	0.316	0.059	5.365	[0.198 – 0.431]	دال

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج ما يلي :

1. البُعد الأقوى تأثيراً على التعلم الاستراتيجي هو تطبيق المعرفة (0.381) يليه تنظيم المعرفة (0.219) ، مما يوضح أن آليات التطبيق والتنظيم تمثل الأساس في تعزيز التعلم داخل المنظمة.
2. مشاركة المعرفة لم يظهر لها تأثير معنوي على كل من التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي $T < 1.96$ ، وفترة الثقة شملت الصفر.
3. جميع الأبعاد الأخرى (الاكتساب، التنظيم، التطبيق) تؤثر مباشرة على الذكاء الاستراتيجي، إلى جانب تأثير غير مباشر عبر التعلم.
4. العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي قوية ودالة 0.318 ، $T = 5.365$ مما يعزز دوره كوسيط.

الآثار غير المباشرة واختبار الوساطة

يُعد اختبار الوساطة (Mediation Test) خطوة محورية لفهم آلية انتقال أثر أبعاد إدارة المعرفة على الذكاء الاستراتيجي عبر التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط. ووفقاً للقاعدة المنهجية، إذا كان الأثر المباشر دالاً والأثر غير المباشر دالاً فهذا يدل على وساطة جزئية، بينما إذا كان الأثر المباشر غير دال والأثر غير المباشر دال فإن ذلك يشير إلى وساطة كاملة.

بناءً على نتائج التحليل، يمكن تلخيص الآثار غير المباشرة كما يلي:

1. الاكتساب ← الذكاء الاستراتيجي
 - الأثر المباشر: دال. (0.102)
 - الأثر غير المباشر عبر التعلم: دال. (0.043)
 - النتيجة: وجود وساطة جزئية، حيث يساهم التعلم في تعزيز العلاقة.
2. تنظيم المعرفة ← الذكاء الاستراتيجي
 - الأثر المباشر: دال. (0.133)
 - الأثر غير المباشر عبر التعلم: دال. (0.069)
 - النتيجة: وساطة جزئية، مع دور مهم للتعلم في تقوية الأثر.
3. مشاركة المعرفة ← الذكاء الاستراتيجي
 - الأثر المباشر: غير دال.
 - الأثر غير المباشر عبر التعلم: غير دال. (0.025)
 - النتيجة: لا توجد وساطة، مما يعكس ضعف دور المشاركة في التأثير على الذكاء الاستراتيجي.
4. تطبيق المعرفة ← الذكاء الاستراتيجي
 - الأثر المباشر: دال. (0.278)
 - الأثر غير المباشر عبر التعلم: دال. (0.121)
 - النتيجة: وساطة جزئية قوية، حيث يمثل هذا البُعد أعلى أثر غير مباشر بين جميع الأبعاد.

الإجابة على فرضيات الدراسة

بناءً على نتائج النموذج الهيكلي واختبارات الدلالة الإحصائية باستخدام البوتستراب، يمكن صياغة الاستنتاجات المتعلقة بالفرضيات كالتالي:

1. **الفرضية الأولى:** ثبت أن أبعاد إدارة المعرفة (الاكتساب، التنظيم، التطبيق) تؤثر إيجابياً ومعنوياً على التعلّم الاستراتيجي – ما عدا بعد مشاركة المعرفة-، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه الإطار النظري والأدبيات السابقة.
2. **الفرضية الثانية:** أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة المعرفة لها تأثير مباشر على الذكاء الاستراتيجي واثار غير مباشرة عبر التعلّم الاستراتيجي، بما يعزز العلاقة الكلية الإيجابية والمعنوية بين إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي.
3. **الفرضية الثالثة:** وُجد أن التعلّم الاستراتيجي يُسهم بشكل إيجابي ومعنوي في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، مما يؤكد أهميته كعامل محوري في النموذج.
4. **الفرضية الرابعة:** بينت النتائج وجود أثر وساطة للتعلّم الاستراتيجي في العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي، حيث يفسر جزءاً من هذا التأثير، بما يبرز دوره الوسيط وفقاً للتصورات النظرية السابقة.

الخاتمة

في ضوء الإطار النظري والتحليل التطبيقي الذي تناول دور أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي، توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج البارزة التي تعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل البحث. فقد أكدت النتائج أن أبعاد إدارة المعرفة، وعلى وجه الخصوص تطبيق المعرفة وتنظيمها، تمثل المحرك الأساسي لتعزيز التعلّم الاستراتيجي داخل مؤسسة جيزي، وهو ما انعكس بدوره على رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي. كما أظهرت الدراسة أن التعلّم الاستراتيجي يشكّل حلقة وصل محورية ووسيطاً أساسياً في العلاقة بين إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي، مما يبرز أهميته كخيار استراتيجي للتنظيمات الساعية إلى رفع تنافسيتها واستدامتها.

ومن جهة أخرى، كشفت النتائج عن محدودية تأثير مشاركة المعرفة على كل من التعلّم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي، وهو ما يطرح تحدياً أمام المؤسسة يتمثل في ضرورة تطوير آليات المشاركة والتبادل المعرفي بين الأفراد والوحدات.

إن القيمة العلمية لهذه الدراسة تكمن في دمجها بين ثلاثة محاور أساسية: إدارة المعرفة، التعلّم الاستراتيجي، والذكاء الاستراتيجي في إطار تفسيري متكامل مدعوم بالأدلة التطبيقية. أما من الناحية العملية، فتتمثل إسهاماتها في توجيه صانعي القرار داخل مؤسسة جيزي نحو التركيز على سياسات إدارة المعرفة الفعالة، مع إيلاء اهتمام خاص بآليات التطبيق والتنظيم، وتعزيز بيئة تشجع على التعلّم المستمر واستشراف المستقبل.

وتوصي الدراسة بضرورة:

1. الاستثمار في البنى التحتية المعرفية التي تسهل عملية تطبيق وتنظيم المعرفة.
2. تعزيز ثقافة المشاركة المعرفية عبر حوافز مادية ومعنوية.
3. تكثيف برامج التعلم الاستراتيجي لتمكين المؤسسة من تطوير قدراتها الاستخبارية والاستباقية.

مصادر ومراجع الدراسة:

- 1- محمد بوزيان تيغزة 2015 التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي عمان الاردن دار المسيرة
- 2- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370.
- 3- Emmanuel Jakobowicz(2007). Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes , Thèse , CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS PARIS
- 4- Hair, J. F., & Sarstedt, M. (2019). Composites vs. factors: Implications for choosing the right SEM method. *Project Management Journal*, 50(6)
- 5- Song, J., et al. (2018). Strategic learning for dynamic capabilities: A knowledge management perspective. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 427–456.
- 6- Alegre, J., & Chiva, R. (2021). Linking knowledge management, innovation and strategic learning. *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 90–110.
- 7- Xu, H., et al. (2019). Strategic intelligence in turbulent environments: The role of knowledge management. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 709–718.
- 8- Aboelmaged, M. (2021). Knowledge management capability and strategic intelligence: Evidence from dynamic markets. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1987–2009.
- 9- Jiang, W., & Li, M. (2020). Strategic learning and organizational adaptation: The mediating role of absorptive capacity. *Management Decision*, 58(10), 2107–2125.
- 10- Torres, A., et al. (2022). Strategic intelligence, knowledge management and organizational performance: A mediation model. *Sustainability*, 14(15), 9205.
- 11- Cegarra-Navarro, J. G., et al. (2023). Strategic intelligence through knowledge management: Insights for sustainable competitiveness. *Journal of Business Research*, 155, 113391.