



## Knowledge Management and Its Impact on Strategic Vigilance: A Field Study in Yemenia Airways

Bassam Ali Ahmed Musallam<sup>1,\*</sup>, Noaman Mohammed Ahmed Saeed<sup>2</sup>

Received: 13/12/2025, Reviewed: 18/12/2025, Accepted: 20/01/2026. <https://doi.org/10.59559/ajmbfs.1.2.4>

**Abstract:** This study aimed to determine the impact of knowledge management with its dimensions (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge distribution, knowledge storage, and knowledge application) on strategic vigilance with its dimensions (competitive vigilance, commercial vigilance, technological vigilance, and environmental vigilance) in Yemenia Airways. To answer the study's questions and test its hypotheses, the researchers used the analytical descriptive method and a questionnaire as a data collection tool. The study population consisted of senior and middle management leaders in the company, totaling (1081) individuals. A non-proportional random sample of (323) individuals was selected. The study found a positive impact of the dimensions of knowledge management (knowledge diagnosis, knowledge distribution, knowledge storage, and knowledge application) on strategic vigilance in Yemenia Airways, while no statistically significant impact was found for the knowledge generation dimension on strategic vigilance. The study also found a high level of strategic vigilance achievement in Yemenia Airways, accompanied by a high level of knowledge management implementation in the company under study.

**Keywords:** Knowledge management, strategic vigilance, Yemenia Airways.

### إدارة المعرفة وأثرها في اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة الخطوط الجوية اليمنية

بسام علي أحمد مسلم<sup>1\*</sup>، نعمان محمد أحمد سعيد<sup>2</sup>

الاستلام: 2025/12/13، التحكيم: 2025/12/18، القبول: 2026/01/20

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة بأبعادها: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) في اليقظة الاستراتيجية بأبعادها: (اليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية) في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة بالقيادات في الإدارة العليا والوسطى في الشركة البالغ عددهم (1081) عنصراً، وقد تم اختيار عينة عشوائية غير نسبية عددها (323) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية، مع عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد توليد المعرفة في اليقظة الاستراتيجية، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال من تحقق اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وقد صاحبه أيضاً مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المعرفة في الشركة موضع الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة شركة الخطوط الجوية اليمنية بتنقيف العاملين فيها حول أهمية المعرفة (الضمنية، والظاهرة)، وكيفية إدارتها، وذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة لتحقيق مستوى أفضل من اليقظة الاستراتيجية، بحيث يُمكن الشركة من التطوير المستمر لعملياتها المختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، اليقظة الاستراتيجية، شركة الخطوط الجوية اليمنية.

© 2025 Arab Academy for Management, Banking, and Financial Sciences, Yemen. The article can be reused under the [Creative Commons license \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) as long as the journal and authors are credited.

© 2025 الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية، اليمن. يمكن استخدام المادة المنشورة مرة أخرى وفقاً لرخصة [مؤسسة المشاع الإبداعي \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)، بشرط الإشارة إلى المؤلف والمجلة.

1 Assistant Prof. of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen.

\* Corresponding author email: [basmus79@gmail.com](mailto:basmus79@gmail.com)

2 MA Scholar, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen.

1 أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

\* الباحث المراسل: [basmus79@gmail.com](mailto:basmus79@gmail.com)

2 باحث ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

## المقدمة:

إن شركات الطيران - كغيرها من الشركات - تعمل في بيئة ديناميكية وتسعى دوماً إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء في السوق لاسيما في ظل حدة التنافس بين شركات الطيران؛ لذا كان لزاماً عليها الاعتماد على نظام رصد دائم يساعدها في البقاء متيقظة ومستعدة لمواجهة كل ما قد يحدث في بيئة عملها الداخلية والخارجية، ويمكنها من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية التي تعمل على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وذلك من خلال المراقبة والتحليل محيطها: العملي، والتقني، والتكنولوجي، والتنافسي.

وعلاوة على الأزمات التي تواجهها شركات الطيران، فإن المنافسة القوية بين شركات الطيران تزداد يوماً بعد يوم، حيث تبنت أغلب الدول سواء العربية أو الأجنبية سياسة الأجواء المفتوحة، وهذا يفتح مجال المنافسة أمام جميع شركات الطيران العربية والأجنبية، وبموجب ورقة العمل المقدمة في المؤتمر العالمي للنقل الجوي في اجتماعه السادس والذي عُقد في مونتريال مارس 2013م تمت الإشارة إلى أن "اتفاقيات الأجواء المفتوحة، لها فوائد اقتصادية عامة تنتج عن زيادة المنافسة في الأسواق التجارية؛ مما يسهم في ترويج الرحلات الجوية والتجارية، ويعزز الإنتاجية والنمو الاقتصادي، كما أن عدد الاتفاقات المتعلقة بتحرير النقل الجوي، التي أبرمتها الدول الأعضاء في منظمة الطيران المدني الدولي (الإيكاو) على الصعيد الثنائي والإقليمي والمتعددة الجوانب أو المتعددة الأطراف، على مدى العقد الماضي، يدل على توافق دولي واضح في الآراء بشأن فوائد تحرير النقل الجوي"، بناء عليه فقد باتت شركة الخطوط الجوية اليمنية تعمل في بيئة تنافسية معقدة، وتتطلب منها الدراسة المستمرة لحاجات ورغبات عملائها، وتقييم مستوى خدماتها المقدمة وفقاً للمعايير الدولية التي يفرضها الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA)، ومنظمة الطيران المدني الدولي (ICAO)؛ لتكون قادرة على الاستمرار في تقديم خدمات متميزة لعملائها.

وبناء على ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة إدارة المعرفة وأثرها في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.

### ال خلفية النظرية للدراسة:

#### اليقظة الاستراتيجية:

#### مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تعد اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة والتي تتطلب الإنصات إلى بيئة المنظمة من: موردين، وزبائن، وتكنولوجيا ومنافسين؛ وذلك لما لها من أهمية في صناعة القرارات، لاسيما القرارات الاستراتيجية، وتحتاج المنظمات منذ تأسيسها إلى أنظمة الرقابة والاستعلام الدائم عن محيطها وموقفها التنافسي، لمعرفة اتجاهات أسواقها.

في عصر يتميز بالسرعة في تغير الأحداث التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على استمرارية المنظمة، وضمان تحقق حصصها السوقية المستهدفة، أصبح الخطأ في بيئة الأعمال غير مسموح به نتيجة الآثار السلبية المترتبة عليه، وبناء عليه فقد باتت اليقظة الاستراتيجية موضع اهتمام منظمات الأعمال في ظل هذا الوضع التنافسي، وفي هذا الإطار يؤكد الشريف (2018)، وولد عابد وعلوطي (2017)، وجواني (2019) إلى أن المنظمات في جميع القطاعات تبحث عن طرق لدراسة بيئتها وتبني الوسائل اللازمة لتدعيم مصادر معلوماتها باعتبار ذلك أمراً ضرورياً لتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة عملها، ومواجهة التحديات التي تفرزها؛ ولذلك فقد كان من الضروري على المنظمات الراغبة في البقاء في ظل هذه التغيرات والتحديات، أن تسعى لاستباق تلك التغيرات، وذلك من خلال الإنصات لمحيطها الخارجي من: عملاء، وموردين، ومنافسين، وتكنولوجيا...إلخ، وهذا يُعد جوهر اليقظة الاستراتيجية التي تستطيع من خلالها المنظمة تجنب التهديدات المحتملة، واقتناص الفرص الممكنة في إطار إدارة للمعرفة تنطوي على توفر المعلومات المناسبة، وفي الوقت المناسب، وتوظيفها في التكيف مع المتغيرات في بيئة عملها، وهذا ما أشار إليه الصائغ وآخرون (2017)، Dawood وAbbas (2018)، ومحمود ومهدي (2019) إلى أهمية وجود يقظة استراتيجية كآلية للرصد والمتابعة، والحصول على المعلومات في الوقت المناسب، وتوظيفها في عملية صنع القرارات التي تعزز القدرة التنافسية للمنظمات.

ولأن اليقظة الاستراتيجية بحاجة إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة، فإن إدارة المعرفة تمثل المنهجية التي توفر أكثر ما هو أهم من المعلومات، وهي المعرفة وإدارتها في جميع المستويات التنظيمية في المنظمة، ورفد العاملين والمستفيدين بها بعد الحصول عليها من مصادرها المختلفة، وهذا يحتم على منظمات الأعمال عموماً تطبيق نماذج ومفاهيم حديثة وفعالة تساعدها في زيادة قدرتها التنافسية وكفاءتها في تحقيق الاستثمار الأمثل للموجودات المعرفية، وهو ما بات يُعرف بإدارة المعرفة التي تهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تفرزها بيئة عملها الداخلية والخارجية، وهنا يؤكد بوقشور (2019) إلى أن تزايد الاعتراف بالمعرفة يعد مصدراً مهماً وجوهرياً وغير ملموس، ويؤدي إلى التفوق في العناصر التقليدية من (أرض، ومال، وعمل). كما يشير Tckhakaia et al. (2015) إلى أن إدارة المعرفة أصبحت موضوعاً أساسياً للمنظمات، لاسيما في ظل التوسع العالمي وزيادة تعقيد العمليات التجارية، حيث تؤثر إدارة المعرفة في أنشطة المنظمات بدءاً من تصميم الاستراتيجية التنظيمية، وانتهاءً بتحسين تجربة العملاء، كما تؤدي أيضاً دوراً أكثر أهمية في صناعة الطيران، مع مراعاة حجم الصناعة وتعقيد عملياتها.

من مواجهة كافة التهديدات والتحديات التي يمكن أن تصدر عن الجهات المنافسة لها (محمود، 2017).

وحتى تكون المنظمات يقظة تنافسياً يتوجب عليها عدم التركيز على مجال واحد فقط وهو القطاع الصناعي الذي تعمل فيه وما يحتويه من منافسين حاليين ومحتملين، بل يجب عليها التركيز على مجالات متعددة تؤدي جميعها إلى رسم صورة متكاملة عن البيئة الخارجية للمنظمة والتهديدات والفرص التي تتضمنها (الشريف، 2018).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف اليقظة التنافسية إجرائياً بأنها: عملية مراقبة المنافسين الرئيسيين والمحتملين لشركة الخطوط الجوية اليمنية في السوق، وتحديد التهديدات والفرص المتاحة في هذه الأسواق.

### ثانياً: اليقظة التجارية (التسويقية) (Commercial Vigilance):

تُعد اليقظة التجارية أكثر أنواع اليقظة الاستراتيجية ربحية على المدى القصير، وذلك بسبب ارتباطها بالتعاملات التجارية للمنظمة، وهي تعكس أيضاً طبيعة علاقاتها التجارية مع عملائها ومورديها، كما أنها تمتد لمدى متوسط؛ كونها تعبّر عن السياسات التجارية للمنظمة، وقدراتها التفاوضية والتعاقدية، والتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد، سواء كانوا عملاء أو موردين (Silva, 2002).

وتعرف اليقظة التجارية (التسويقية) بأنها: "النشاط الذي تتمكن من خلاله المنظمة من دراسة العلاقة بين الموردين والعملاء والتطورات الجديدة في السوق ومعدل نمو السوق، كما أنها تهتم بتطور احتياجات العملاء على المدى البعيد" (العيداني، 2017، 137)، ويهتم هذا النوع من اليقظة بالعملاء والموردين وتطور السوق، بحسب تطور احتياجات العملاء على المدى الطويل، وهذا يعد أهم أولويات اليقظة التجارية، فالمنتجون المقدمون للخدمة بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستفيدين، وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمنظمة، كما أنها أيضاً حريصة على الاهتمام بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالخدمات الجديدة والمنتجات، فاليقظة التجارية تتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات العملاء، وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المنظمة، وقدرتهم على توفير المدخلات الأولية، وهو الشيء الذي يسمح بالقول: إن المنظمة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق، وظروفه، وذلك من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستفيدين والمزودين والمقدمين للخدمة أو المنتج (خلفلاوي، 2017).

ولأغراض هذه الدراسة تُعرف اليقظة التجارية بأنها: توفير المعلومات عن كل ما يتعلق بالعلاقات التجارية لشركة الخطوط الجوية اليمنية، من موردين، وعملاء، ورغباتهم، والمنتجات، والخدمة، والتكاليف، وأسعار السوق حالياً ومستقبلاً

وتعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: "نظام للرقابة المستمرة للبيئة المحيطة بالمنظمة، بحيث تساعد على التقاط مؤشرات استباقية لتوفير المعلومة الاستراتيجية، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (عقون، 2016، 270)، ويعرفها Carter Michel بأنها: "نشاط يمكننا من خلاله التحكم بالمعلومات اللازمة لمراقبة الأوساط الاجتماعية، والسياسية وكذا الاقتصادية للبيئة التي تنشط فيها المنظمة، وبمعنى آخر فهي تأخذ بعين الاعتبار كافة محددات البيئة الخارجية التي من شأنها التأثير في نشاط المنظمة" (Stoking, 2011, 5). وعرفها الشريف ومحب (2015، 134) بأنها: "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق إلى بيئتها الخارجية؛ بهدف فتح منافذ على الفرص المناسبة حتى يتم استغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها، والتقليل من آثارها"، ويرى Brouard (2004، 1) بأن اليقظة الاستراتيجية "تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات التي تتمكن المنظمة من خلالها المراقبة المستمرة لبيئتها لكي تتمكن من اتخاذ القرارات".

وبناء عليه يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية: نشاط مخطط ومنظم في شكل نظام معلومات يمنح المنظمة القدرة على الاستماع الدائم والمستمر لمحيطها، ويمكنها من توظيف المعلومات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولأغراض هذه الدراسة تُعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها: ملاحظة وتحليل التطور التكنولوجي، والتجاري، والتنافسي، لبيئة شركة الخطوط الجوية اليمنية؛ من أجل منح المنظمة القدرة على الاستماع الدائم والمستمر لمحيطها مما يمكنها من تحليل ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية واغتنام الفرص وتجنب التهديدات.

### أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وذلك وفقاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الاستراتيجي الذي تعتمده المنظمة، ويمكن الإشارة إلى الأبعاد الأكثر شيوعاً لليقظة الاستراتيجية، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance):

وتُعرف اليقظة التنافسية بأنها: ذلك النشاط الذي تتعرف من خلاله المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وتهتم أيضاً بالبيئة التي تتواجد فيها المنظمات المنافسة، وذلك من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف)، وتحليل الصناعة، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار، والتي تساعد المنظمة إلى وضع الاستراتيجيات التجارية الأكثر فاعلية (بن خليفة وآخرون، 2018).

كما تعرف بأنها: مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة؛ بهدف تعزيز مركزها التنافسي بالمقارنة مع المنافسين الحاليين والمستقبليين لها، وذلك من خلال متابعتهم ورصد كل تحركاتهم بالشكل الذي يُمكن المنظمة

## ثالثاً: اليقظة التكنولوجية ( Technological ) (Vigilance):

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها: "نشاط يتم تنفيذه من داخل المنظمة لمتابعة التطورات التكنولوجية، والإبداعات والابتكارات المحتملة من أن تؤثر على مستقبل المنظمة، فلا يجب النظر إلى التكنولوجيا بأنها تتعلق فقط بالآلات والتطور في المعدات والتجهيزات، بل إنها أيضاً تشتمل على المعرفة الفنية والعلمية: (المعلومات، والأساليب، والعمليات والتجهيزات... الخ) التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات" (زواو، 2013، 95).

وتشير اليقظة التكنولوجية إلى "مختلف الجهود المبذولة من قبل المنظمة؛ لمعرفة التطورات، وكل ما هو جديد في الميدان التكنولوجي والمتعلقة بنشاط المنظمة سواء الحالي أو المستقبلي" (قوجيل، 2012، 41)، كما أنها تعبر عن "العملية التي تحصر المنظمة من خلالها التقنيات والتكنولوجية المستعملة من قبل منافسيها، ومورديها في إطار مجال نشاطها؛ وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر فقط على مستقبلها، وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية" (رملي، 2014، 268)، ويرى النجار والشوابكة (2020) أن اليقظة التكنولوجية تقوم برصد وتحليل الآثار العلمية والتقنية الحالية والمستقبلية؛ للتعرف على الفرص والتهديدات المتاحة لتطوير العمل داخل الشركة، وبحسب رأي درة وجرادات (2014) فإن اليقظة التكنولوجية تعتمد على عدة عناصر أهمها:

1. دراسة السوق التكنولوجية؛ لمعرفة الداخلين والخارجين لتلك السوق.
2. البحث عن الفرص التكنولوجية التي توفرها البيئة الخارجية لمحاولة اقتناصها.
3. تحليل براءات الاختراع المتعلقة بمجال المنظمة بشكل مستمر.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف اليقظة التكنولوجية إجرائياً بأنها: عملية المتابعة والبحث عن المعلومات التي تتعلق بالتطورات التكنولوجية والتقنية، ومواكبة شركة الخطوط الجوية اليمنية لكل ما هو جديد في قطاع النقل الجوي.

## رابعاً: اليقظة البيئية (Environmental Vigilance):

ترتبط اليقظة البيئية بمجموعة واسعة من العوامل الخارجية ذات الصلة بجميع الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة (حسين، 2015)؛ لذا يعد تطبيقها مهمة ليست بالأمر السهل على المنظمة؛ كونها تتعلق بجميع المجالات التي لم تتطرق لها الأنواع السابقة من اليقظة، فهي تتعلق بأنماط السلوك في الجوانب الاقتصادية، والتشريعية والسياسية، والاجتماعية، وبمكونات البيئة الخارجية العامة غير المرتبطة بشكل مباشر بالأنظمة (قوجيل، 2012)، وتعتبر اليقظة البيئية عن "اليقظة الشاملة لرصد التطورات السياسية والاقتصادية والثقافية والديموغرافية، المؤثرة

بطريقة أو بأخرى على أنشطة المنظمة"، وهي تتضمن الآتي (علوط والسيد، 2018):

- **اليقظة الاجتماعية:** وهي التنقيب والملاحظة في البيئة الاجتماعية والثقافية حتى تتمكن المنظمة من البقاء على اطلاع دائم بالتطورات التي تحدث في تلك البيئة من عادات وتقاليد، وصراعات وتغيرات دينية وعرقية، وتركيبات ثقافية وأخلاقية، وتسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات، مثل التغيرات الديموغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي قد تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمنظمة.

- **اليقظة الاقتصادية:** وترتبط اليقظة الاقتصادية بجميع التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمنظمة، حيث إن المنظمة تتابع أنشطة المؤسسات المالية، وما يتعلق بها، والوضع الاقتصادي العام، ومستوى الدخل، والأجور، وأسعار الاستهلاك والإنتاج، وغيرها من الأنشطة الاقتصادية.

- **اليقظة السياسية والتشريعية:** تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى متابعة التطورات الحاصلة في البيئة السياسية من قوانين وإجراءات ومعايير وقرارات وتسهيلات وإعفاءات وغيرها من الأمور التشريعية والسياسية، كقرارات منع الاستيراد للمواد الخام أو المنتجات، وقوانين تشجيع الاستثمار التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المنظمة.

- **اليقظة الثقافية:** هي عبارة عن رصد كل ما يتعلق بالبيئة الثقافية للمنظمة، بحيث تدرس الجهات الفاعلة ذات الصلة بالمنظمة من خلال ثقافتهم، وسلوكهم، والمستوى الاجتماعي، واحتياجاتهم.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف اليقظة البيئية إجرائياً بأنها: المراقبة للتطورات التي تؤثر في نشاط شركة الخطوط الجوية اليمنية والتي تتمثل في بقية أنواع اليقظة التي لم تحدد في هذه الدراسة، كاليقظة الاجتماعية، والثقافية، والقانونية، والتشريعية.

## إدارة المعرفة:

### مفهوم إدارة المعرفة

يرى (Peter Drucker) أن المعرفة هي الأساس للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وأن منظمات التصنيع والخدمات ستقوم على المعرفة في المستقبل، وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى منظمات مولدة للمعرفة بطرق كثيرة، كما أننا سائررون نحو الدخول إلى "مجتمع المعرفة"، فالمنظمة التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تحقق مستوى جيداً من الإبداع والكفاءة، وأن ميزة المعرفة يمكن استمرارها؛ لأنها تعطي عائداً ومزايا متزايدة بعكس الموجودات المادية التي تتناقص كلما تم استخدامها، فالموجودات المعرفية تزداد مع الاستخدام (حريم، 2006). وقد عُرفت إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتستخدم المعرفة وتنشرها من قبل

## أولاً: تشخيص المعرفة (Knowledge Diagnosis):

يعد تشخيص المعرفة من الأمور الجوهرية في أي برنامج لإدارة المعرفة، بحيث يتم وضع السياسات والبرامج على ضوء هذا التشخيص، ومن نتائج هذا التشخيص العلم بنوع المعرفة المتوفرة من خلال مقارنتها بما هو مطلوب حتى يمكن تحديد الفجوة المعرفية، بالإضافة إلى تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومواقعهم؛ لذلك إذا أرادت المنظمة أن تشخص المعرفة عليها أن تتحرك في محورين، وهما: أولاً التعرف على مصادر المعرفة الداخلية، والتي تتمثل فيما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات، وثانياً التعرف على مصادرها الخارجية في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة، والسعي لارتباط المنظمة معها (العمرى، 2004).

ومن الأساليب التي قد تفيد بشكل كبير في مرحلة تشخيص المعرفة، وضع خرائط للمعرفة (Knowledge Mapping)، وهو نظام يحدد معالم أو مواقع المعرفة الفردية والجماعية؛ كون خريطة المعرفة تحدد ماذا تعرف المنظمة، وأين توجد هذه المعرفة، ولاسيما المعرفة الضمنية أو الكامنة لدى الأفراد في كل أنحاء المنظمة، وذلك بطريقة تضمن الاستدلال عليها بسرعة، والرجوع إليها، والاستفادة منها (Prax, 2007). ولأغراض هذه الدراسة يُعرف تشخيص المعرفة بأنه: تحديد المعرفة المتوفرة في شركة الخطوط الجوية اليمنية، ومقارنتها بما هو مطلوب؛ لكي تستطيع المنظمة تحديد فجوتها المعرفية.

## ثانياً: توليد المعرفة (Knowledge Generation):

تعد عملية توليد المعرفة من أكثر عمليات إدارة المعرفة من حيث الأهمية؛ وذلك لأنها تساعد المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية؛ كون نجاح المنظمة يقاس من الناحية المعرفية بقدرتها على استمرارية توليد المعرفة (همشري، 2013). ويرى الناصر (2015) أن عملية توليد المعرفة تقوم على تطوير محتوى معرفي جديد، واستبدال المحتوى المعرفي الموجود، والفكرة الرئيسية لتوليد المعرفة هي عملية التحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي (Vick et al., 2015).

وبحسب Nonaka و Tacheuchi فإن العنصر البشري هو أساس توليد المعرفة؛ لذا كان لزاماً على المنظمة أن تشجع وتدعم وتحفز وتوفر البيئة المناسبة لعمليات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد (صياحي ومهديد، 2021)، ويُضيف Coffee (2000) أن أعلى درجات المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، ولكن يمكن توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. وهنا يشير فرجاني (2001) إلى أن المعرفة تكتسب عبر ثلاث طرق، هي: (التعلم، والبحث العلمي، والتطور التقني). ولأغراض هذه الدراسة يُعرف توليد المعرفة بأنه: الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة من قبل

الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها" (بدير، 2013، 33)، كما عُرفت إدارة المعرفة أيضاً بأنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى خبرات وتجارب سابقة يحملها الأفراد العاملون" (بوغازي، 2016، 33). وعرف الزبادات (2008، 55) إدارة المعرفة بأنها: "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة ما؛ من أجل بحث وتجميع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول، والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء المنظمي"، ويرى الظاهر (2009، 78) بأن إدارة المعرفة هي: "إيجاد الطرق للإبداع، وحصول المنظمة على المعرفة للاستفادة منها، والمشاركة، ونقلها للموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية، واستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن".

وعرفها Clarke و Coakes (2011) بأنها: العمليات الضرورية لتوليد، وتجميع، وتخزين، ومشاركة المعرفة؛ بقصد القيام بالأعمال اللازمة لزيادة الميزة التنافسية للمنظمة، وعُرفت أيضاً بأنها: "كُلُّ الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي: توليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة؛ لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية للمنظمة" (Mertins et al., 2003, 11). وبناء عليه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: مجموعة العمليات النظامية التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة، واكتسابها والحفاظ عليها، والتأكد من تداولها بين الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمة؛ للاستفادة منها، وضمان مشاركتها على نطاق واسع داخل المنظمة؛ مما يسهم في تطوير قدرات الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة، ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة.

## أبعاد إدارة المعرفة:

على الرغم من التباين والاختلاف في تناول المهتمين والباحثين لأبعاد إدارة المعرفة، فإن أغلبهم يتفقون على الأبعاد الجوهرية لإدارة المعرفة المتمثلة في: تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وهذه العمليات تعمل بشكل متتابع، وتتكامل فيما بينها، حيث يعتمد كل منها على سابقتها، وتدعم العملية التي تليها، وتلك العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها بحسب نمط المنظمة، فإنها تعد جوهرية إلى حد كبير في نجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة (حسن، 2008)، ويمكن الإشارة إلى تلك الأبعاد على النحو الآتي:

#### رابعاً: توزيع المعرفة (Knowledge Distribution):

يطلق على هذه المرحلة العديد من المصطلحات مثل: نشر المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتقسيم المعرفة، وتبادل المعرفة، وتعني كل هذه المسميات إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين، ويُعد هذا أمراً حيوياً للشركة التي تملك هذه المعرفة، كما يؤدي هذا إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، وبالتالي تحقق المصلحة العامة والكلية للشركة، مع الأخذ في الاعتبار أن وجود أجزاء من المعرفة ذات حساسية قد تضر بمصالح الشركة إذا أتاحت لجهات منافسة لها؛ ولذا يجب أن تُوضع القواعد والإجراءات التي تضمن سرية هذه الأجزاء دون الإخلال بمبدأ شفافية المعرفة وإتاحتها للتوزيع تحقيقاً للمصالح العام للشركة (العجرفي، 2017). ويشير الزطمة (2011) في هذا الصدد إلى أنه باستطاعة القائمين على إدارة المعرفة في المنظمات توزيع المعرفة ونشرها بين العاملين، وذلك من خلال بعض الإجراءات، كإنشاء حلقات معرفة (Circles Knowledge) لإنتاج وتبادل المعرفة بين كافة العاملين، وعلى مختلف المستويات التنظيمية، ويجب أن يتصف عملها بالاستمرارية والتنظيم، وتكون بشكل دوري، ويتم تشكيلها من قبل إدارة المعرفة أو فرق المعرفة بالمنظمة، وأيضاً يتم توزيع المعرفة من خلال استخدام وسائل التقنية الحديثة المخصصة لنقل المعلومات وتبادلها، مثل: الإنترنت، والبريد الإلكتروني، وغيرها من الوسائل التكنولوجية، ويجب تنظيم مراكز الوثائق الورقية وتصنيفها وفهرستها، وتسهيل الوصول إلى الوثائق التي بداخلها. ولأغراض هذه الدراسة يُعرف توزيع المعرفة بأنه: العملية التي تسعى شركة الخطوط الجوية اليمنية من خلالها إلى تبادل الخبرات والمهارات بشكل ذاتي بين العاملين في الأقسام المختلفة وتشجيعهم على ذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة.

#### خامساً: تطبيق المعرفة (Knowledge Application):

إن الغاية والهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة والتطبيق، ويسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed Cycle)، وقد أشار Mertins et al. (2003) إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعد المهمة الأساسية لإدارة المعرفة، وأن من واجب هذه الإدارة إيجاد طرق التغلب على عوائق تطبيقها، مثل: (قلة الخبرة، ومقاومة التغيير، والثقافة، واللغة)، والتي بعض نتائجها توليد المعرفة الجديدة، فاستخدام أو تطبيق المعرفة يعد الهدف النهائي لإدارة المعرفة؛ ولذا يجب إعادة استخدام المعرفة التي يتم اكتسابها أو إنشاؤها، ومن ثم تنظيمها أو توزيعها أو نشرها بطريقة أخرى حيثما كان ذلك مفيداً (Probst et al., 2000). ولأغراض هذه الدراسة يُعرف

الأفراد العاملين في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وذلك من خلال أنشطة متعددة، مثل البحث، والتطوير، والتعلم، بالإضافة إلى الحصول على المعرفة المتوفرة من المصادر المتاحة (الداخلية والخارجية).

#### ثالثاً: تخزين المعرفة (Knowledge Storage):

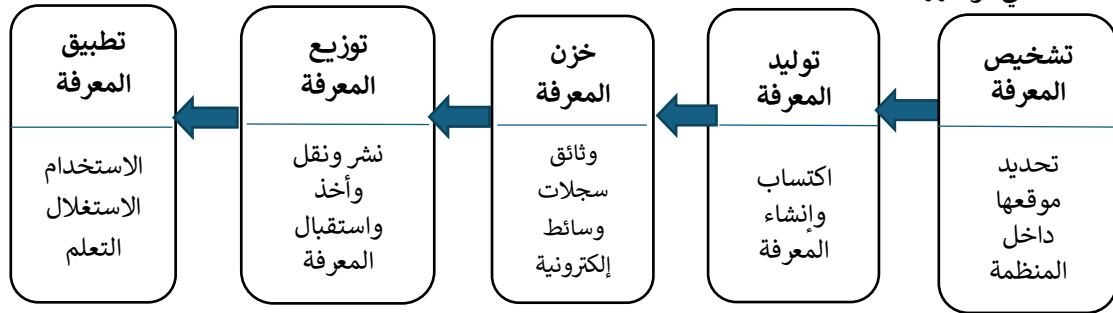
يشمل تخزين المعرفة العمليات الآتية: الاحتفاظ، والإدانة، والبحث، والوصول، والاسترجاع، وتعد عملية خزن المعرفة بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، فالمنظمات تواجه خطراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر؛ ومن هنا أصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً في غاية الأهمية ولاسيما في المنظمات التي تعاني من معدلات دوران عالية في العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة؛ لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها (الزيادات، 2008).

وقد أشار العلواني (2006) إلى أن تخزين المعرفة يجب أن يتم على أساس انتقائي، وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة؛ الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة، وذلك من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة، وذلك في شكلين أساسيين:

1. الأفراد: فالأفراد هم من يمتلكون الخبرات، ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم، وذلك من خلال نظم التشجيع والحوافز وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
2. الحواسيب: وهي تعد من الوسائل المهمة والشائعة في حفظ المعرفة؛ لدقتها، وكفاءتها، والاتساع الهائل لمساحات التخزين فيها، والقدرة العالية التي تتعامل بها في تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة، وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم، وبحسب رأي Alavi (2000) فإن المعرفة التي تخلق المعرفة الجديدة لم تعد كافية، وأن هناك دائماً حاجة إلى آليات لتخزين المعرفة المكتسبة واستردادها عند الحاجة، وتعد الذاكرة التنظيمية هي الحل الأمثل من هذا المنظور، ويجب أن تكون المنظمة قادرة على تخزين خبراتها في شكل مناسب، وفي الوقت نفسه يتوجب عليها أن تضمن تحديث ذاكرتها التنظيمية. ولأغراض هذه الدراسة يُعرف تخزين المعرفة بأنه: عملية توثيق وحفظ خبرات ومهارات وإسهامات الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وذلك بالطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة، وفهرستها؛ ليتسنى للشركة الاستفادة منها واسترجاعها في الوقت المناسب.

ويمكن تلخيص أبعاد وعمليات إدارة المعرفة من خلال الشكل (1).

تطبيق المعرفة بأنه: العملية التي تسعى شركة الخطوط الجوية اليمنية من خلالها إلى تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية؛ لتطوير الأعمال وتوظيفها في عمليات صنع القرار، وحل المشكلات التي تواجهها.



شكل (1): عمليات إدارة المعرفة

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعدها: (توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وخزن المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تطوير رأس المال الفكري بأبعاده: (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في المنظمات موضع الدراسة.

دراسة صياحي ومهديد (2021): هدفت الدراسة إلى تقييم دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي بمؤسسة بولي بن لصناعة أكياس التغليف في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة إدارة المعرفة والإبداع التكنولوجي.

دراسة باديس (2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة بأبعدها: (اكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيم المعرفة وتقييمها، ونقل المعرفة وتطبيقها) في تحقيق اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة الاتصال (Ooredoo) بأم البواقي بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: وجود دور لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة المالكي والشيخ (2020): هدفت الدراسة إلى تعزيز الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة في التغيير الاستراتيجي في مؤسسات اتصالات الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة أثر إيجابية بين إدارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، كما أن بعدي تخزين المعرفة وتقاسم المعرفة لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في التغيير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة صارم (2019): هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال أبعدها: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) لدى

## الدراسات السابقة:

دراسة الشلاش وعبدالله (2024): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية بكلية عنزة الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيا بين عمليات إدارة المعرفة بجميع أبعادها واليقظة الاستراتيجية.

دراسة Al-Dubai et al. (2024): هدفت الدراسة إلى بحث مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة الفعالة على نتائج صنع القرار في المؤسسات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة نموذجاً مفاهيمياً قائماً على نظرية البنية؛ لتقييم تأثير أبعاد إدارة المعرفة، بما في ذلك اكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها على عمليات صنع القرار في مختلف المستويات الهرمية، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة مباشرة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وتحسين عمليات صنع القرار داخل المؤسسات، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعطي أولوية لممارسات إدارة المعرفة تتمتع بقدرات أفضل في حل المشكلات، وتقييم أكثر فاعلية للمخاطر، كما يمكن للمؤسسات أن تكون مجهزة بشكل أفضل للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، وتكسيبها ميزة تنافسية في مجال صناعتها، كما أكدت الدراسة على حاجة المؤسسات إلى الاستثمار في ممارسات إدارة المعرفة، وتنفيذها لتحقيق نجاح مستدام في ظل اقتصاد اليوم القائم على المعرفة.

دراسة بوغرة وبن زرقة (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ارتباطية موجبة بين نظم المعلومات وتفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة الورد (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المنظمات الدولية والمحلية في العاصمة اليمنية صنعاء،

المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في التسويق الابتكاري في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية - بغداد، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في التسويق الابتكاري.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة - بحسب علم الباحثين - أول دراسة محلية تناولت هذا الموضوع في الجمهورية اليمنية، وذلك من حيث مجتمع الدراسة، ومن حيث الجمع بين متغيري الدراسة، كما لم تتناول أيًا من الدراسات السابقة المتغيرين معاً، وهما: إدارة المعرفة واليقظة الإستراتيجية، كما في الدراسة الحالية، باستثناء ثلاث دراسات جزئية تناولت المتغيرين مع اختلاف بعض أبعادهما واختلاف بلد الدراسة ومجتمعها.

#### مشكلة الدراسة:

يشير Tckhakaia et al. (2015) إلى أنّ التحدي الأول الذي تواجهه شركات الطيران هو تحديد نوع المعرفة المستخدمة في الشركة، وكيفية الوصول إليها، كما أنّ المعرفة يمكن أن تصبح عديمة الجدوى إذا لم تكن هناك إدارة خاصة بها داخل المنظمة (Karimi & Javanmard, 2014)، لذلك فإن من الأهمية أن تقوم المنظمة بتطوير سلسلة من العمليات والإجراءات من أجل إدارة معارفها بشكل أفضل، ووفقاً لمذكرة استراتيجية قطاع النقل الجوي في الجمهورية اليمنية في سبتمبر 2011م يواجه قطاع النقل الجوي في الجمهورية اليمنية العديد من المشكلات المؤسسية والحكومية والتشغيلية.

وتتلخص القضايا الرئيسية التي يواجهها قطاع النقل الجوي في تطوير البنية التحتية؛ وذلك بسبب عدم وجود استراتيجية عامة واضحة لتطوير البنية التحتية للمطارات، فالعديد من مشاريع البنية التحتية كانت إما سابقة لأوانها أو غير مناسبة لاحتياجات قطاع النقل الجوي في اليمن (البنك الدولي، 2017)، وتواجه شركة الخطوط الجوية اليمنية الكثير من التحديات، أبرزها: هجرة الكوادر الإدارية والفنية للشركة باستمرار؛ بسبب الحصول على فرص عمل أفضل مع شركات طيران عربية في دول الجوار، أو الوصول إلى سن التقاعد دون تدريب أو إيجاد البديل، وهذا يُفقد الشركة المعرفة الضمنية التي تُغادر الشركة بمجرد ترك هؤلاء الكوادر دون أن يتم تحويلها إلى معرفة ظاهرة (صريحة)، وهذا ينعكس سلباً على الأداء العام للشركة؛ وهنا يتوجب على إدارة الشركة استغلال المعرفة الضمنية الكامنة في عقول المديرين والعاملين بالمنظمة، وذلك من خلال القدرة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك عن طريق التعلم التنظيمي الذي يعد من العوامل الأساسية في تحديد الأفضلية التنافسية للشركة (نقل المعرفة، 2012).

ومنذ مارس 2015م أثرت الأزمة بشكلٍ سلبي على النشاط التشغيلي للشركة، حيث انخفضت الوجيهات التشغيلية إلى (8) وجهات دولية بدلاً من (25) وجهة، وعلى الرغم من أن حصة

موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده توليد المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، غير أنه تبين وجود أثر ذي دلالة معنوية متوسطة لبقية أبعاد إدارة المعرفة، وهي: (تشخيص المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري.

- دراسة Maharaj و Suknunan (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في صنع القرار، وصياغة الاستراتيجيات في الجامعات الرائدة في إفريقيا، وتحديد ما إذا كانت إدارة المعرفة ستضيف قيمة وقدرة تنافسية لهذه الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن إدارة المعرفة لديها القدرة على التأثير بشكل إيجابي على صياغة الاستراتيجية المؤسسية.

- دراسة الذراع (2018): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحسين اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة التنافسية)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن لإدارة المعرفة دوراً إيجابياً في تحسين اليقظة التنافسية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، كما أن لإدارة المعرفة دوراً مهماً في تحسين اليقظة التكنولوجية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، في حين أظهرت النتائج أيضاً أن إدارة المعرفة لا تسهم في تحسين اليقظة التجارية للمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة العيساوي وشاكر (2018): هدفت الدراسة إلى التقصي عن دور إدارة المعرفة بأبعادها: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) في إدارة المشاريع الصغيرة في معمل الأوكسجين الأهلي في العراق، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن إدارة المعرفة أدت دوراً مهماً في ارتفاع الإنتاجية خلال السنوات الأربع من 2010 - 2013م في المصنع موضع الدراسة.

- دراسة الباشا وآخرون (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي في شركات النقل الجوي العاملة بالسودان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر ذي دلالة إحصائية فقط بين أحد أبعاد إدارة المعرفة، وهو بعد تطبيق المعرفة وبين الإبداع التنظيمي.

- دراسة الشعري (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة بأبعادها: (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في إيجاد المنظمة المتعلمة بجامعة ذمار، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لبعدي توزيع وتطبيق المعرفة، وعدم وجود هذا الأثر لبعدي توليد المعرفة وتخزينها في إيجاد المنظمة المتعلمة.

- دراسة النعيمي وعذيب (2016): هدفت الدراسة إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة بأبعادها: (تشخيص

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية العلمية:

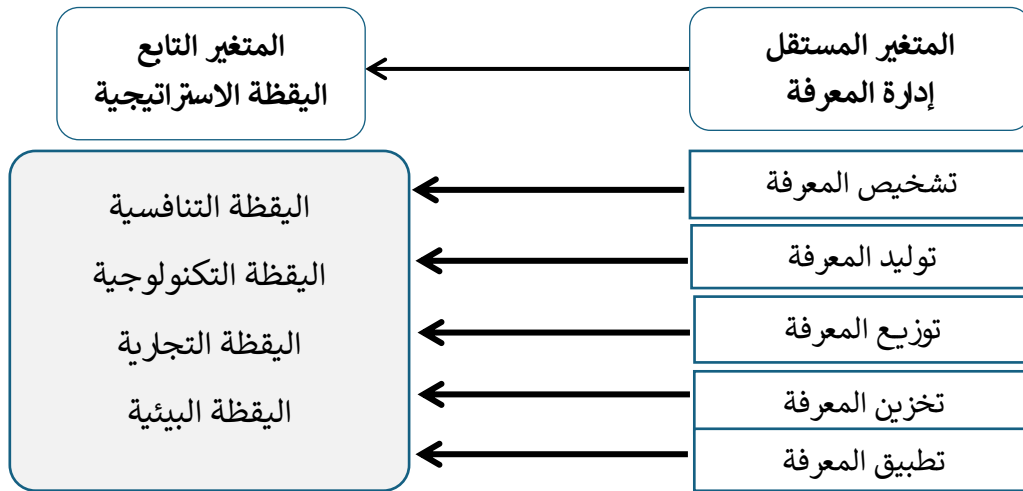
- ستسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية فيما يتعلق بمتغيري الدراسة (إدارة المعرفة، واليقظة الاستراتيجية)، كمتغيرين حديثين نسبياً في إدارة الأعمال.
- من المتوقع أن تتيح المجال لإجراء مزيد من الدراسات في مجال هذه الدراسة أو أحد متغيراتها، لاسيما في ظل شحة الدراسات التي جمعت بين متغيري الدراسة.

### ثانياً: الأهمية العملية:

- من المؤمل أن يسهم تشخيص واقع ممارسة إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية في مساعدتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة عملها؛ سعياً لتقديم خدمة بمستوى جودة أفضل.

## النموذج المعرفي للدراسة:

المتغيرُ المستقل المتمثل بـ (إدارة المعرفة) بأبعاده المتمثلة بـ (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، والمتغير التابع المتمثل بـ (اليقظة الاستراتيجية) بأبعادها: (اليقظة التنافسية، واليقظة البيئية، واليقظة التجارية، واليقظة التكنولوجية) كما في الشكل (2):



شكل (2): النموذج المعرفي

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في شركة الخطوط الجوية اليمنية.
2. التعرف على مستوى اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.
3. تحديد أثر إدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية

## فرضيات الدراسة:

- المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.
- الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.

- بناء على مشكلة الدراسة ونتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات، وذلك على النحو الآتي:
- الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية -الجمهورية اليمنية. وتنبثق من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتشخيص

الدراسة بما يضمن قياس متغيري الدراسة وأبعادهما لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، وتم الاستعانة بعدد من الدراسات؛ لتحديد وصياغة مؤشرات قياس أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، كدراسة العيساوي وشاكر (2018)، وصياحي ومهديد (2021)، والمالكي والشيخ (2020)، وبوقشور (2019)، بالإضافة إلى صلاح الدين (2020)، وحسن (2021)، وعلاوي (2019)؛ لتحديد أبعاد ومؤشرات المتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية).

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين ومديري الإدارة الوسطى والعليا في شركة الخطوط الجوية اليمنية بالجمهورية اليمنية، البالغ عددهم (1081) موظفاً بحسب آخر إحصاء لإدارة الموارد البشرية بالشركة في شهر مايو 2023م، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة

م	اسم الفرع	رئيس مجلس الإدارة	المدير العام	نواب المدير العام	إدارات رئيسية وإدارات تخصصية	إدارات فرعية ورؤساء أقسام ومشرفون	الإجمالي (مجتمع الدراسة)
1	صنعاء	0	0	3	500	412	915
2	عدن	1	1	3	16	100	121
3	سيئون	0	0	0	3	9	12
4	الريان	0	0	0	3	12	15
5	تعز	0	0	0	3	8	11
6	سقطرى	0	0	0	3	4	7
	<b>الإجمالي</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>528</b>	<b>545</b>	<b>1081</b>

المصدر: (زيارة ميدانية إلى إدارة الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية اليمنية، 2023).

عشوائية من القيادات في فرعي (صنعاء وعدن) بالاعتماد على الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينات لـ Krejcie و Morgan (1970)، حيث بلغ إجمالي حجم عينة الدراسة (323) مفردة، والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة (Hd): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.
- الفرضية الفرعية الخامسة (He): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويعد المنهج الأنسب لموضوع هذه الدراسة، وتحقيق أهدافها، واختبار فرضياتها.

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، ومن خلال التأصيل النظري لمتغيري الدراسة وأبعادهما تم تطوير أداة

ونظراً للتباين في أعداد القيادات بفروع الشركة – والذين يمثلون مجتمع الدراسة - فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية غير النسبية، حيث تم استهداف جميع القيادات في الإدارة العليا والوسطى في الفروع الآتية: (تعز، سيئون، الريان، سقطرى)، في حين تم أخذ عينة

جدول (2): توزيع عينة الدراسة

م	اسم الفرع	رئيس مجلس الإدارة	المدير العام	نواب المدير العام	إدارات رئيسية وإدارات تخصصية	إدارات فرعية ورؤساء أقسام ومشرفون	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)	حجم عينة الدراسة
1	صنعاء	0	0	3	500	412	915	245
2	عدن	1	1	3	16	100	121	33
3	سيئون	0	0	0	3	9	12	12
4	الريان	0	0	0	3	12	15	15
5	تعز	0	0	0	3	8	11	11
6	سقطرى	0	0	0	3	4	7	7
	<b>الإجمالي</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>528</b>	<b>545</b>	<b>1081</b>	<b>323</b>

### الأساليب المستخدمة:

استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار 22 لتحليل البيانات، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبارات صدق أداة الدراسة وثباتها.
2. الأساليب المتعلقة بالإحصاء الوصفي: وتضمنت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

3. الأساليب الإحصائية المتعلقة بالإحصاء الاستدلالي، والمتمثلة: بالانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد.

### ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتأكد من ثبات الاستبانة، ومدى مصداقية إجابات مفردات عينة الدراسة على مؤشراتها، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات والأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات $\alpha$	درجة المصدافية $\sqrt{\alpha}$
تشخيص المعرفة	4	0.853	92.4%
توليد المعرفة	4	0.884	94.0%
تخزين المعرفة	5	0.831	91.2%
توزيع المعرفة	5	0.872	93.4%
تطبيق المعرفة	5	0.883	94.0%
إدارة المعرفة	23	0.956	97.8%
اليقظة التنافسية	5	0.893	94.5%
اليقظة التجارية	5	0.893	94.5%
اليقظة التكنولوجية	5	0.874	93.5%
اليقظة البيئية	4	0.810	90.0%
اليقظة الاستراتيجية	19	0.953	97.6%

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

لتحقيق هدف الدراسة الأول والمتمثل في قياس مستوى تطبيق إدارة المعرفة في شركة الخطوط الجوية اليمنية بأبعادها: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، فقد كانت نتائج تحليل الآراء لمفردات عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (4).

تشير النتائج في الجدول (3) إلى أن نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها أظهرت أن إدارة المعرفة (0.956) وبدرجة مصداقية (0.978)، واليقظة الاستراتيجية (0.953) وبدرجة مصداقية (0.976)؛ وهذا يعني أن درجة المصدافية والثبات لمتغيري الدراسة جاءت عالية.

جدول (4): مستوى تطبيق إدارة المعرفة في شركة الخطوط الجوية اليمنية

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	تقدير مدى التطبيق لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95%	
					الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
1	تشخيص المعرفة	3.820	0.789	76.4%	74.6%	78.2%
2	تخزين المعرفة	3.695	0.755	73.9%	72.2%	75.6%
3	توزيع المعرفة	3.521	0.853	70.4%	68.4%	72.4%
4	تطبيق المعرفة	3.516	0.813	70.3%	68.4%	72.2%
5	توليد المعرفة	3.357	0.973	67.1%	64.9%	69.4%
	متوسط إدارة المعرفة	3.582	0.727	71.6%	70.0%	73.3%

على أقل نسبة تطبيق إلى قلة اهتمام شركة الخطوط الجوية اليمنية بدعم الدراسات القائمة على البحث العلمي؛ لاكتساب المعارف اللازمة لتطوير وتحسين مختلف عملياتها، بالإضافة إلى قلة اهتمام الشركة باستقطاب خبراء من خارج الشركة؛ لتطوير معارفها ذات الصلة بأنشطتها المختلفة.

ولتحقيق هدف الدراسة الثاني المتعلق بقياس مستوى اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية فقد تم تحليل مستوى اليقظة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): مستوى اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التحقق لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95%	
					الدرجة الدنيا	الدرجة العليا
1	اليقظة البيئية	3.653	0.791	73.1%	71.2%	74.9%
2	اليقظة التنافسية	3.581	0.839	71.6%	69.7%	73.5%
3	اليقظة التجارية	3.571	0.824	71.4%	69.5%	73.3%
4	اليقظة التكنولوجية	3.562	0.844	71.2%	69.3%	73.2%
	متوسط اليقظة الاستراتيجية	3.592	0.723	71.8%	70.2%	73.5%

بدرجات متفاوتة؛ مما يجعلها حريصة على البقاء يقظة استراتيجياً لتحقيق أهدافها.

ولتحقيق الهدف الثالث الذي ينص على: "قياس أثر إدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية"، فقد تم اختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية، وذلك على النحو الآتي:  
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة:

لاختبار الفرضية الرئيسة التي نصت على أن هناك أثراً لإدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر إدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية

نص الفرضية	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية.	0.845	0.715	726.173	0.000	0.841	26.948	0.000

الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (726.173)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية، وبالتالي تثبت صحة الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة باديس (2020) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية قوية بين

يتضح من الجدول (4) أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في شركة الخطوط الجوية اليمنية بحسب آراء عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث جاءت بمتوسط (3.582) وانحراف معياري (0.727) ونسبة (71.6%)، وهذا يدل على اهتمام إدارة الشركة بإدارة المعرفة، ولكن بدرجات متفاوتة، وكان بعد تشخيص المعرفة أكثر الأبعاد تطبيقاً، حيث جاء بمتوسط (3.820%) وانحراف معياري (0.789) ونسبة (76.4)، بينما كان بعد توليد المعرفة أقل الأبعاد تطبيقاً، حيث جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط (3.357) وانحراف معياري (0.973) بنسبة (67.1%)، وقد يُعزى حصول بعد توليد المعرفة في شركة الخطوط الجوية اليمنية

يتضح من الجدول (5) أن مستوى تحقق اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمنية بحسب آراء مفردات عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث جاءت بمتوسط (3.592) وانحراف معياري (0.723) ونسبة (71.8%)، وكان بعد اليقظة البيئية أكثر الأبعاد تحققاً، حيث جاء بمتوسط (3.653) وانحراف معياري (0.791) ونسبة (73.1%)، بينما كان بعد اليقظة التكنولوجية أقل الأبعاد من حيث الترتيب على الرغم من أنه جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط (3.562)، وانحراف معياري (0.844) ونسبة (71.2%). وتدلل هذه القيم على اهتمام شركة الخطوط الجوية اليمنية باليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها، ولكن

يتضح من الجدول (6)، أن درجة معامل الارتباط (R) بلغت (0.845) عند مستوى دلالة (0.01)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.715)، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (0.715) من التغيرات في اليقظة الاستراتيجية؛ مما يشير إلى أن (71.5%) من اليقظة الاستراتيجية ناتجة من إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (β) (0.841)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في إدارة المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (84.1%) في اليقظة

عمليات إدارة المعرفة واليقظة الاستراتيجية في مؤسسة الاتصال (Ooredoo) بالجزائر، ومع نتائج دراسة الذراع (2018) التي أظهرت وجود علاقة بين إدارة المعرفة بمجموع أبعادها وبين اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

نصت الفرضيات الفرعية على وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في اليقظة الاستراتيجية، واختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو في الجدول (7).

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

متغيرات النموذج	MR	MR <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	Durbin-Watson	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
مؤشرات جودة النموذج	0.860	0.739	162.131	0.000	2.080			
تشخيص المعرفة						0.118	2.959	0.003
توليد المعرفة						0.048	1.284	0.200
تخزين المعرفة						0.200	4.076	0.000
توزيع المعرفة						0.140	2.915	0.004
تطبيق المعرفة						0.358	7.731	0.000

الأولى من الفرضية الرئيسية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تشخيص المعرفة في اليقظة الاستراتيجية".

كما يتضح من الجدول (7) عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة في اليقظة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.048)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة اختبار (T.Test) المحسوبة التي بلغت (1.284)، وهي غير دالة؛ كون مستواها جاء (0.200)، وهذا يدل على عدم وجود أثر إيجابي، وبالتالي نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد توليد المعرفة في اليقظة الاستراتيجية". وقد تعزى هذه النتيجة إلى قصور دعم الشركة لبرامج البحث العلمي والتطوير بهدف توليد معارف جديدة، وإلى عدم الاهتمام الكافي باستقطاب خبراء من خارج الشركة لتطوير معارفها ذات الصلة بأنشطتها التي قد تضعف عملية توليد المعرفة وتسهم في ضعف تأثيرها في اليقظة الاستراتيجية، وتختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج دراسة الذراع (2018) التي أظهرت وجود دور لتوليد المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة وبيئتها بين الدراستين.

كما يتضح من الجدول (7) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة في اليقظة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.200)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في بعد تخزين المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (20.0%) في اليقظة الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة اختبار (T.Test) المحسوبة التي بلغت (4.076) وهي دالة عند مستوى (0.000)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية

يتضح من الجدول (7) عدم وجود مشكلة للارتباط الذاتي تؤثر على صحة النتائج، لأن قيمة اختبار (Durbin Watson Test) تقع ضمن المدى الملائم (1.5-2.5)، وبالنظر إلى مؤشرات النموذج فإن درجة معامل الارتباط المتعدد (MR) جاءت (0.860)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، أما قيمة معامل التحديد المتعدد (MR<sup>2</sup>) فيتضح من خلاله أن كلاً من (تشخيص المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) تفسر ما نسبته (0.739) من التباين أو التغيرات في (اليقظة الاستراتيجية)؛ مما يشير إلى أن (73.9%) تقريباً من اليقظة الاستراتيجية ناتج عن هذه الأبعاد، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة لمؤشرات ملاءمة النموذج التي بلغت (162.131)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، كما نلاحظ من الجدول أن الأبعاد: (تشخيص المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) كان لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً في اليقظة الاستراتيجية، حيث كانت مستوى الدلالة أقل من (0.01)، إلا أن بعد (توليد المعرفة) لم يكن ذا تأثير معنوي في نموذج الانحدار المتعدد، حيث كانت مستوى الدلالة أعلى من (0.05)، وبالتالي نثبت الفرضيات الفرعية فيما يتعلق بوجود أثر لتشخيص المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة في اليقظة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول (7) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تشخيص المعرفة في اليقظة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.118)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في بعد تشخيص المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (11.8%) في اليقظة الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة اختبار (T.Test) المحسوبة التي بلغت (2.959)، وهي دالة عند مستوى (0.003)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية

1. أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في شركة الخطوط الجوية اليمينية كان مرتفعاً، وقد جاء مستوى الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة بالترتيب تنازلياً: (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة).
2. تحتاج شركة الخطوط الجوية اليمينية إلى المزيد من الاهتمام بتوليد المعرفة لإيجاد معارف جديدة، وعدم الاكتفاء بمشاركة وتطبيق المعارف المتوفرة؛ كون توليد المعرفة يمثل الأساس لابتكار المعرفة وتجديدها في المنظمات.
3. أن مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمينية، كان مرتفعاً، ولكن بدرجات متفاوتة، وقد جاء مستوى الاهتمام بأبعادها بالترتيب تنازلياً: (اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية).
4. وجود قصور في شركة الخطوط الجوية اليمينية فيما يخص تنفيذ برامج البحوث والتطوير الموجهة نحو التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى دراسة جوانب القصور في العمليات الداخلية.
5. قبول فرضيات الدراسة يؤكد وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها: (تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمينية.
6. يتفاوت تأثير أبعاد إدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمينية، حيث كان بُعد تطبيق المعرفة الأعلى تأثيراً في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمينية، يليه بُعد تخزين المعرفة، ثم بعد توزيع المعرفة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تشخيص المعرفة.
7. لا يؤثر بُعد (توليد المعرفة) في اليقظة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية اليمينية.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بالآتي:
1. تحتاج إدارة شركة الخطوط الجوية اليمينية إلى مزيد من الاهتمام بإدارة المعرفة وتنميتها بأنواعها: (الضمنية والظاهرية) لدى مواردها البشرية، وكيفية إدارتها من خلال عملياتها (عمليات إدارة المعرفة)؛ وذلك من أجل نقلها من ذوي الاختصاص والخبرة الحاملين لها إلى بقية العاملين في الشركة لاستخدامها في تطوير عمليات الشركة المختلفة.
  2. استحداث نظام حوافز يسمح بمكافأة مشاركة المعرفة داخل المنظمة، بحيث لا يجب أن يكافأ العامل فقط عند اكتسابه لمعرفة جديدة، بل عند قيامه بتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها مع الآخرين في الشركة.

الثالثة من الفرضية الرئيسية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخزين المعرفة في اليقظة الاستراتيجية"، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الذراع (2018) التي أظهرت وجود دور لخزن المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما يتضح من الجدول (7) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة في اليقظة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.140)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في بعد توزيع المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (14.0%) في اليقظة الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة اختبار (T.Test) المحسوبة التي بلغت (2.915)، وهي دالة عند مستوى (0.004)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد توزيع المعرفة في اليقظة الاستراتيجية"، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة باديس (2020) التي أظهرت وجود دور لنقل المعرفة في اليقظة الاستراتيجية مؤسسة الاتصال (Ooredoo) بالجزائر، ومع نتائج دراسة الذراع (2018) التي أظهرت وجود دور لتوزيع المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

كما يتضح من الجدول (7) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة في اليقظة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta$ ) (0.358)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات التي لم تخضع للدراسة ستؤدي أي زيادة في بعد تطبيق المعرفة بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (35.8%) في اليقظة الاستراتيجية، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة اختبار (T.Test) المحسوبة التي بلغت (7.731)، وهي دالة عند مستوى (0.000)، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي لبعد تطبيق المعرفة في اليقظة الاستراتيجية، وأن هذا البعد هو أكثر الأبعاد تأثيراً في اليقظة الاستراتيجية، وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تطبيق المعرفة في اليقظة الاستراتيجية"، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة باديس (2020) التي أظهرت وجود دور لتطبيق المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة الاتصال (Ooredoo) بالجزائر، ومع نتائج دراسة الذراع (2018) التي أظهرت وجود دور لتطبيق المعرفة في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### الاستنتاجات:

في إطار مناقشة نتائج الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

بوغازي، فريدة (2016). تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوردو، موبيليس) - سكيكدة. *مجلة العلوم الإنسانية*، 27(2)، 31-44.

بوغرارة، حفيظة، وبن زرقة، آمال (2022). أثر نظم المعلومات في تفعيل اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر].

بوغشور، ليلي (2019). أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات مؤسسية الخبز الصحي - الميلية [رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر].

جواني، سارة (2019). أثر نظم المعلومات على تفعيل اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - أم البواقي [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر].

حريم، حسين (2006). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، حسين عجلان (2008). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

حسين، انتصار عزيز (2015). العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية وأثرها في توجهات إدارة التسويق [أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق].

خلفلاوي، شمس ضيات (2017). تئمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات. دراسات وأبحاث، 9(26)، 286-301.

درة، عبدالباري إبراهيم، وجردات، ناصر محمد (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الذراع، ساره شايب (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر [رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر].

رمل، حمزة (2014). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 2(2)، 253-275.

الزطمة، نضال محمد (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].

3. العمل على إيجاد ثقافة منظميه داعمة وإيجابية في تبادل المعرفة، وذلك من خلال المحاضرات، والندوات، والمؤتمرات، وورش العمل.

4. إنشاء وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي تحت مسمى إدارة المعرفة يناط بها جمع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل في الشركة.

5. يجب الحفاظ على مصادر المعرفة، مثل الوثائق المتعلقة بالدروس المستفادة، وأفضل الممارسات والدورات التدريبية بطريقة منظمة، وإمكانية الوصول إليها من قبل العاملين.

6. يجب على إدارة الشركة إيلاء اهتمام أكثر لليقظة الاستراتيجية بأنواعها: (التنافسية، والتكنولوجية، والتجارية، والبيئية)، وفي كافة المستويات الإدارية، لاسيما في ظل التقلبات التي تشهدها الأسواق العالمية، بالإضافة إلى ضرورة إيلاء اهتمام خاص للجانب التكنولوجي؛ لمواكبة التغيرات السريعة والتطورات الدائمة ضمن هذا القطاع.

## المقترحات:

1. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بأثر إدارة المعرفة في اليقظة الاستراتيجية، وتطبيقها في مجتمعات خدمية وإنتاجية أخرى؛ بهدف دعم وتطوير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

2. دراسة أثر مجموعة من المتغيرات الوسيطة التي قد تساهم في نقل أثر إدارة المعرفة إلى اليقظة الاستراتيجية، مثل: (الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية، والحوكمة، ونظم المعلومات الإدارية، وغيرها).

## المراجع:

باديس، سيليا (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة الاتصال (Ooredoo) - أم البواقي [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر].

الباشا، الصديق محمد، أحمد، الصاوي محمد، والعتيبي، سعد بن متعاد (2018). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(105)، 170-194.

بدير، جمال يوسف (2013). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات (ط2). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

بن خليفة، أحمد، بعلي، حمزة، وزلاسي، سامر (2018). مساهمة الترخد الاستراتيجي في تحقيق الأسبقية التنافسية- دراسة ميدانية على شركة Ooredoo للاتصالات الجزائر. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 2(3)، 185-199.

العجرفي، فلاح بن خلف (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (35)، 65-91.

عقون، شراف (2016). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: تجربة الجزائر. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، (5)، 293-255.

علاوي، جهان سلمان (2019). تأثير اليقظة الاستراتيجية في زيادة الاعمال: دراسة ميدانية في شركة بغداد للمشروبات الغازية - العراق. *مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم*، (48)، 167-155.

العلاوي، حسن (2006). *إدارة المعرفة، المفهوم والمدخل النظرية*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

علوط، فتحية، والسيد، معين أمين (2018). اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، (7)، 209-195.

العمرى غسان عيسى (2004). *الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية* [أطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن].

العيداني، حبيبة (2017). *اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية* [أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 3، الجزائر].

العيساوي، خالد عبدالله، وشاكر، شذى عبود (2018). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية في معمل الأوكسجين الأهلي في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24 (107)، 146-128.

فرجاني، نادر (2000). *تحدي اكتساب المعرفة في الوطن العربي*. القاهرة، مصر: مركز المشكاة للبحوث.

قوجيل، نور العابدين (2012). *دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس* [رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر].

المالكي، محمد، والشيخ، ساوس (2020). *عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التغير الاستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار*. *مجلة البشائر الاقتصادية*، (1) 6، 60-44.

محمود، زيد خوام (2017). *اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة - وزارة الصناعة*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23 (96)، 225-203.

زواو، ضياء الدين (2013). *دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية* [رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر].

الزيادات، محمد عواد (2008). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. الشريف، بقة، ومحلب، فايزة (2015). *تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج وسطيف*. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 2 (2)، 159-131.

الشريف، حنان يحي (2018). *تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية* [أطروحة دكتوراة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر].

الشعري، بشرى يحيى أحمد (2017). *دور عمليات إدارة المعرفة في إيجاد المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على جامعة ذمار* [رسالة ماجستير، جامعة ذمار، ذمار، اليمن].

الشلال، عبدالرحمن، وعبدالله، بكر محمد (2024). *تأثير عمليات إدارة المعرفة على اليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على كليات عيزة الأهلية*. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 21 (2)، 115-67.

<https://doi.org/10.36394/jhss/21/2/4> صارم، ندى (2019). *دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر* [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا].

الصاغ، محمد جبار طاهر، الكرعوي، محمد ثابت فرعون، والشمري، سرمد حمزة (2017). *مبادئ المنظمة الفطنة وتأثيرها في اليقظة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة*. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19 (3)، 98-80.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد (2020). *ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية*. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 44 (4)، 260-177.

صياحي، الأخضر، ومهديد، فاطمة الزهراء (2021). *دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي: دراسة حالة مؤسسة Polyben الجزائر*. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، 4 (2)، 455-478.

الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). *إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديثة.

نقل المعرفة. (2012). *سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، 2012* (32)، 3-91. جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الاستراتيجية. السعودية. همشري، عمر احمد (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الورد، بشرى حميد حسن (2022). *أثر عمليات ادارة المعرفة على تطور راس المال الفكري: دراسة تحليلية على المنظمات المحلية والدولية في امانة العاصمة - صنعاء* [رسالة ماجستير، الجامعة اللبنانية الدولية، صنعاء، اليمن].

ولد عابد، عمر، وعلوطي، لمين (2017). *آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف*. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، (17)، 3-15.

Alavi, B. (2000). Human resource management information system. *Tadbir Magazine*, (I.M.O), 105.

Al-Dubai, M. M. M., Marie, Z., Al-Duais, H. M., Alifan, B., Farea, M. M., & El-Ebiary, Y. A. B. (2024). The impact of knowledge management strategy on the enterprise's decision making. *Journal of Tianjin University Science and Technology*, 57(6), 449-449. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12515989>

Brouard, F. (2004). *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME* [Development of a diagnostic tool for existing strategic intelligence practices among SMEs]. In Actes du 7<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME) (pp. 1-14). 27-29 October, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME.

Coakes, E., & Clarke, S. (2011). An introduction to communities of practice. In D. Schwartz & D. Te'eni (Eds.), *Encyclopedia of knowledge management* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 482-488). IGI Global Scientific Publishing.

محمود، ناجي عبدالستار، ومهدي، حكمت مهدي (2019). أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15 (2/47)، 1-18.

الناصر، عامر عبدالرزاق (2015). *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال*. عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

النجار، محمد فايز، والشوابكة، خالد محمود (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 8 (3)، 503-520. <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.11>

النعمي، صلاح عبدالقادر، وعذيب، عامر فدعوس (2016). دور عمليات إدارة المعرفة في التسويق الابتكاري: بحث تحليلي لعينة من مديري الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية - العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22 (89)، 1-21.

Coffee, J. C. (2000). Class action accountability: Reconciling exit, voice, and loyalty in representative litigation. *Columbia Law Review*, 100(2), 370-439. <https://doi.org/10.2307/1123472>

Dawood, F. S., & Abbas, A. F. (2018). The Role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field research in a sample of private banks. *European Journal of Business and Management*, 10(21), 1-18.

Karimi, F., & Javanmard, M. (2014). Surveying the infrastructure and capabilities for knowledge management implementation in supply chain. *JIM QUEST*, 10(1), 75-82.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (Eds.). (2003). *Knowledge management: concepts and best practices* (2<sup>nd</sup> ed.). Springer Science & Business Media.

- Prax, J. Y. (2007). *Le manuel du knowledge management* [The knowledge management handbook] (4<sup>th</sup> ed.). Dunod.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. John Wiley & Sons.
- Silva, A. L. (2002). *L'information et l'entreprise: Des savoirs à partager et à capitaliser: Méthodes, outils et applications à la veille* [Information and business: Knowledge to share and capitalize on: Methods, tools and applications for competitive intelligence] [Doctoral Dissertation, Université Aix-Marseille 3, Aix-en-Provence, France].
- Stokinger, P. (2011). *Introduction à la communication interculturelle* [Introduction to intercultural communication] [Master's thesis, Institut National des Langues et Civilisations Orientales (INALCO), Paris, France].
- Suknunan, S., & Maharaj, M. (2019). The role of knowledge management in institutional strategy development and competitiveness at leading African universities. *Knowledge and Performance Management*, 3(1), 19-30.  
[https://doi.org/10.21511/kpm.03\(1\).2019.03](https://doi.org/10.21511/kpm.03(1).2019.03)
- Tckhakaia, E., Cabras, I., & Rodrigues, S. A. (2015). Knowledge management in airline industry: Case study from the British airways. In *the 13<sup>th</sup> edition of the International Conference on e-Society*. 14 – 16 March, Funchal, Madeira, Portugal.
- Vick, T. E., Nagano, M. S., & Popadiuk, S. (2015). Information culture and its influences in knowledge creation: Evidence from university teams engaged in collaborative innovation projects. *International Journal of Information Management*, 35(3), 292-298.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.01.010>

### To cite this article...

Musallam, B. A. A., & Saeed, N. M. A. (2025). Knowledge management and its impact on strategic vigilance: A field study in Yemenia Airways. *Arab Journal of Management, Banking, and Financial Studies*, 1(2), 50-67.  
<https://doi.org/10.59559/ajmbfs.1.2.4>