

مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد السابع والعشرون

شوال ١٤٤٢هـ

الجزء الثالث



www.imamu.edu.sa

e-mail: journal@imamu.edu.sa

www.imamu.edu.sa

e-mail: edu_journal@imamu.edu.sa



**عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم**

د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني
قسم أصول التربية - كلية التربية
جامعة القصيم





عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم

د. إبراهيم بن حنّس سعيد الزهراني

قسم أصول التربية - كلية التربية

جامعة القصيم

تاريخ قبول البحث: ١٦/٢/١٤٤٢هـ

تاريخ تقديم البحث: ١٥/٥/١٤٤٢هـ

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم، وكذلك الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير "استبانة" كأداة لجمع البيانات؛ حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (١١٠) قائد أكاديمي بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء بتقدير "متوسط" وكان بعد تخزين المعرفة الأعلى من حيث التطبيق في حين جاء بعد توليد المعرفة أقل عمليات إدارة المعرفة تطبيقاً، كما أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بتقدير "متوسط" أيضاً وكان بعد الدافعية أعلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي في حين جاء بعد الاستشراف الأقل تطبيقاً، كما أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، وجاءت عملية تشارك المعرفة الأكثر تأثيراً بينما جاءت عملية تخزين المعرفة الأقل تأثيراً في الذكاء الاستراتيجي، وتوصي الدراسة بدعم عمليات إدارة المعرفة في الجامعة وتأسيس نظام إداري يعتمد على المعرفة في التخطيط واتخاذ القرارات، تطوير نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وتبني مفهوم وتطبيقات الذكاء الاستراتيجي لضمان التعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية، استحداث مركز ل (الذكاء الاستراتيجي والدراسات المستقبلية)، وتفعيل دور عمليات إدارة المعرفة في تنويع وتفعيل أنشطة الذكاء الاستراتيجي في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي، إدارة المعرفة، المعرفة الاستراتيجية.

Knowledge Management Processes and their Impact on Enhancing Strategic Intelligence - An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders at Qassim University

Dr. Ibrahim Hanash Saeed Alzahrani

Department of Foundations of Education

Faculty of Education - Qassim University

Abstract:

The study aimed to identify the level of application of knowledge management processes and the level of strategic intelligence at Qassim University, as well as to reveal the effect of knowledge management processes in enhancing strategic intelligence. To achieve this, the study adopted the descriptive approach, and a "questionnaire" was developed as a tool for data collection; Where it was applied to a stratified random sample of (110) academic leaders at Qassim University, and the study found that the level of application of knowledge management processes came with a "medium" rating, and the knowledge storage dimension was the highest in terms of application, while the knowledge generation dimension came with the least applied knowledge management process. The level of strategic intelligence was rated "average" as well, and the motivation dimension was the highest dimension of strategic intelligence, while the foresight dimension was the least applied. The results also showed that knowledge management processes have a statistically significant impact on enhancing strategic intelligence, and the process of sharing knowledge was the most influential while The process of storing the least influencing knowledge came in strategic intelligence, and the study recommends supporting knowledge management processes at the university and establishing a knowledge-based management system in planning, and making decisions, developing a system to motivate faculty members and academic leaders, and adopting the concept and applications of strategic intelligence to ensure dealing with future challenges. And the available opportunities to achieve maximum efficiency and effectiveness, the creation of a center for (strategic intelligence and future studies), and effectiveness The role of knowledge management processes in diversifying and activating strategic intelligence activities at the university.

Keywords: Strategic Management, Strategic Intelligence, Knowledge Management, Strategic Knowledge.

مقدمة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في طريقها للتحويل نحو الاقتصاد القائم على المعرفة تحديات متنوعة ومتعددة، وذلك نتيجة للأحداث المتلاحقة والتغيرات السريعة والتطورات المستمرة في شتى المجالات العلمية والتقنية؛ حيث تعمل هذه المؤسسات في بيئات تنافسية غير مستقرة، وتعتبر المعرفة محورا أساسياً لعمل وأنشطة المؤسسة الجامعية ومورداً استراتيجياً حيوياً في عمليات التغيير والتطوير وبناء الميزة التنافسية؛ الأمر الذي يفرض تبني أدوات استراتيجية غير تقليدية يمكن من خلالها استثمار المعرفة المتجددة والمبتكرة في إدارة الواقع والمستقبل؛ وهنا يأتي دور الذكاء الاستراتيجي بوصفه سمة تميز بها الجامعة وتوظفها كأداة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق فهم وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية والتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف على نحو أكثر كفاءة وفاعلية.

وفي هذا الإطار يشير أبو أصعب (٢٠١٩، ١٢١) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المؤسسة على التخطيط وإدارة التغيير، ويوفر لصانع القرار المعلومات الضرورية لمراقبة التغيرات والبحث عن الفرص الجديدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقراءة المستقبل وتطوير الأنشطة والخدمات بما يتلاءم مع المتطلبات والاحتياجات، كما أنه يساعد على تطوير الرؤية وتنفيذها وتحويل الابتكار إلى صناعة. ويُعد الذكاء الاستراتيجي كما يرى لعلايمة (٢٠١٥، ٣) أحد أهم المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية التي نالت اهتمام العلماء والباحثين منذ ظهوره وقدموا العديد من النظريات التي تفسر أبعاده وبنائه لمساعدة المؤسسات على رصد التغيرات البيئية والاستفادة منها واستغلالها لخدمة الأهداف والأغراض المرجوة.

ويعبر مصطلح الذكاء الاستراتيجي كما يرى "ليباويتز" (Liebowitz, 2006) عن أنشطة الذكاء في مجال التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ويهتم بتوفير المعلومات لصناع القرارات، ويركز على التنبؤ بالمستقبل والأنشطة الاستباقية. ويشير "مكدويل" (McDowell, 2009,7) إلى أنه في الآونة الأخيرة تعددت استخدامات وتطبيقات الذكاء الاستراتيجي في مجالات متعددة مثل التنبؤ بالتحليلات الاقتصادية، والتخطيط لتنفيذ وتقييم السياسات والالتزام والمراقبة، وتقييم المخاطر والتهديدات، وتطوير البرامج والاستراتيجيات. ويرى "سيرفس" (Service, 2006,6) أن الذكاء الاستراتيجي يعبر عن القدرة على تطوير استراتيجيات مناسبة وفعالة لمواجهة التحديات البيئية، فهو بمثابة الفهم والمعرفة والخيار الواسع. ويعرفه "ماكوبي" (Maccoby, 2001,4) بأنه الذكاء الذي يتسم به قادة المؤسسات من خلال أربعة مكونات تتمثل في الاستشراف والتفكير المنظومي والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة؛ ويتميز الذكاء الاستراتيجي كما يشير (Gonzales & Zaima, 2008, 4) بالتكامل، ويعمل على توفير المعلومات الاستراتيجية في الوقت المناسب وللشخص المناسب، كما أنه يوفر أقصى درجات التعاون بين الأعضاء لمواجهة التحديات المحتملة.

ويشير عتريس (٢٠١٧.٢٠) إلى أن الذكاء الاستراتيجي كأحد أدوات النجاح الاستراتيجي من أهم المصطلحات الحديثة في مجال الاقتصاد والإدارة، بما يمثله من نظام إدارة المعلومات ومنظومة متكاملة تمكن من رصد كل التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة الجامعية والعمل على استغلالها كفرص يمكن الاستفادة منها في تعزيز قيمتها ومكانتها، أو كتهديد ومعوقات تتطلب التعامل معها واجتنابها أو التكيف معها.

كما يُعد مدخل إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية الحديثة الملائم لمؤسسات التعليم العالي بحكم طبيعة وظائفها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ حيث تتخذ من المعرفة وسيلةً وهدفًا لها؛ وفي هذا السياق تؤكد "كيدول وليند وفاندر" Kidwell, J, Linde, K, Vander M., & " (Johnson, S, 2000,28) على الهدف الرئيس من وجود الجامعة المتمثل في اكتشاف المعرفة وتوليدها ونشرها وتداولها، مما يعني أهمية تبني مدخل إدارة المعرفة لتحسين وتطوير أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها ورسالتها، بالإضافة إلى الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية، وتعزيز القدرة على بناء الخطط الاستراتيجية التي تلبي الاحتياجات والمتطلبات، والتحول إلى منظمة متعلمة قادرة على التكيف ومواجهة التحديات.

وفي ضوء ما سبق؛ تتضح أهمية المعرفة التنظيمية والمعرفة الاستراتيجية وما تنتجه عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، وفي ذات السياق يؤكد عبدالعزيز (٢٠١٨، ٩٠) على أهمية إدارة المعرفة كمتطلب أساسي للذكاء الاستراتيجي وحاجة الجامعة إلى الذكاء الاستراتيجي في إدارتها نظراً لتعقد البيئة العالمية وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات وصعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وأن امتلاك الجامعة للذكاء الاستراتيجي لا يمكن أن يتم إلا في وجود إدارة للمعرفة والتوصل إلى نوعية جديدة من المعرفة وتطبيقها.

ومن هنا تبرز أهمية إدارة المعرفة كمرتكز أساسي لتعزيز الذكاء الاستراتيجي في ظل تغير وتطور المعرفة من حيث التوافر والحجم والأهمية

من جهة وضرورة التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة من جهة أخرى ، الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تؤثر على نحو إيجابي في مستقبل الجامعة وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وبناء ميزة تنافسية تتلاءم مع طبيعة العصر الذي تغلب عليه سمة التطور المعرفي والتقني في بيئة سريعة التغيير. وتأتي هذه الدراسة في سياق التوجه الوطني للمملكة للتحول نحو مجتمع المعرفة ، وتوجه جامعة القصيم للتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة.

وفي إطار ما سبق ؛ فإن الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة باتجاه تعزيز الذكاء الاستراتيجي كأداة يمكن من خلالها بناء مؤسسة ذكية قادرة على استثمار المعرفة وفهم الواقع واستشراف المستقبل والتنبؤ بالفرص والتحديات بما يخدم القضايا والأهداف الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة.

مشكلة الدراسة :

تؤكد الأدبيات النظرية أهمية إدارة المعرفة والتعامل مع الكم الهائل من المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن توظيفها لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للجامعة ، كما تؤكد الأدبيات أهمية توظيف وتعزيز الذكاء الاستراتيجي الذي يتطلب إدارة فعالة للمعرفة ودمجها في جميع أنشطة وعمليات الجامعة ، واستثمار المعرفة التنظيمية والاستراتيجية لتحليل وفهم المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات والبحث عن الفرص من أجل بناء استراتيجيات مبتكرة وإعادة صياغة السياسات واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تتلاءم مع التغيرات الحالية والمستقبلية وتعتمد على معرفة سابقة وفهم لواقع ومستقبل الجامعة في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية على نحو مستدام.

عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات

الأكاديمية بجامعة القصيم

د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني

ويؤكد عبدالعزيز (٢٠١٨، ١٩ - ٢١) إلى أن الجامعة بحاجة إلى نظام معلومات يساعد على وضع الاستراتيجيات التي تحقق لها أهدافها، ولا بد من امتلاك ذكاء استراتيجي يساعدها على التكيف مع طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئتها يمكن من خلاله مسح البيئة الخارجية التي تتواجد بها لتحليل التحديات الحالية والمستقبلية، وعلى الرغم من الحاجة الملحة إلى تفعيل الذكاء الاستراتيجي وإدارة التغيير إلا أن بعض الجامعات تواجه العديد من الإشكاليات على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات.

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة في بيئة التعليم العالي السعودي إلى بعض جوانب القصور في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، فعلى سبيل المثال أشارت دراسة الصقري (٢٠١٧) إلى من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة ضعف شيوع ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين في الجامعة وسوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة. وأوصت دراسة الحميدي (٢٠١٩) بإيجاد ثقافة محفزة ومشجعة على توليد المعرفة ومشاركتها. وتوفير الموارد المالية الكافية لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين لإنتاج المعرفة، وتوفير البيئة المناسبة، كما أوصت دراسة كمال الدين وأبو زيد (٢٠١٩) بأهمية التوعية بمفهوم إدارة المعرفة ودعم عملياتها الأساسية وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها، كما أشارت دراسة العنزي والحربي (٢٠١٥) إلى ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة، وعدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وضعف الدعم اللازم لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات السعودية. وفي جامعة القصيم توصلت دراسة الهادي ونصار (٢٠١٥) إلى أنه لا يتم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في

جامعة القصيم بصورة كاملة ، وأن هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة. كما أوصت دراسة المذحجي والهادي (٢٠١٧) بضرورة تبني إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة كأحد المداخل الإدارية الحديثة. ومن جانب آخر أشارت بعض الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي في البيئة العربية إلى تدني ممارسة الذكاء الاستراتيجي فعلى سبيل المثال أشارت دراسة عبدالستار وأمين (٢٠١٩) إلى ضعف ممارسة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي ، كما أوصت دراسة عبدالقاسم (٢٠١٩) بضرورة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي وتطوير أساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي. وأظهرت دراسة فائق (٢٠١٨) أهمية دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجامعة وأوصت بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي ، وفي بيئة التعليم الجامعي السعودي أوصت دراسة الشيخ وعلي (٢٠١٧) بضرورة إدراك التغيرات البيئية المحلية واستخدام الاستشراف لزيادة الفعل الإيجابي وتنمية الإبداع المنظمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران ، وإقامة شراكة مع كليات مناظرة محلياً وإقليمياً.

كما أكدت دراسات أخرى على العلاقة بين إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي في بيئات وقطاعات مختلفة ، منها على سبيل المثال دراسة المدهون (٢٠٢٠) التي كشفت عن وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة وعناصر الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني وأوصت الدراسة بضرورة استغلال البنية تحتية لإدارة المعرفة وتطويرها بما يؤدي لزيادة الذكاء الاستراتيجي ، كما أكدت دراسة "تالقاني وسارولاهي" (Taleghani &

Mandejin & (Sarollahi, 2016) ودراسة "ماندرين وسيافوش" (Siahpoosh, 2015) على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعوامل التفكير الاستراتيجي.

وتبني جامعة القصيم في رؤيتها المساهمة في بناء مجتمع المعرفة، وفي ورسالتها المساهمة في بناء الاقتصاد المعرفي؛ مما يدل على إدراك أهمية امتلاك المعرفة المتجددة والمبتكرة كمصدر استراتيجي للبقاء والتطور وبناء الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض ضرورة إدارة المعرفة وتوظيفها بكفاءة في جميع أنشطة وعمليات الجامعة، وتحويل البيانات والمعلومات إلى معرفة تنظيمية واستراتيجية يمكن من خلالها تطوير قدرات الأفراد والجماعات والمؤسسة الجامعية على استشرف المستقبل والتعامل مع التغيرات وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة التغيير والتحول المطلوب.

ولتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت (١٤) من القيادات الأكاديمية ذوي الخبرة في العمل الإداري بجامعة القصيم، وكان من أبرز النتائج ما يلي: ضعف الاستجابة للتحديات ومتطلبات التغيير ومواكبة التطورات، الاعتماد على ردود الفعل والتركيز أو الانشغال بالأعمال الروتينية واليومية وحل مشكلات العمل الحالية، ضعف مستوى ثقافة استشرف المستقبل وعدم وجود بدائل استراتيجية مدروسة للتعامل مع التغيرات أو التحديات، مقاومة التغيير والخوف من التجديد تجنباً للمخاطرة والمساءلة، غياب التوجه الاستراتيجي لدى بعض القيادات وارتباط التوجهات بشخصيات القادة، واتخاذ القرارات بناءً على المعرفة والخبرة الشخصية للقائد وليس بناءً على المعرفة التنظيمية والاستراتيجية للمؤسسة الجامعية.

وتفترض الدراسة الحالية أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تهدف إلى تحويل المعرفة بجميع أشكالها ومصادرها المختلفة إلى معرفة تنظيمية ومعرفة استراتيجية سوف يسهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية، وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم؟.

أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيس وتحقيق أهداف الدراسة تسعى الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم؟
2. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

1. تتناول الدراسة موضوعين مهمين وهما إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي؛ حيث تعتبر من أبرز الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري الاستراتيجي.
2. تستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية من أهمية تفعيل عمليات إدارة المعرفة بما يسهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في ظل ما تشهده بيئات

مؤسسات التعليم العالي من تغيرات سريعة وتطورات متلاحقة وحاجتها المستمرة إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق الاستراتيجي.

٣. تتزامن هذه الدراسة مع توجّه رؤية المملكة (٢٠٣٠) للتحوّل نحو الاقتصاد على المعرفة، وتوجّه جامعة القصيم للمساهمة في التحوّل نحو الاقتصاد المعرفي وبناء مجتمع المعرفة.

٤. قد تسهم الدراسة الحالية في تشخيص عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذكاء الاستراتيجي في جامعة القصيم وأثره في تحقيق الجامعة لأهدافها وتوجيه استراتيجياتها بما يتلاءم مع الاحتياجات والمتطلبات.

٥. يؤمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات الأكاديمية لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة وتوظيف أبعاد الذكاء الاستراتيجي لاكتشاف واستغلال الفرص والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

٦. يمكن أن تمهد الدراسة الحالية الطريق للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لدراسة مفهوم الذكاء الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة كأحد المداخل الإدارية الحديثة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم؛ وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم.

٢. التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، التفكير المنظومي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم.

٣. التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مراجعة الدراسة السابقة ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية توليد المعرفة في الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تخزين المعرفة في الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تشارك المعرفة في الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تطبيق المعرفة في الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على عمليات إدارة المعرفة: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة: (الاستشراف، التفكير المنظومي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة).

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القيادات الأكاديمية "عمداء الكليات والعمادات المساندة، وكلاء الكليات والعمادات المساندة، رؤساء الأقسام العلمية" من الجنسين (ذكور، إناث) بجامعة القصيم.
الحدود المكانية: جامعة القصيم.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي
١٤٤٠/١٤٤١هـ

مصطلحات الدراسة:

أ) إدارة المعرفة Knowledge management :

يُعرف الباحث إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: عملية منظمة تساعد المؤسسة الجامعية على استثمار المعرفة (الداخلية والخارجية، الظاهرة والضمنية) وتحويلها إلى معرفة تنظيمية واستراتيجية بما يعزز التعلم والذكاء التنظيمي والاستراتيجي ويسهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات التعليمية والبحثية والاجتماعية والتكيف مع المتغيرات وبالتالي تحقيق أهداف ورسالة الجامعة على نحوٍ أكثر كفاءة وفاعلية.

ب) الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence :

يُعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي إجرائياً بأنه: سمة تتميز بها الجامعة "أفراد وجماعات ووحدات تنظيمية" تصف مدى القدرة على دراسة وفهم بيئة العمل المؤسسي الحالية والمستقبلية، واستثمار المعرفة التنظيمية والاستراتيجية من خلال استشراف المستقبل وممارسة التفكير المنظومي ورسم الرؤية المستقبلية وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية والمشاركة؛ بهدف تحسين

العمليات وتطوير الاستراتيجيات وإدارة التغيرات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

(أ): الخلفية النظرية:

أولاً: إدارة المعرفة

١. مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها استثمار المعرفة باعتبارها مورداً استراتيجياً، ورغم الاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة المعرفة إلا أن ذلك الاهتمام رافقه تعدد وتنوع في تعريفات هذا المصطلح؛ ويرى "سنتوسا" (Sentosa, 2016) أن إدارة المعرفة مفهوم معقد يتجاوز مجرد جمع البيانات وتحويلها إلى معرفة؛ فالمؤسسات تنظر إلى إدارة المعرفة كعملية استراتيجية أساسية يمكن من خلالها تحقيق ميزتها التنافسية.

وتعرّف ريم الزامل (٢٠٠٣، ١٥) إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

كما يعرف القريوتي (٢٠٠٥، ٥) إدارة المعرفة على أنها "عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المؤسسة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويُسهّل عملية

الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات".

ويرى "ليوويتز" (Liebowitz,2006,22) أن إدارة المعرفة نتاج تجمع فئوي فكري يوفر معلومات ذات قيمة مضافة ومعارف تستثمر في صناعة القرارات الاستراتيجية للمنظمة، ويسهم في تقديم الخدمات بفعالية وكفاءة عالية. كما يعرفه "فارجاس" (Vargas,2011) بأنها مزيج من العمليات المعرفية التي يتم توظيفها في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التطوير وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢. عمليات إدارة المعرفة:

يشير نجم (٢٠٠٥، ١٠٠ - ١٠٣) إلى أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء على عدد وترتيب عمليات إدارة المعرفة، فقد حدد "توربان" E.Turban هذه العمليات بالآتي: (إنشاء المعرفة الجديدة، الحصول على المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، إدارة المعرفة، نشر المعرفة) أما "ديفيد سكاييم" D.Skyrme فقد حدد عمليات إدارة المعرفة تحديداً تفصيلاً في عشر عمليات: (إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة وأخيراً تقييم المعرفة).

وقد حدد (Martin, Brown, Dehayes, Hoffer, Perkins, 2001,28) عمليات إدارة المعرفة في أربعة عمليات أساسية هي: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، وحدد "ماركيورات" (Marquardt 2002,3) عمليات إدارة المعرفة بالآتي: (الاكتساب، التوليد،

الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة)، كما حدد "البدوي ومجدي" (El Badawy & Magdy, 2015) هذه العمليات في: (توليد المعرفة، تحويل المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة)، بينما حددها "قونزالز ومارتينس" (Gonzalez & Martins, 2017) في أربع عمليات هي: (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة).

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول بأن إدارة المعرفة كعملية منظمة تساعد المؤسسة الجامعية على استثمار المعرفة الداخلية والخارجية، الضمنية والظاهرة وتحويلها إلى معرفة تنظيمية واستراتيجية؛ بحيث تسهم هذه المعرفة في التعلم الذاتي والتعاوني والتنظيمي وتستخدم كأساس لحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي والمؤسسي، وتتضمن عمليات فرعية على النحو التالي:

١. توليد المعرفة Knowledge Generation: وهي كما يرى الحضيبي (٢٠١٦، ٧٣٠) إبداع المعرفة أو القدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتوليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مسبقة؛ وذلك من خلال تشجيع العاملين على إنتاج المعرفة الجديدة وسعى المنظمة لتحويل المعرفة الضمنية لدى منسوبيها إلى معرفة ظاهرة أو صريحة وتبني الأفكار الإبداعية عند العاملين لإنتاج معرفة جديدة. ووضع الحوافز لتشجيع الأفراد على إنتاج البحوث العلمية التي تتسم بالجدة والحداثة. وتنظيم الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية للحصول على المعرفة الجديدة. ويمكن القول بأن عملية توليد المعرفة تشمل تشخيص واكتشاف المعرفة والحصول عليها من المصادر

المختلفة، وتشجيع خلق وإبداع أو ابتكار المعرفة الجديدة، وتحويل المعرفة الضمنية والفردية إلى معرفة تنظيمية عبر المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة الجامعية.

٢. تخزين المعرفة Knowledge Storage: يشير عليان (٢٠١٢، ١٩٦) إلى أن عملية تخزين المعرفة تعتمد على الذاكرة التنظيمية التي تتنوع فيها المعرفة وتتعدد أشكالها، بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم والخبرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. ويمكن القول بأن عملية تخزين المعرفة تهدف إلى جمع المعرفة بأنواعها وأشكالها المختلفة بطريقة منظمة ليسهل استدعاؤها عند الحاجة لتشاركتها وتوظيفها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطبيقها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

٣. تشارك المعرفة Knowledge Sharing: وتشمل كما يشير "جانوس" (Janus, 2016: 18) تبادل المعلومات والمهارات والخبرات داخل المؤسسة الواحدة ومع المؤسسات الأخرى، وتأخذ أشكالاً واتجاهات مختلفة يتعلم فيها كل طرف ويطور المعرفة الخاصة به بما يخدم الأهداف المرسومة. ويمكن القول بأن عملية تشارك المعرفة تهدف إلى تجديد وتطوير المعرفة من مصادرها المختلفة واستثمار القدرات الفردية والجماعية والتنظيمية من خلال دمج المعرفة الضمنية لدى الأفراد بالمعرفة الظاهرة وتطوير المعرفة التنظيمية لخدمة أهداف المؤسسة الجامعية.

٤. تطبيق المعرفة Knowledge Application : وتمثل الهدف النهائي والغاية من إدارة المعرفة ؛ حيث يرى العلي ، وقندلجي والعمرى (٢٠٠٦) أنها من أهم عمليات إدارة المعرفة وتشمل الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والتطبيق ؛ فالإدارة الناجحة للمعرفة تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ويؤكد "قونزالز ومارتنس" (Gonzalez & Martins, 2017) على ضرورة استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل والإبداع وتوسيع قاعدة المعرفة القائمة، واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات. ويمكن القول بأن القيمة الحقيقية للمعرفة تكمن في عملية التطبيق التي تتمثل الغاية من عمليات إدارة المعرفة في سبيل التوظيف الأمثل والفعال للمعرفة ودمجها في الأنشطة والعمليات المختلفة وجعلها أكثر ارتباطاً بالوظائف الأساسية للمؤسسة الجامعية.

وتجدر الإشارة إلى أن عمليات إدارة المعرفة متداخلة ليست مستقلة عن بعضها البعض ، وكل عملية تعتمد على العمليات الأخرى تؤثر وتتأثر بها ، وفي مجملها تساعد المؤسسة الجامعية على استثمار المعرفة بجميع أشكالها ومختلف مصادرها وتحويلها إلى معرفة تنظيمية واستراتيجية بشكل يعزز التعلم والذكاء التنظيمي والاستراتيجي ويسهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات والتعامل مع المتغيرات وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية.

ثانياً: الذكاء الاستراتيجي

١. مفهوم الذكاء الاستراتيجي :

تعددت تعريفات الذكاء الاستراتيجي باعتباره أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة في الأدبيات الإدارية والاستراتيجية ، واختلفت وجهات النظر حول هذا المفهوم ؛ حيث ركز بعض منها على النظر إلى الذكاء الاستراتيجي كنظام أو أداة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة ، ويصف هذا الاتجاه المؤسسة الذكية استراتيجياً ؛ في حين يركز الاتجاه الآخر على النظر إلى الذكاء الاستراتيجي باعتباره سمة شخصية يجب أن يتحلى بها القائد في المؤسسة ، وهو بذلك يصف القائد الذكي استراتيجياً ، فعلى سبيل المثال يعرفه "ثام وكم" (Tham & Kim, 2002,1) بأنه أداة تعمل على دراسة بيئة المنظمة للحصول على المعلومات والمعارف حول بيئة أعمالها ووضع تصورات تتعلق بعملياتها الحالية ، لتتمكن من إدارة التغيرات في بيئتها الخارجية استعداداً للمستقبل ، مع تصميم الاستراتيجيات الملائمة لتوفير ربحية أكبر وقيمة للمؤسسة. في حين يعرف "جين" (jean,2010:99) الذكاء الاستراتيجي بأنه المعرفة التي تحتاجها المنظمة عن بيئة أعمالها والتي تمكنها من إدارة أعمالها الحالية وتوقع وإدارة التغيرات المستقبلية ومن ثم تصميم الاستراتيجيات التي تساهم في تقديم قيمة مضافة للزبون وتزيد من أرباح المنظمة ؛ ويتفق معه لعلايمة (٢٠١٥ ، ٤) حيث يعرفه بأنه كل ما تحتاجه المنظمة لتعرفه عن بيئة أعمالها كي تستطيع وضع تصورات حول عملياتها الراهنة ، واستباق وإدارة التغيير استعداداً للمستقبل.

كما يعرفه "كلار وآخرون" (Clar, et al., 2008,10) بأنه مجموعة من العمليات التي تسعى إلى البحث عن المعلومات الهادفة والفعالة ومعالجتها ونشرها لتكون حاضرة في الوقت المناسب والمكان المناسب لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعالة ومصيرية؛ ويتفق معه "مكدويل" (McDowell, 2009,7) الذي يعرفه بأنه الأداة المستخدمة في علم الإدارة والتي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية الهامة والشاملة. بينما يعرفه "ماكوبي" (Maccoby, 2001,4) بأنه الذكاء الذي يتسم به قادة المنظمات من خلال أربعة مكونات: الاستشراف، تفكير النظام، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة؛ ويتفق معه العابدي والموسوي (٢٠١٤، ١٥) اللذان عرفاه بأنه الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة في صناعة القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات على المدى البعيد.

وعرفه عتريس (٢٠١٧، ١٧) بأنه أحد أهم المداخل والآليات الاستراتيجية الحديثة المرتبطة بنمط من أنماط الذكاء الذي يجب أن توسم به القيادات الجامعية اليوم للتعاطي مع المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية، بما يوفره لديهم من قدرات ومهارات استراتيجية، تمكنهم من الاستشراف العلمي للمستقبل، وتشكيل الرؤية الاستراتيجية، التفكير بمنطق النظم، الإبداع الاستراتيجي، تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم، تفعيل الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها تحقيق التنافسية والريادة والتميز. وقد أشار صالح، إبراهيم، العزاوي (٢٠١٠) إلى ثلاثة اتجاهات تحدد مفهوم الذكاء الاستراتيجي؛ حيث أن

الذكاء الاستراتيجي عبارة عن أداة لجمع المعلومات لصالح صنع القرار، وأن الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط والبعيد، بالإضافة إلى أن الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات.

ويتضح مما سبق أن هناك اتجاهان أساسيان في تعريفات الذكاء الاستراتيجي، ينظر الاتجاه الأول إلى الذكاء الاستراتيجي كنظام أو أداة يمكن من خلاله الوصول إلى المعلومات والمعرفة الاستراتيجية عن البيئة الحالية والمستقبلية للمؤسسة ويسهم في تفعيل قدرة المؤسسة الجامعية على التنبؤ بمستقبل الجامعة وصنع واتخاذ قرارات استراتيجية، والاتجاه الثاني ينظر إلى الذكاء الاستراتيجي باعتباره سمة يتميز بها قادة المؤسسات تسهم في تفعيل القدرة الشخصية للقائد على استشراف المستقبل والاستعداد المسبق له من خلال فهم طبيعة العمل والعوامل المؤثرة في بيئة العمل، ويمكن القول بأن الاتجاه الأول أوسع وأشمل ويتضمن الاتجاه الثاني؛ حيث أن نظام الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة سيؤدي إلى إكساب القادة سمات القائد الذكي استراتيجياً، وهو ما أشار إليه "ليوويتز" (Liebowitz, 2006,22) بأن الذكاء الاستراتيجي يمكن المنظمات من مواجهة التحديات المتوقعة وتوفير الفرص اللازمة لتحقيق النجاح التنظيمي، كما يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية ضمن نظام متكامل.

٢. أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وذلك باختلاف وجهة النظر حول طبيعة الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات ولدى الأفراد أو

القادة، وقد حدد "كاستيلو" (Castillo et al, 2006) أربعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي، وهي: الاستشراف Foresight، الذكاء الاقتصادي Economic Intelligence، إدارة المعرفة Knowledge Management، المقارنة المرجعية Benchmarking. بينما حدد "هارين" (Harden, 2005) سبعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي، تمثلت في: القوة Power، المعرفة Knowledge، السيطرة أو التحكم Control، التوازن Balance، الحكمة Wisdom، الأداء Performance، الالتزام Integrity.

كما حدد "إكسو" (Xu,2007,5) أبعاد الذكاء الاستراتيجي في أربعة أبعاد: الاستشعار Sensing، التجميع Collecting، التنظيم Organizing، المعالجة processing، الاتصال communicating. كما حدد "ثام وكيم" (Tham & kim, 2003) خمس أبعاد كمراحل متتالية، وهي: الاستشعار، الجمع، التنظيم، المعالجة، الاستخدام. وتعتمد الدراسة الحالية أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لأتموزج "ماكوبي وسكيودر" (Maccoby & Scudder,2011,5) على النحو التالي:

١. الاستشراف Foresight: ويعرفه "ماكوبي" (Maccoby , 2004) بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، عبر إجراء مسح لعوامل بيئة العمل الداخلية والخارجية في الماضي والحاضر. كما يؤكد عبدالعزيز (١١٣، ٢٠١٨) على أهمية بناء وتكوين الفرق الأكاديمية القادرة على إدراك المستقبل من خلال تحليلها لجميع نقاط القوة والضعف في الجامعات، وقدرتها على رصد الفرص والتهديدات التي تواجهها، ولن يتم ذلك إلا بخطط استراتيجية تقودنا إلى مستقبل أفضل.

٢. التفكير المنظومي System Thinking : ويشير (Maccoby & Scudder, 2011,5) أن النظام ككل يعمل من خلال الطريقة التي تتفاعل معها أجزاؤه مع بعضها ، وليس كأجزاء منفصلة. ويعرف "ماكوبي" (Maccoby, 2004,3) التفكير المنظومي بأنه القدرة على دمج وتجميع العناصر المتنوعة وفهم الكيفية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما يؤكد عبدالعزيز (٢٠١٨. ١١٣) على أهمية التفكير المنظومي باعتباره أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي ؛ حيث أن هناك حاجة إلى تحليل العلاقة بين كافة المدخلات للعملية التعليمية ودراسة العلاقات بينها في سياق البيئة الخارجية التي تتواجد فيها، بالإضافة إلى الحاجة إلى تصور النتائج المترتبة على العلاقات بين كل هذه المدخلات، وذلك من أجل وضع عدد من الاحتمالات للتغيير في الأحداث المستقبلية من خلال معرفة تقريبية للنتائج المترتبة.

٣. الرؤية المستقبلية Visioning : حيث يشير Maccoby,2001,58- (60)) أنها تمثل القدرة على تصور حالة مثالية للمستقبل وتقوم على الاستشراف وتوظيف بعد النظر وتفكير النظم في تصميم أنموذج مثالي للمنظمة. ويرى عبدالعزيز (٢٠١٨ ، ١١٤) أن الرؤية أحد أهم مقومات الذكاء الاستراتيجي، إذ يجب على الجامعات الاهتمام برسم صورة ذهنية لها في المستقبل، وهذه الصورة يجب أن تشتمل على جميع المخرجات المطلوبة من المنظومة الجامعية لوضع الجامعات على الخريطة العالمية، وهذا يتطلب موارد بشرية أكاديمية بصفات وخصائص تتناسب مع متطلبات التنافسية على المستوى الاستراتيجي.

٤. الدافعية Motivating : ويعرف صالح وآخرون (٢٠١٠) الدافعية بأنها قدرة القائد على حث العاملين تشجيعهم على تنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها، وتوجيههم نحو هدف محدد لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات العاملين، كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لذلك من الضروري أن يتمتع القادة بالذكاء الاستراتيجي والشعوري في آن واحد، من أجل توظيف أبعاد الذكاء الشعوري في فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي، والذكاء الاستراتيجي لاسيما الدافعية لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم، وتبني أفضل التصورات عنهم. ويشير "ماكوبي" (Maccoby, 2004,12) إلى أنها تعني القدرة على توجيه ودفع العاملين لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عبر تشجيعهم لتنفيذ الرؤية التي تحملها. وقد حدد (Maccoby & Scudder, 2011,10) أربعة قواعد Rs٤ يجب على القادة اتباعها بهدف كسب ولاء الموظفين وهي: المسئوليات (Responsibilities) وتشمل المهام والمصالح والمهارات، والعلاقات (Relationship) وتشمل الانفتاح والعمل الجماعي، والمكافآت (Rewards) وتشمل المكافآت والحوافز وفقاً لمستوى الأداء، والأسباب (Reason) وتشمل ربط المهام بالنتائج. ويرى عبدالعزيز (٢٠١٨)، (١١٥) أن الدافعية أحد أهم مرتكزات النجاح الاستراتيجي؛ حيث أن توافر الدافعية لدى جميع الموارد البشرية في الجامعة يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية، لذا ينبغي على القادة الاستراتيجيين التحفيز بكل الطرق والوسائل الممكنة سواءً عن طريق الإقناع بالعائد من تحقيق الرؤية

أو من خلال معرفة مدى تأثير الرؤية في أداء الجامعة أو من خلال الموارد المالية والمكافآت عند تحقيق الأهداف المنشودة.

٥. الشراكة Partnering: ويعرفها "مـاكوبي" (Maccoby,2001,58,60) بأنها القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية تساعدها على مواجهة التحديات واستغلال الفرص وتحقيق المصالح المشتركة. كما يرى صالح وآخرون (٢٠١٠) أن الشراكة تعني قدرة المنظمات في إيجاد شراكات استراتيجية مع منظمات أخرى في نفس المجال، وبين أن الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ومشاركتهم في المعلومات مقومات رئيسة لتعزيز الذكاء الاستراتيجي. ويؤكد عبدالعزيز (٢٠١٥، ١١٤) على أهمية التحالفات الاستراتيجية للجامعات لعدة أسباب منها ما هو مرتبط بالمجتمع وأخرى ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الجامعة، بالإضافة إلى تلك التي ترتبط بالموارد سواء البشرية أو المادية أو المعلوماتية وغيرها، وذلك من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة، ولأن المعرفة من أهم مصادر التنمية الاقتصادية بالمجتمعات، والموارد البشرية المنتجة للمعرفة من أهم الميزات التنافسية فإن هناك حاجة أيضاً لإقامة شراكات مع المؤسسات الإنتاجية والتنموية. كما يؤكد "ثام وكيم" (Tham & Kim,2002,2) و"اكسو" (Xu,2007,4) على أهمية النمط الإداري اللامركزي في توظيف الذكاء الاستراتيجي؛ حيث تتشارك الإدارات العليا مع الأقسام وتعزيز التعاون ومشاركة المعلومات وتمكين العاملين، مع السماح بتوجيه الذكاء الاستراتيجي باتجاه هذه الأقسام وعدم اقتصره على الإدارة العليا، من خلال مشاركة العاملين بتصوراتهم تجاه مستقبل المنظمة والمشاركة

في عمليات صنع القرار، وتبادل المعلومات بين الأقسام، واعتبار الذكاء الاستراتيجي جزء من ثقافة المنظمة.

ثالثاً: دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي

في إطار دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي يشير "كنيب" (Knip, 2004) إلى أنه في الوقت الذي تركز فيه إدارة المعرفة على الجانب الداخلي للمنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية يركز الذكاء الاستراتيجي بشكل أكبر على الجانب الخارجي وتحقيق الأهداف المؤسسية، كما أن إدارة المعرفة موجهة نحو تطوير الأداء الحالي (الاستغلال) بينما يهتم الذكاء الاستراتيجي أكثر بالأداء المستقبلي (الاستشراف، الاستكشاف) من خلال دمج المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية واستغلالها في استراتيجية المؤسسة وتعزيز الأنشطة والعمليات وتوجيهها استراتيجياً، وتحديد المعرفة الجديدة التي يجب على المؤسسة إدارتها في المستقبل. وبناءً على ذلك فإن الذكاء الاستراتيجي كنظام للتفكير أشمل وأعم من إدارة المعرفة وأن كل منهما يكمل الآخر، فإدارة المعرفة من خلال عملياتها المنظمة تسهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي؛ حيث تركز إدارة المعرفة على العمل التنظيمي وتطويره من خلال استغلال المعرفة من مصادرها المتنوعة وتحويلها إلى معرفة تنظيمية تسهم في تطوير العمليات والأنشطة التدريسية والبحثية والاجتماعية وتحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة، بينما يركز الذكاء الاستراتيجي على العمل المؤسسي للجامعة من خلال استكشاف المعرفة من مصادرها المتنوعة وتحويلها إلى معرفة استراتيجية تسهم في فهم بيئة العمل وتطوير الاستراتيجيات والسياسات الحالية والمستقبلية بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المتوقعة.

ويمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي يستند إلى معلومات ذات أهمية استراتيجية وقاعدة معرفية تتضمن المعرفة التنظيمية والمعرفة الاستراتيجية واستثمار المعرفة الظاهرة والضمنية سواءً كانت من مصادر داخلية أو خارجية، بالإضافة إلى نتائج عمليات إدارة المعرفة وما تنتجه من معرفة جديدة تعزز مستوى الذكاء الاستراتيجي في الجامعة بما يساهم في إيجاد حلول استراتيجية لمشكلات العمل والتحليل الاستراتيجي لبيئة العمل والتخطيط الاستراتيجي للمستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، وفي هذا السياق يشير (Laura, 2011,13) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يستخدم في إطار التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ويرتبط بمتخذي القرار في المستويات العليا بالمؤسسة، ويركز على العمليات الاستباقية، ويدعم إدارة المؤسسة من خلال جمع المعلومات وتحليلها ونشرها، ودراسة المتغيرات والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة وما ينتج عنها من فرص وتهديدات وكيفية التعامل معها بما يساهم في اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية، وتمثل المعلومات والمعرفة الركيزة الأساسية في الذكاء الاستراتيجي.

إن الذكاء الاستراتيجي يعتمد على المعرفة ويتطور من خلال ممارسة أو تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ويحتاج إلى قاعدة معرفية تحدد طبيعة المعلومات والمعرفة الاستراتيجية اللازمة لخلق قيمة مضافة ملائمة للظروف الحالية وأخرى ملائمة للظروف المستقبلية، بما يمكن من استثمار المعرفة المتوفرة ذات الأهمية الاستراتيجية واستكشاف المعرفة الجديدة، وفي ذات السياق يشير صالح وآخرون (٢٠١٠) إلى أن إدارة المعرفة تهتم بنشر المعرفة في المؤسسة حتى تكون في متناول الجميع، وتلتقي إدارة المعرفة مع الذكاء الاستراتيجي

بكونهما من أهم الأدوات لتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، واختلفت إدارة المعرفة عن الذكاء الاستراتيجي كون الذكاء يأتي في مرحلة أعلى من المعرفة ضمن الترتيب الهرمي للذكاء.

وتأسيساً على ما سبق ومن خلال تحليل دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة أحد المقومات الأساسية للذكاء الاستراتيجي؛ يمكن القول بأن كل منهما يتمحور حول المعلومات وتطوير المعرفة التنظيمية والاستراتيجية، وأن التعامل مع المعلومات وإدارة المعرفة وتطويرها وتوجيهها استراتيجياً يحتاج إلى ذكاء استراتيجي، كما أن إدارة المعرفة من خلال عملياتها المنظمة تسهم في دعم وتعزيز الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية من خلال توفير المعرفة باعتبارها الركيزة الأساسية للذكاء الاستراتيجي وتحويلها إلى معرفة تنظيمية ومعرفة استراتيجية عبر مجموعة من العمليات التي تسعى إلى توليد المعرفة وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للجامعة، ودعم تشارك المعرفة والعمل الجماعي والتعلم التنظيمي وتشجع توظيف واستخدام المعرفة لتطوير العمليات والأنشطة المختلفة، بالإضافة إلى أن هذه الممارسات والتجارب والخبرات والكفاءات والقدرات الفردية والجماعية والتنظيمية تدعم وتعزز الذكاء الاستراتيجي بما يسهم في تحليل ومعالجة المعلومات والوصول إلى فهم عميق لبيئة العمل المؤسسي للجامعة واتخاذ قرارات استراتيجية ملائمة من خلال استشراف المستقبل وممارسة التفكير المنطومي، ورسم الرؤية المستقبلية وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وجميع الموظفين وإثارة دافعيتهم، وبناء وتفعيل الشراكات في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

(ب) : الدراسات السابقة :

أولاً : دراسات تناولت إدارة المعرفة :

هدفت دراسة الحميدي (٢٠١٩) إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث طبقت على عينة بلغت (٣١٥) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة. وجود تأثير قوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف، وأوصت الدراسة بإيجاد ثقافة محفزة ومشجعة على توليد المعرفة ومشاركتها. وتوفير الموارد المالية الكافية لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين لإنتاج المعرفة، وتوفير البيئة المناسبة. وربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

وهدف دراسة كمال الدين وأبو زيد (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، بالتطبيق على جامعة نجران، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (١٦٨) من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نجران جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة قوية موجبة ذات لالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة، ورضا العاملين والتعليم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة

أخرى ، وأوصت الدراسة بأهمية التوعية بمفهوم إدارة المعرفة ودعم عملياتها الأساسية وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها.

وقدمت دراسة "نجيرين" (Njiraine, 2019) عدد من الطرق المقترحة لدعم تبادل المعرفة الأكاديمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي في كينيا، وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه على الرغم من الاستثمارات الموجهة نحو البنية التحتية المعلوماتية التي تسهل الوصول الحر إلى الموارد الرقمية إلا أن تبني ممارسات التبادل المعرفي بين الباحثين والأكاديميين دون المأمول، وأكدت الدراسة على أهمية دعم ممارسات التبادل المعرفي بين الأكاديميين في مختلف مؤسسات التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة التوعية وتفعيل التبادل المعرفي وتحفيز المستفيدين وأصحاب المصلحة، وإنشاء إدارات خاصة بإدارة المعرفة وتشاركها بين الأكاديميين والباحثين في مؤسسات التعليم العالي.

وهدفت دراسة الصقري (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود، والكشف عن معوقات التطبيق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة مكونة من (١٤٠٠) من أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود جاء بدرجة متوسطة، وأن من أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة ضعف شيوخ ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين في الجامعة وسوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة.

وسعت دراسة المذحجي والهادي (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة المعرفة في جامعة القصيم، واعتمدت الدراسة

المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ؛ حيث طبقت على عينة مكونة من (٣٥٠) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة قوية وموجبة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجامعة لمدخل إدارة المعرفة كأحد المدخل الإدارية الحديثة.

وهدفت دراسة الحضيبي (٢٠١٦) إلى الكشف عن درجة تطبيق عمداء كليات جامعة شقراء لعمليات إدارة المعرفة ومحاولة التعرف على معوقات تطبيقها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (٢٤) عميداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة : تشخيص المعرفة. واكتسابها. ونشرها تمارس بدرجة عالية. في حين تمارس عمليات إدارة المعرفة : توليد المعرفة. وتخزينها. وتطبيقها بدرجة متوسطة.

وقدمت دراسة الهادي ونصار (٢٠١٥) تصوراً مقترحاً لتفعيل إدارة المعرفة في ضوء ثقافة الجودة التنافسية ؛ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بجامعة القصيم من وجهة نظر قيادات الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على عينة مكونة من (١٢٥) من القادة الأكاديميين في الجامعة، وكان من أبرز نتائج الدراسة أنه لا يتم تطبيق أساليب وممارسات إدارة المعرفة في جامعة القصيم بصورة كاملة، وأن هناك العديد من المعوقات التي تحد من

تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ، وأوصت الدراسة بتطبيق التصور المقترح وبضرورة تفعيل مجموعة الآليات اللازمة تنفيذ التصور بما يكفل تفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم.

وسعت دراسة "البدوي ومجدي" (El Badawy & Magdy,, 2015) إلى تحليل مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة المصرية، وتشخيص درجة وعي أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات المصرية الخاصة بمفهوم إدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وبعده نشر وتوزيع المعرفة هو البعد الأعلى من حيث التطبيق، في حين جاء بعد تخزين المعرفة أقل عمليات إدارة المعرفة من حيث التطبيق في الجامعات محل الدراسة.

وهدف دراسة "نايك وآخرون" (Nayak et al. 2014) إلى التعرف على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في منطقتي أودوبي وجنوب كانارا في الهند. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث طُيقت على عينة مكونة من (٢٠١) عضواً، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة ممارسة بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة فيما يتعلق بإنشاء المعرفة واكتشافها وتطبيقها، ووجود فروق ذات دلالة فيما يتعلق بتخزين المعرفة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

ثانياً: دراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي :

هدفت دراسة عبدالقاسم (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث طُقت على عينة مكونة من (١٠٢) إدارياً في الجامعات الأردنية الخاصة، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات بالذكاء الاستراتيجي وتطوير أساليب اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وهدفت دراسة عبدالستار وأمين (٢٠١٩) إلى التعرف على واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية المصرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت (٣٢٠) من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية المصرية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي جاءت بدرجة منخفضة، وأوصت الدراية بضرورة مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام، وتضمين كفايات الذكاء التنظيمي في بناء معايير جديدة، وإعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية.

وسعت دراسة عبدالعزيز (٢٠١٨) إلى التعرف على واقع التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات المصرية ودورها في تحقيق التكامل بين الذكاء

التنافسي والاستراتيجي، واعتمدت الدراسة منهجية مركبة من المنهج الوصفي والتحليل المورفولوجي لبيئة التحالفات الاستراتيجية كأحد المناهج الاستشراعية، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث طُبقت على عينة عشوائية مكونة من (٦٩) عضو هيئة تدريس بجامعة عين شمس، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود تأثير قوي للتحالفات الاستراتيجية في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي للجامعات المصرية، ووجود تأثير واضح لمقومات التحالفات الاستراتيجية في تحقيق التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي، وقدمت الدراسة عدد من السيناريوهات المستقبلية من خلال نمذجة دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام التحليل المورفولوجي.

وهدفت دراسة عتريس (٢٠١٧) إلى التعرف على كيفية تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وممارساته التطبيقية لدى النبي محمد صلى الله عليه وسلم، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة مقترحة من الإجراءات لتنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية، كما قدمت برنامج تدريبي مقترح في هذا الإطار.

وهدفت دراسة الشيخ وعلي (٢٠١٧) إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث طُبقت على عينة بلغت (٩١) من أعضاء هيئة التدريس في الكلية تم اختيارهم

بطريقة عشوائية ، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي و دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على الإبداع المنظمي ، وأوصت الدراسة بضرورة إدراك التغيرات البيئية المحلية واستخدام الاستشراف لزيادة الفعل الإيجابي وتنمية الإبداع المنظمي.

وسعت دراسة "باي" (Baei, et al., 2017) إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي في بعض المنظمات الحكومية في إيران ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ؛ وتكون مجتمع الدراسة من (٩٢٠) موظفاً ، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الذكاء العاطفي والتطوير التنظيمي عدم وجود علاقة أيضاً بين بُعد الإبداع والابتكار والتطوير التنظيمي في المنظمات محل الدراسة.

ثالثاً: دراسات تناولت "إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي":

هدفت دراسة المدهون (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ؛ حيث طُيقت على عينة بلغت (١٠٧) من المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية والأهلية ، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القطاع الصحي الفلسطيني كانت بدرجة مرتفعة ، وأن مستوى الذكاء الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة أيضاً ، ووجود علاقة طردية كبيرة بين عمليات إدارة

المعرفة وعناصر الذكاء الاستراتيجي ، وأوصت الدراسة بضرورة استغلال البنية تحتية لإدارة المعرفة وتطويرها بما يؤدي لزيادة الذكاء الاستراتيجي ، وتوظيف مهنيين ومتخصصين لتعزيز فرص الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة من خلال استخدام منهجية الذكاء الاستراتيجي.

وهدف دراسة "روني وآخرون" (Rony et al., 2017) إلى التعرف على التأثير المتبادل بين إدارة المعرفة وتنفيذ استراتيجية المنظمة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، وطُبقت على عينة مكونة من (٢٠٠) خبير ، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تؤثر في استراتيجية المنظمة من جانب وأداء المنظمة ككل ، وأن هناك علاقة تبادلية بين تقييم استراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة ، وأوصت الدراسة بأهمية دمج مدخل إدارة المعرفة في استراتيجية المنظمة ، وأن نجاح المنظمات يعتمد قدرتها على إدارة المعرفة.

وسعت دراسة "تالقاني وسارولاهي" (Taleghani & Sarollahi, 2016) إلى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعوامل التفكير الاستراتيجي ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ؛ حيث طُبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٧٧) مديراً وخبيراً في مركز غيلان في إيران ، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعوامل التفكير الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة.

وهدف دراسة "ماندرين وسيافوش" (Mandejin & Siahpoosh, 2015) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والتفكير الاستراتيجي ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة لجمع

البيانات، والتي طُبقت على عينة مكونة من (١١٠) مدير وخبير في وزارة الشؤون الاقتصادية والمالية، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة والتفكير الاستراتيجي كان ضعيفاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة المعرفة والتفكير الاستراتيجي، وأن بُعد المشاركة في المعرفة وتطبيق المعرفة وتخزين المعرفة كان لها الأثر الأكبر مقارنةً ببعد توليد المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين إدارة المعرفة وتطوير مستوى التفكير الاستراتيجي لدى الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تبين من خلال عرض الدراسات السابقة أنه بالرغم من تأكيد أدبيات الإدارة والفكر الاستراتيجي على أهمية العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين عمليات إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ومعظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المعرفة أو الذكاء الاستراتيجي على حده، ودراسات أخرى تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي في قطاعات أخرى، مثل دراسة المدهون (٢٠٢٠) التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي في فلسطين، كما ركزت دراسات أخرى أجنبية على العلاقة بين إدارة المعرفة واستراتيجية المنظمة مثل دراسة "روني وآخرون" (Rony et al., 2017)، بينما تناولت دراستي "تالقاني وسارولاهي" (Taleghani & Sarollahi, 2016) و"ماندرين وسيافوش" (Mandejin & Siahpoosh, 2015) العلاقة بين إدارة المعرفة والتفكير الاستراتيجي. وتختلف هذه الدراسة أيضاً عن الدراسات العربية

والأجنبية السابقة في أنها تهدف إلى تفعيل دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الجامعية، كما تميزت هذه الدراسة بربط متغيري إدارة المعرفة والذكاء الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي، وقد تحقق للباحث جملة من الفوائد عند مراجعة هذه الدراسات منها تدعيم الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، والاستفادة من نتائجها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

ثالثاً: منهج وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو كما يشير ملحم (٢٠٠٠، ٣٢٤) أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة وتصويرها كميًا وتصنيفها وتحليلها؛ حيث هدفت الدراسة الحالية إلى وصف مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومستوى الذكاء الاستراتيجي في جامعة القصيم، بالإضافة إلى تحليل وتفسير العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل، والذكاء الاستراتيجي كمتغير تابع.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (عميد كلية/عمادة، وكيل كلية/عمادة، رئيس قسم علمي) في جامعة القصيم للعام الجامعي ١٤٤٠هـ؛ وبالبلغ عددهم (١٨٧) قائداً أكاديمياً، حسب إحصائيات عمادة الموارد البشرية في الجامعة، وقد اختيرت عينة عشوائية طبقية شملت الفئات الثلاثة من مجتمع الدراسة، وبلغت (١٢٥) قائداً أكاديمياً، وبعد توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة كان الصالح من الاستبانات المسترجعة

للتحليل الإحصائي (١١٠) شكّلت العينة الفعلية بما يقارب (٥٩٪) من مجتمع الدراسة ، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (المركز القيادي).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز القيادي

عينة الدراسة			مجتمع الدراسة			المتغير
النسبة	العدد	الفئة	النسبة	العدد	الفئة	
٢٥٪	٢٨	عميد كلية	٢٥٪	٤٨	عميد كلية/عمادة	المركز القيادي
٣٢٪	٣٥	وكيل كلية	٣٤٪	٦٣	وكيل كلية/عمادة	
٤٣٪	٤٧	رئيس قسم	٤١٪	٧٦	رئيس قسم علمي	
١٠٠٪	١١٠	-	١٠٠٪	١٨٧	-	المجموع

أداة الدراسة "الاستبانة":

من خلال مراجعة أدبيات البحث والاطلاع على الأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، قام الباحث بإعداد أداة الدراسة "الاستبانة"؛ حيث اشتملت على (٥٣) فقرة، وذلك وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يتراوح بين مرتفعة جداً ومنخفضة جداً، وتكونت من محورين بعد الجزء المخصص للبيانات الأولية: (الجنس، المركز الوظيفي)، اشتمل المحور الأول: "عمليات إدارة المعرفة" على (٢٤) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وفقاً لـ (Martin, et al., 2001): توليد المعرفة (٦)

فقرات ، تخزين المعرفة (٥) فقرات ، تشارك المعرفة (٧) فقرات ، تطبيق المعرفة (٦) فقرات. واشتمل المحور الثاني: "الذكاء الاستراتيجي" على (٢٩) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وفقاً للأنموذج (Maccoby & Scudder,2011) للذكاء الاستراتيجي: الاستشراف (٦) فقرات ، التفكير المنظومي (٧) فقرات ، الرؤية المستقبلية (٥) فقرات ، الدافعية (٥) فقرات ، الشراكة (٦) فقرات.

تقنين أداة الدراسة :

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية في عدد من الجامعات ، وتم إجراء التعديلات في ضوء ملاحظات ومقترحات المحكمين ، ثم تم تطبيق الأداة المعدلة على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (٣٥) قائداً أكاديمياً من خارج عينة الدراسة ؛ بغرض التأكد من صلاحية وموثوقية أداة الدراسة "الاستبانة" للتطبيق على عينة الدراسة ؛ وذلك من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي والثبات للأداة ، على النحو الآتي :

(أ) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

للتحقق من مدى صدق أداة الدراسة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه تم حساب مع معامل صدق الاتساق الداخلي لكل بُعد ومحور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي للمحاور ، إذ بلغ معامل للاستبانة ككل (٠,٨٩) ؛ مما يدل على قوة التجانس و التماسك الداخلي بين كل محور أو بُعد من الأداة والفقرات التي تنتمي إليه ، وأن الاستبانة ذات معامل صدق داخلي

مرتفع؛ الأمر الذي يؤكد صدق الأداة (الاستبانة) وصلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه.

(ب) ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" وبلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٨٦) أي أن الاستبانة ذات معامل ثبات مرتفع؛ مما يؤكد ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

والجدول (٢) يوضح معامل صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات لكل بُعد ومحور من محاور أداة الدراسة (الاستبانة) والمجموع الكلي للأداة:
جدول (٢) معامل صدق الاتساق الداخلي ومعامل الثبات لأبعاد ومحاور أداة الدراسة (الاستبانة)

معامل الثبات	معامل صدق الاتساق الداخلي	عدد الفقرات	محاور وأبعاد الدراسة		
٠.٩٥١	٠.٨٢٩	٦	١	توليد المعرفة	المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة
٠.٨٥٦	٠.٨٦٦	٥	٢	تخزين المعرفة	
٠.٩٠٤	٠.٩٥١	٧	٣	تشارك المعرفة	
٠.٨٦٩	٠.٩٦٢	٦	٤	تطبيق المعرفة	
٠.٨٩٨	٠.٩٠٧	٢٤	إجمالي المحور الأول		
٠.٨٣٧	٠.٨٨٩	٦	١	الاستشراف	المحور الثاني: الذكاء الاستراتيجي
٠.٨٢٦	٠.٨٣٦	٧	٢	التفكير المنظومي	
٠.٨٦٨	٠.٩٣٠	٥	٣	الرؤية المستقبلية	

معامل الثبات	معامل صدق الاتساق الداخلي	عدد الفقرات	محاور وأبعاد الدراسة		
٠,٩٠٣	٠,٨٤٨	٥	الدافعية	٤	
٠,٨٥٤	٠,٩١٢	٦	الشراكة	٥	
٠,٨٧٣	٠,٨٦٥	٢٩	إجمالي المحور الثاني		
٠,٨٥٧	٠,٨٩٢	٥٣	المجموع الكلي (الأداة)		

تصحيح أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة المعيار الخماسي المتدرج الذي يتراوح بين مرتفعة جداً (٥) نقاط، ومنخفضة جداً بنقطة واحدة، وللحكم على استجابة أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة لتحديد معيار الحكم في تفسير مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذكاء الاستراتيجي وفقاً للجدول (٣).

جدول (٣): معيار الحكم على تقدير المستوى وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	المستوى المتوسط
١	١,٨٠	٢,٦٠	٣,٤٠	٤,٢٠	من
١,٧٩	٢,٥٩	٣,٣٩	٤,١٩	٥	إلى

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة:

تحليل نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم، كما في الجدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية

حول مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم

م	عمليات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
١	توليد المعرفة	٢,٨٠٧	٠,٩٣٢	متوسطة	٤
٢	تخزين المعرفة	٣,٦٩٨	٠,٦٦٧	مرتفعة	١
٣	تشارك المعرفة	٣,٢٤٤	٠,٨٢٨	متوسطة	٣
٤	تطبيق المعرفة	٣,٢٧٦	٠,٨٥٩	متوسطة	٢
المتوسط العام للمحور		٣,٢٥٧	٠,٦٢٤	متوسطة	

يتضح من بيانات الجدول (٤) أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (متوسطة)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة ككل (٣,٢٦) وانحراف معياري (٠,٦٢) مما يشير إلى تقارب وجهات نظر عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الأولى بعد "تخزين المعرفة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٧٠)، بمستوى تطبيق عالٍ،

ويليه بُعد "تطبيق المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٨) بمستوى تطبيق متوسط ، ثم بُعد "تشارك المعرفة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) بمستوى تطبيق متوسط أيضاً ، في حين جاء بُعد "توليد المعرفة" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١) وبمستوى متوسط من التطبيق ، وقد امتدت الانحرافات المعيارية بين (٠,٦٧ - ٠,٩٣) مما يدل على تقارب تقديرات عينة الدراسة لمستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية ومن خلال عملهم كعمداء أو وكلاء ورؤساء أقسام يلاحظون اهتمام الجامعة بتخزين المعرفة وتطبيقها أكثر من الاهتمام باكتشاف وإنتاج أو توليد المعرفة وتشاركها على مستوى الأفراد أو الوحدات التنظيمية أو على المستوى المؤسسي مع المؤسسات الأخرى ؛ مما يشير إلى التركيز على الأنشطة اليومية أكثر من الإبداع والابتكار والتخطيط لمستقبل الجامعة. ويعزو الباحث حصول عملية تخزين المعرفة على المرتبة الأولى بمستوى عالٍ من التطبيق إلى توفر قواعد المعلومات للنظم واللوائح المنظمة للعمل والاعتماد على الذاكرة التنظيمية التي تحفظ هذه اللوائح ، بالإضافة إلى امتلاك معظم القيادات الأكاديمية لمهارات التعامل مع نظم المعلومات والتوظيف الجيد للتقنية الحديثة والبرامج الداعمة للعملية الإدارية في العمادات والكليات والأقسام العلمية. كما يعزو الباحث حصول عملية توليد المعرفة على المرتبة الأخيرة إلى ضعف الثقافة الإبداعية الداعمة للابتكار وإنتاج المعرفة كقيمة مضافة ، والقصور في تفعيل الأنشطة المتنوعة واستثمار المصادر الداخلية والخارجية وتفعيل مراكز البحوث لتوليد وتطوير معارف جديدة يمكن من خلالها فهم بيئة العمل والاستجابة

للتحديات المختلفة وتوظيفها لخدمة الأهداف والخطط المستقبلية للجامعة. وتتفق هذه النتيجة في مجملها مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة، واختلف من حيث ترتيب العمليات حيث جاءت عملية اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى بينما جاءت عملية تخزين المعرفة في المرتبة السادسة والأخيرة، كما اتفقت مع دراسة كمال الدين وأبو زيد (٢٠١٩) التي أظهرت درجة تطبيق متوسطة لعمليات إدارة المعرفة في جامعة نجران، ومع دراسة الصقري (٢٠١٧) التي أظهرت أن تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود جاء بدرجة متوسطة، ودراسة المذحجي والهادي (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الحضيبي (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن تشخيص المعرفة واكتسابها. ونشرها تمارس بدرجة مرتفعة في جامعة شقراء بينما تمارس توليد المعرفة. وتخزينها. وتطبيقها بدرجة متوسطة، ومع دراسة الهادي ونصار (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن تطبق أحياناً وأن الممارسات المتصلة بعمليات إدارة المعرفة بجامعة القصيم تطبق أحياناً ولا تتحقق بصورة كاملة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "البديوي ومجدي" (El Badawy & Magdy, 2015) من حيث النتيجة الإجمالية فقد جاء مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في الجامعات المصرية الخاصة، واختلفت من حيث ترتيب مستوى التطبيق للعمليات؛ حيث جاء بعد توزيع المعرفة الأعلى وجاء بعد تخزين المعرفة أقل لعمليات إدارة المعرفة من حيث التطبيق، وقد أكدت دراسة "نجراين" (Njiraine, 2019) أهمية دعم ممارسات إنتاج وتشارك

المعرفة بين الأكاديميين في المؤسسة الواحدة وفي مختلف مؤسسات التعليم العالي.

تحليل نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية حول مستوى الذكاء الاستراتيجي في جامعة القصيم، كما في الجدول (٥).

جدول (٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية حول

مستوى الذكاء الاستراتيجي في جامعة القصيم

م	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير المستوى	الترتيب
١	الاستشراف	٢,٧٤٢	٠,٦٨٤	متوسطة	٥
٢	التفكير المنظومي	٣,١٣٢	٠,٦٦١	متوسطة	٣
٣	الرؤية المستقبلية	٢,٨٥١	٠,٩٠٣	متوسطة	٤
٤	الدافعية	٣,٤٩٨	٠,٨٠٦	مرتفعة	١
٥	الشراكة	٣,٢٨١	٠,٧٢٣	متوسطة	٢
	المتوسط العام للمحور	٣,١٠٢	٠,٤٧٩	متوسطة	

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في جامعة القصيم "متوسط" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل (٣,١٠) وانحراف معياري (٠,٤٨) مما يشير

إلى تقارب وجهات نظر عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الأولى بُعد "الدافعية" بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٠)، بمستوى تطبيق عالٍ، ويليه بُعد "الشراكة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٨) بمستوى تطبيق متوسط، ثم بُعد "التفكير المنطومي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٣) بمستوى تطبيق متوسط أيضاً، يليه بُعد "الرؤية المستقبلية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٨٥) بمستوى تطبيق متوسط، وأخيراً جاء بُعد "الاستشراف" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٤) وبمستوى متوسط من التطبيق، وقد امتدت الانحرافات المعيارية بين (٠.٦٦ - ٠.٩٠) مما يدل على تقارب تقديرات عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي في ممارسة العمل الإداري والقيادي في ظل التغيرات المتسارعة من خلال تحليل وفهم البيئة التنظيمية والتكيف مع المستجدات ورسم الخطط المستقبلية، وأن البيئة الجامعية محفزة للعمل والتطوير؛ مما ولد لديهم رغبة في تحقيق التوجهات التطويرية والمستقبلية وإقامة شراكات استراتيجية مع بعض المؤسسات والجامعات بما يساهم في تبادل الخبرات وتطوير الاستراتيجيات، إلا أن هناك حاجة إلى تحديد تلك التوجهات والرؤى المستقبلية وتوجيه التخطيط الاستراتيجي من خلال استقراء علمي لمستقبل الجامعة، مع ضرورة تفعيل التفكير المنطومي في عمليات التطوير وحل المشكلات ومعالجة المعلومات وتحليلها من منظور شمولي وتكاملي يأخذ في الاعتبار العلاقات المتبادلة والبيئية بين عناصر النظام والأقسام أو الوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة. ويعزو الباحث حصول بُعد الدافعية على المرتبة الأولى وبمستوى تقدير عالٍ

إلى توفر بيئة أكاديمية محفزة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وتنفيذ البرامج والمشروعات المتنوعة، بالإضافة إلى تشجيع القيادات وأعضاء هيئة التدريس على العمل ضمن فرق عمل ولجان فاعلة، بالإضافة إلى استشعار الجميع بالمسئولية تجاه العمل وتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة. كما يمكن أن يُعزى حصول بُعد استشراف المستقبل على المرتبة الأخيرة إلى ضعف الحرص على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والاستعداد لاستثمار الفرص المحتملة من خلال دراسات علمية استشرافية، وعدم كفاية المعلومات الاستراتيجية الداعمة لصناعة واتخاذ القرارات المناسبة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشيخ وعلي (٢٠١٧) التي أظهرت درجة موافقة متوسطة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، واختلفت معها من حيث ترتيب الأبعاد؛ فقد جاء بُعد الرؤية في المرتبة الأولى بينما جاء بُعد الشراكة في المرتبة الأخيرة، وتختلف هذه النتيجة في مجملها مع دراسة عبدالقاسم (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأرنية الخاصة مرتفع وأن بُعد الرؤية المستقبلية جاء في المرتبة الأعلى بينما جاء بُعد التفكير المنظومي في المرتبة الأخيرة.

تحليل نتائج السؤال الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم؟، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لقياس أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي حسب تقديرات القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم؛ وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

اختبار الفرضية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية توليد المعرفة في الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

جدول (٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر توليد المعرفة في تعزيز الذكاء

الاستراتيجي

المتغير التابع: الذكاء الاستراتيجي					المتغير المستقل
.Sig دلالة قيمة (T)	قيمة (T)	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
٠.٠٠٠	٧.٠٣١	٠.٣٨٦	٠.٠٥٥	٠.٥٦٠	توليد المعرفة
R=0.560	معامل الارتباط (R)		F= 49.430	قيمة اختبار (F)	
R2= 0.314	معامل التحديد (R2)		Sig.=0.000	الدلالة الإحصائية (F)	

يتضح من الجدول (٦) أنه هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في الذكاء الاستراتيجي؛ حيث بلغت قيمة (F) الإحصائية (٤٩.٤٣٠) بمستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، وأيدت قيمة (T) معنوية هذا التأثير إذ بلغت (٧.٠٣١) عند مستوى دلالة (٠.٠٠)، كما يتضح أن عملية توليد المعرفة تؤثر

تأثيراً إيجابياً في الذكاء الاستراتيجي بدلالة قيمة (Beta) التي بلغت (٠,٥٦٠)، كما جاء معامل التحديد (R^2) لنموذج الاختبار معنوياً أيضاً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)؛ مما يعني أنه يمكن من خلال عملية توليد المعرفة التنبؤ وتفسير ما نسبته (٣١٪) من التباين في الذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وهذا يدل على أن التغير في مدى إنتاج أو توليد المعرفة بجامعة القصيم سيؤدي إلى التغير في الذكاء الاستراتيجي لدى الجامعة، ويمكن الاستنتاج بأن عملية توليد وإنتاج المعرفة من خلال استثمار الأفكار الجديدة ودعم المبادرات الإبداعية والبحوث العلمية الأصيلة وتحفيز المبدعين من أعضاء هيئة التدريس سيسهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بالجامعة.

وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية توليد المعرفة في الذكاء الاستراتيجي، وقبول الفرضية الأولى التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

اختبار الفرضية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تخزين المعرفة في الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

جدول (٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخزين المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي

المتغير التابع : الذكاء الاستراتيجي					المتغير المستقل
.Sig دلالة قيمة (T)	قيمة (T)	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
٠.٠٠٠	٤.٢٣٢	٠.١٩٤	٠.٠٤٦	٠.٣٧٧	تخزين المعرفة
R=0.377	معامل الارتباط (R)		F= 17.912		قيمة اختبار (F)
R2= 0.142	معامل التحديد (R2)		Sig.=0.000		الدلالة الإحصائية (F)

يتضح من الجدول (٧) أنه هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في الذكاء الاستراتيجي ؛ حيث بلغت قيمة (F) الإحصائية (١٧,٩١٢) بمستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وأيدت قيمة (T) معنوية هذا التأثير إذ بلغت (٤,٢٣٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، كما يتضح أن عملية تخزين المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الذكاء الاستراتيجي بدلالة قيمة (Beta) التي بلغت (٠,٣٧٧)، كما جاء معامل التحديد (R^2) لنموذج الاختبار معنوياً أيضاً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)؛ مما يعني أنه يمكن من خلال عملية تخزين المعرفة التنبؤ وتفسير ما نسبته (١٤٪) من التباين في الذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وهذا

يدل على أن التغيير في مدى تخزين المعرفة بجامعة القصيم سيؤدي إلى التغيير في الذكاء الاستراتيجي لدى الجامعة، ويمكن الاستنتاج بأن عملية تخزين المعرفة من خلال توثيق الخبرات والتجارب الناجحة في المجال الأكاديمي أو الإداري، وتوفير البيانات والمعلومات والمعارف وإتاحتها لجميع أعضاء هيئة التدريس ومتخذي القرار، وتوظيف تقنية المعلومات الحديثة للمحافظة على المعلومات والمعارف وتسهيل الوصول إليه في أي وقت ومن أي مكان سيسهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بالجامعة، مما يؤكد أهمية توفر المعلومات والمعارف لممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي، والعمل على اكتشاف المعرفة الظاهرة والضمنية، الداخلية منها والخارجية وجمعها أو تخزينها بطريقة تساعد وتسهّل استدعائها سيسهم في تفعيل الذكاء الاستراتيجي وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تخزين المعرفة في الذكاء الاستراتيجي، وقبول الفرضية الثانية التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تشارك المعرفة في الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (٨).

جدول (٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تشارك المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي

المتغير التابع: الذكاء الاستراتيجي					المتغير المستقل
.Sig دلالة قيمة (T)	قيمة (T)	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
٠,٠٠٠	٩,٦٥٢	٠,٣٥٦	٠,٠٣٧	٠,٦٨١	تشارك المعرفة
R=0.681	معامل الارتباط (R)		F= 93.154	قيمة اختبار (F)	
R2= 0.463	معامل التحديد (R2)		Sig.=0.000	الدلالة الإحصائية (F)	

يتضح من الجدول (٨) أنه هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لعملية تشارك المعرفة في الذكاء الاستراتيجي؛ حيث بلغت قيمة (F) الإحصائية (٩٣,١٥٤) بمستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وأيدت قيمة (T) معنوية هذا التأثير إذ بلغت (٩,٦٥٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، كما يتضح أن عملية تشارك المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الذكاء الاستراتيجي بدلالة قيمة (Beta) التي بلغت (٠,٦٨١)، كما جاء معامل التحديد (R^2) لنموذج الاختبار معنوياً أيضاً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)؛ مما يعني أنه يمكن من خلال عملية تشارك المعرفة التنبؤ وتفسير ما نسبته (٤٦٪) من التباين في الذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وهذا يدل على أن التغيير في مدى تشارك المعرفة بجامعة القصيم سيؤدي إلى

التغير في الذكاء الاستراتيجي لدى الجامعة، ويمكن الاستنتاج بأن عملية تشارك وتبادل المعرفة من خلال استخدام أدوات ووسائل تقنية تساعد على نشر وتشارك المعرفة، وتوفير مناخ إيجابي يحفز أعضاء هيئة التدريس ذوي المعرفة والخبرة على مشاركة معارفهم وإتاحتها للجامعة، ودعم التشارك المعرفي المؤسسي مع مؤسسات التعليم العالي محلياً وعالمياً سيسهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بالجامعة، مما يؤكد على أهمية التفكير الاستراتيجي وتشارك المعرفة وبناء الشراكات الاستراتيجية وتحسين عمليات التواصل والتنسيق اللازمة لتحقيق التكامل في الأداء، وتفعيل العقل الجمعي والعمل الجماعي في سبيل استشراف المستقبل وتطوير أفكار جديدة يمكن من خلالها مواجهة التحديات واستثمار الفرص والتكيف مع المستجدات.

وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تشارك المعرفة في الذكاء الاستراتيجي، وقبول الفرضية الثالثة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

اختبار الفرضية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تطبيق المعرفة في الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم"، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (٩).

جدول (٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر لتطبيق المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي

المتغير التابع: الذكاء الاستراتيجي					المتغير المستقل
.Sig دلالة قيمة (T)	قيمة (T)	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
٠,٠٠٠	٦,٣٧١	٠,٣٧٣	٠,٠٥٩	٠,٥٢٣	تطبيق المعرفة
R=0.523		معامل الارتباط (R)	F= 40.617		قيمة اختبار (F)
R2= 0.273		معامل التحديد (R2)	Sig.=0.000		الدلالة الإحصائية (F)

يتضح من الجدول (٩) أنه هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في الذكاء الاستراتيجي؛ حيث بلغت قيمة (F) الإحصائية (٤٠,٦١٧) بمستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وأيدت قيمة (T) معنوية هذا التأثير إذ بلغت (٦,٣٧١) عند مستوى دلالة (٠,٠٠)، كما يتضح أن عملية تطبيق المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً في الذكاء الاستراتيجي بدلالة قيمة (Beta) التي بلغت (٠,٥٢٣)، كما جاء معامل التحديد (R^2) لنموذج الاختبار معنوياً أيضاً عند مستوى دلالة (٠,٠٠)؛ مما يعني أنه يمكن من خلال عملية تطبيق المعرفة التنبؤ وتفسير ما نسبته (٢٧٪) من التباين في الذكاء الاستراتيجي بالجامعة، وهذا يدل على أن التغيير في مدى تطبيق المعرفة بجامعة القصيم سيؤدي إلى التغيير في

الذكاء الاستراتيجي لدى الجامعة ، ويمكن الاستنتاج بأن عملية تطبيق واستخدام المعرفة من خلال دعم المبادرات النوعية وتطبيق الأفكار الابتكارية والاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس ، وتوظيف نتائج البحوث العلمية ودعم الممارسات المتميزة ، واستثمار المعرفة في حل المشكلات وتطوير العمل الحالي بما يتلاءم مع الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية سيسهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي بالجامعة.

وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تطبيق المعرفة في الذكاء الاستراتيجي ، وقبول الفرضية الرابعة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

وبناءً على ما سبق ؛ يتضح أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي ، وفي ضوء ما تشير إليه قوة العلاقة والقدرة التفسيرية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة يتضح أن أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في الذكاء الاستراتيجي هي عملية تشارك المعرفة وفق علاقة إيجابية بلغت (٠,٦٨١) وقدرة تفسيرية (٠,٤٦٣) ، ويليهما عملية توليد المعرفة وفق علاقة إيجابية بلغت (٠,٥٦٠) وبقدرة تفسيرية (٠,٣١٤) ، ثم عملية تطبيق المعرفة وفق علاقة إيجابية بلغت (٠,٥٢٣) ، وقدرة تفسيرية (٠,٢٧٣) ، بينما كانت عملية تخزين المعرفة هي الأقل تأثيراً في الذكاء الاستراتيجي وفق علاقة إيجابية بلغت (٠,٣٧٧) وقدرة تفسيرية (٠,١٤٢) ؛ مما يعني أن عمليات إدارة المعرفة تسهم في تنوع وتفعيل أنشطة الذكاء الاستراتيجي وتعزيزه في المؤسسة الجامعية ؛ حيث يعتمد الذكاء الاستراتيجي

على المعرفة وتشاركها على مستوى الأفراد والأقسام أو الوحدات التنظيمي المختلفة وعلى المستوى المؤسسي من خلال تفعيل العمل الجماعي وتطوير العلاقات وبناء الشراكات ، وعلى توليد المعرفة واستكشافها من المصادر الداخلية والخارجية وتجديدها بشكل مستمر في ضوء المستجدات والتطورات السريعة للمعرفة والمزج بينها في سبيل حل المشكلات والاستجابة والتعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة ، وتوفيرها بطريقة تمكن أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وصناع القرار من تطبيقها والاستفادة منها لتطوير الأنشطة التدريسية والبحثية والعمليات الإدارية والخدمات المجتمعية وصياغة السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة الحالية والمستقبلية على نحو أكثر كفاءة وفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة بصفة إجمالية مع ما توصلت إليه دراسة المدهون (٢٠٢٠) التي أظهرت ووجود أثر وعلاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة وعناصر الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني وأكدت على ضرورة استغلال البنية التحتية لإدارة المعرفة وتطويرها بما يؤدي إلى زيادة الذكاء الاستراتيجي وتوظيف مهنيين ومتخصصين لتعزيز فرص الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة من خلال استخدام منهجية الذكاء الاستراتيجي ، كما اتفقت هذه النتيجة في جزء منها مع دراسة "روني وآخرون" (Rony et al., 2017) التي أظهرت وجود أثر لإدارة المعرفة في استراتيجية المنظمة ووجود علاقة تبادلية بين تقييم استراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة وأكدت على أهمية دمج مدخل إدارة المعرفة في استراتيجية المنظمة ، كما اتفقت مع دراسة "تالقاني وسارولاهي" (Taleghani & Sarollahi, 2016) ودراسة

"ماندرين وسيافوش" (Mandejin & Siahpoosh, 2015) التي كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعوامل التفكير الاستراتيجي وأن بُعد المشاركة في المعرفة وتطبيق المعرفة وتخزين المعرفة كان لها الأثر الأكبر مقارنةً ببُعد توليد المعرفة، وأكدت على ضرورة تحسين إدارة المعرفة وتطوير مستوى التفكير الاستراتيجي.

توصيات ومقترحات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

١. دعم عمليات إدارة المعرفة في الجامعة والاهتمام بإنتاج وتوليد المعرفة وتشجيع الإبداع والابتكار الفردي والجماعي ودعم البحوث المبادرات النوعية وتفعيل المراكز البحثية، والتركيز على تشارك المعرفة على مستوى الأفراد والوحدات أو الأقسام والكليات داخل الجامعة وعلى مستوى الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية محلياً وإقليمياً وعالمياً بما يخدم رؤية ورسالة الجامعة؛ وذلك من خلال ما يلي:

أ - بناء وتأسيس نظام إداري يعتمد على المعرفة في التخطيط واتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات وتحسين الأنشطة التدريسية والبحثية والخدمات المجتمعية وتطوير العمليات الإدارية بما يخدم التوجهات والرؤى المستقبلية للجامعة.

ب - تطوير نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية على الإبداع وإنتاج المعرفة وتشاركها مع الأفراد والجهات ذات العلاقة، مع تطوير نظام لتقويم الأداء الفردي والمؤسسي المبني على التشارك المعرفي والعمل الجماعي.

٢. تبني مفهوم وتطبيقات الذكاء الاستراتيجي لضمان القدرة على استشعار التغيرات واستثمار الفرص ومواجهة التحديات بهدف الاستجابة والتكيف وإدارة التغيير وتحقيق التحول نحو مجتمع واقتصاد المعرفة ؛ وذلك من خلال ما يلي :

أ - توفير البيئة الأكاديمية الملائمة والعمل على تشكيل الثقافة الداعمة لتفعيل الذكاء الاستراتيجي بما يسهم في تطوير قدرات الأفراد والأقسام والكليات والمؤسسة الجامعية ككل على استشرف المستقبل والتعامل مع التغيرات وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لإدارة التغيير وتحقيق التحول المطلوب.

ب - استحداث مركز لـ (الذكاء الاستراتيجي والدراسات المستقبلية) يرتبط تنظيمياً بعمادة البحث العلمي أو وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة يتولى مهمة الإشراف على أنشطة وعمليات الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في : "استشرف المستقبل ، بناء الرؤية المستقبلية ، التفكير المنظومي ، الدافعية والتحفيز ، بناء الشراكات الاستراتيجية" ويهدف إلى متابعة وتحليل التغيرات التي قد تؤثر على أنشطة ومستقبل الجامعة في البيئة المحلية والعالمية وإدارة التغيير المتوقع ، وتوفير البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وصياغة الخطط والبدائل الاستراتيجية الملائمة ، وتدريب أعضاء هيئة التدريس والقيادات على أساليب وتقنيات استشرف المستقبل ومهارات التفكير الاستراتيجي والمنظومي ، وبناء وتفعيل الشراكات الاستراتيجية وتوفير المعرفة عن الشركاء والمنافسين من المؤسسات الإنتاجية والخدمية والأكاديمية

وتطوير العلاقات بين الأقسام والكليات المناظرة في مؤسسات التعليم العالي محلياً وعالمياً.

٣. تفعيل دور عمليات إدارة المعرفة في تنويع وتفعيل أنشطة الذكاء الاستراتيجي ، والعمل على استغلال وتطوير المعرفة التنظيمية واكتشاف المعرفة الاستراتيجية في سبيل تحليل وفهم التغيرات البيئية وتطوير القدرة على الاستجابة والتكيف وبناء مستقبل أفضل للجامعة ؛ وذلك من خلال ما يلي :

أ - تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات والأقسام والكليات والجامعات المختلفة بما يسهم في تحقيق الانسجام والتكامل وتطوير العلاقات وتحسين عمليات التواصل والتنسيق وتفعيل العقل الجمعي والعمل التعاوني ، وبناء الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الاجتماعية والإنتاجية والأكاديمية.

ب - تحديث المعرفة التنظيمية في الجامعة في ضوء المستجدات والتطورات السريعة واستكشاف المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية من البيئة الداخلية والخارجية والاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة في تطوير العمل الحالي بما يتلاءم مع الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية وإدارة التغيير المتوقع واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

٤. إثراء المجال بدراسات أخرى تتناول العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي ، وتأثير الأنماط القيادية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي ، ودور الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات القيادة المستقبلية لدى القيادات الأكاديمية ، ودور الذكاء الاستراتيجي في تنمية القدرات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو أصعب، علي فيصل. (٢٠١٩). الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية: دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية، (٩)، ١١٩ - ١٥١.

الحضبي، إبراهيم عبد الرحمن. (٢٠١٦). واقع تطبيق عمداء كليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية: جامعة الأزهر، ١(١٦٨)، ٧٢١ - ٧٤٨.

الحميدي، منال حسين. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٥)، ٤٤٢ - ٤٨٠.

ريم الزامل، ريم. (٢٠٠٣). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي، (١٦).

الشيخ، بابك وعلي، التاج. (٢٠١٧). أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٩ (١٩)، ٢٧٢ - ٢٩٤.

صالح، أحمد؛ إبراهيم، إبراهيم؛ العزاوي، بشرى. (٢٠١٠). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
الصقري، فهد عطية. (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أمودجاً، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٩١)، ٥٠٣ - ٥٢٨.

العابدي، علي رزاق جاد، والموسوي، هاشم مهدي. (٢٠١٤). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية:

دراسة تحليلية في شركة كورتى للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨(٣١)، ١٣٤ - ١٦٧.

عبدالستار، عبدالستار محروس وأمين، رشا عويس. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، مصر، (٦٢)، ١٨٥ - ٢٤١.

عبدالعزیز، أحمد محمد. (٢٠١٨). النمذجة بالتحليل المورفولوجي لدور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقومات التكامل بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي للجامعات المصرية: جامعة عين شمس نموذجاً، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ٤٢(٣)، ١٤ - ١٩٠.

عبدالقاسم، عبيد مخلص. (٢٠١٩). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عتريس، محمد عيد. (٢٠١٧). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقات لدى النبي صلى الله عليه وسلم، مجلة كلية التربية بجامعة نهبأ، ٢٨(١١١)، ١ - ١١٣.

العلي، عبدالستار وقندلجي، عامر والعمري، غسان. (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٢). إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنزي، سعود عيد والحربي، نيفين حامد. (٢٠١٥). معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ١٠(١)، ٦٩ - ٨٢.

فائق، تلا عاصم. (٢٠١٨). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة الفلوجة، ٢٤(١٠٧)، ١٠٨ - ١٢٧.

القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، مكتبة آفاق للنشر والتوزيع، الكويت.

كمال الدين، هشام مصطفى وأبو زيد، محمد محمود. (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، ٢٠(١)، ١٧٧-٢١٣.

لعلايمة، محمد علي. (٢٠١٥). أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة "فرتيال" (fertial)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

المدهون، فؤاد زهير. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

المذحجي، منصور قاسم والهادي، شرف إبراهيم. (٢٠١٧). العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة إدارة المعرفة بجامعة القصيم، مجلة الثقافة والتنمية، (١٢١)، ٤٩-١٣٢.

ملحم، سامي محمد. (٢٠٠٠). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

نجم، نجم عبود. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجية والعمليات، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الهادي، شرف إبراهيم ونصار، علي عبدالرؤوف. (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل إدارة المعرفة بجامعة القصيم في ضوء ثقافة الجودة التنافسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، ٨(٣)، ٧٤٧-٨٤٣.

Abdul Qasim, Abeer Mukhled. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on the Quality of Strategic Decisions: A Field Study in Private Jordanian Universities (in Arabic), Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Jordan.

Abdul Sattar, Abdul Sattar Mahrous and Amin, Rasha Owais. (2019). Development of the administrative performance of heads of scientific departments in Egyptian public universities in light of the

approach to organizational intelligence (in Arabic), The Educational Journal, Sohag University, Faculty of Education, Egypt, (62), 185-241.

Abdulaziz, Ahmad Muhammad. (2018). Modeling by morphological analysis of the role of strategic alliances in achieving the elements of integration between competitive and strategic intelligence for Egyptian universities: Ain Shams University as a model (in Arabic), Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Ain Shams University, 42 (3), 14-190.

Abu Asbaa, Ali Faisal. (2019). The expected role of strategic intelligence in making successful decisions in Yemeni government universities: An analytical study (in Arabic), Journal of the National University, Al-Watania University, (9), 119-151.

Al-Abdi, Ali Razzaq Gad, and Al-Mousawi, Hashem Mahdi. (2014). Diagnosing Strategic Intelligence Indicators to Ensure Strategic Sovereignty Through Strategic Agility: An Analytical Study at Corv Mobile Communications Company in Iraq (in Arabic), Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences, 8 (31), 134-167.

Al-Ali, Abdul Sattar and Qandalji, Amer and Al-Omari, Ghassan. (2006). Introduction to Knowledge Management (in Arabic), Oman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.

Al-Anzi, Saud Eid and Al-Harbi, Nevin Hamed (2015). Obstacles to Knowledge Management in Saudi Universities (in Arabic), Taibah University Journal for Educational Sciences, 10 (1), 69-82.

Al-Hadi, Sharaf Ibrahim and Nassar, Ali Abdul-Raouf. (2015). A proposed conception to activate knowledge management at Qassim University in light of the culture of competitive quality (in Arabic), Journal of Educational and Psychological Sciences, Qassim University, 8 (3), 747-843.

Al-Hamidi, Manal Hussein. (2019). The Role of Knowledge Management in Achieving Competitive Advantage in Saudi Universities: An Applied Study on Taif University (in Arabic), Journal of the Faculty of Education, Assiut University, 35 (5), 442-480.

Al-Hudhaibi, Ibrahim Abdel-Rahman. (2016). The reality of applying the deans of the colleges of Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia to knowledge management processes from their point of view (in Arabic), Journal of the College of Education: Al-Azhar University, 1 (168), 721-748.

Alian, Rabhi Mustafa. (2012). Knowledge Management (in Arabic), Second Edition, Safaa House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Al-Madhji, Mansour Qasim and Al-Hadi, Sharaf Ibrahim. (2017). The relationship between the degree of transformational leadership practice and the degree of knowledge management practice at Qassim University, Journal of Culture and Development, (121), 49-132.

Al-Madhoun, Fouad Zuhair. (2020). The Role of Knowledge Management in Promoting Strategic Intelligence in the Palestinian Health Sector - Southern Governorates (in Arabic), Unpublished Master Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.

Al-Qaryouti, Muhammad Qasim. (2005). Organizational Knowledge Management Concept, Methods and Strategies (in Arabic), Afaq Library for Publishing and Distribution, Kuwait.

Al-Saqri, Fahd Attia. (2017). The reality of applying knowledge management in Saudi universities: King Saud University as a model (in Arabic), Journal of Arab Studies in Education and Psychology, (91), 503-528.

Atris, Muhammad Eid. (2017). The development of strategic intelligence skills among university leaders in Egypt in light of the strategic intelligence model and applications of al-Tabbi, may God bless him and grant him peace (in Arabic), Journal of the College of Education at Nabha University, 28 (111), 1-113.

Faiq, Tila Asim. (2018). The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Organizational Performance: An Exploratory Study of the Opinions of Administrative Leaderships at the University of Fallujah (in Arabic), Journal of Economic and Administrative Sciences at the University of Fallujah, 24 (107), 108-127.

Kamal al-Din, Hisham Mustafa and Abu Zaid, Muhammad Mahmoud. (2019). The reality of applying knowledge management and its impact on institutional performance excellence in Saudi universities: a case study of Najran University (in Arabic), Jerash Journal for Research and Studies, Jerash University, 20 (1), 177-213.

Laaymeh, Muhammad Ali. (2015). The Importance of Strategic Intelligence in the Decision-Making Process: A Field Study of "Fertial" Foundation (in Arabic), Unpublished Master Thesis, Mohamed Khaider University, Algeria.

Melhem, Sami Mohmmad. (2000). Research Methods in Education and Psychology (in Arabic), Amman, Maisarah House for Publishing, Distribution and Printing, Jordan.

Najm, Najm Abboud. (2005). Knowledge Management: Concepts, Strategy and Operations (in Arabic), Amman, Jordan, Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution.

Reem Al-Zamil, Reem. (2003). Knowledge Management for a Competitive Arab Society (in Arabic), Journal of Communications and the Digital World, (16).

Saleh Ahmad; Ibrahim Ibrahim; Al-Azzawi, Bushra. (2010). Management with Intelligence: A Strategic and Social Excellence Approach for Organizations (in Arabic), Amman: Wael Publishing House, Jordan.

Sheikh, Babak and Ali, Al-Taj. (2017). The Effect of Strategic Intelligence on Organizational Creativity "An exploratory study of the opinions of a sample of the faculty at the College of Administrative Sciences at the University of Najran (in Arabic), Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, 9 (19), 272-294.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

El Badawy, T & Magdy, M. (2015). The Practice of Knowledge Management in Private Higher Education Institutions in Egypt: The Demographics Effect, International Journal of Business Administration. 6(2),96-105.

Baei, F, Ahmadi, M, Malafeh, Asadi, N, Bae, A (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). International Review of Management and Marketing. 7(2).

Castillo, J., Laubenheimer, M., Martins, M., Pommier, P., & Vivant, M. (2006). Strategic intelligence and innovation clusters, a regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy, European regions, StratinC project, Interreg III C.

Clar, G., Acheson, N, Zimmermann, S., Buczek, M., Allan, J. (2008). Strategic Policy intelligence tools, enabling better RTDI policy Making Europe's regions, Berlin: Stuttgart.

Gonzales, Michael L & Zaima, Arlene. (2008). Strategic intelligence framework. Teradata magazine. 8(2),1-17.

Gonzalez, Rodrigo Valio Dominguez. & Martins, Manoel Fernando. (2017). Knowledge Management Process a theoretical, conceptual research,.24(2), 248-266.

Helene, H. (2006). Complex Event Processing approach for Strategic Intelligence Thales Research & Technology, 12(8), 1-15.

Jean,Pierre Kruger,(2010). A Study Of Strategic Intelligence As A Strategic Management Tool In The Long-Teerm Insurance Industry In South Africa, Master's thesis, submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Master Of Commerce in the subject of Business Management, University Of South Africa.

Kidwell, J, Linde, K, Vander M., & Johnson, S (2000). Applying Corporate of Knowledge Management System Practices in Higher Education. Educause Quarterly, (4), 28-33

Knip V. (2004), What is the relationship between competitive intelligence and knowledge management?in Fleisher G. S. & Blenkhorn L. D. (eds), Controversies in competitive intelligence. The enduring issues, Praeger Publishers, London.

Laura C, Setovirta (2011). The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Master's Thesis, Department of Management and International Business Aalto University, School of Economics.

Liebowitz, J (2006). Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management. Tylor & francis Group, Auerbach Publication. Boca raton NY.

Maccoby, M & Scudder, T. (2011) Strategic Intelligence Definition: A conceptual system of leadership for change. Performance Improvement, 50(3), 32-40.

Maccoby, M. (2001). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. Harvard business review. 44(5), 92-102.

Maccoby, M. (2001). successful leaders employ strategic intelligence, research technology management,., 44(3).

Maccoby, M. (2004). Only the Brainiest Succeed. Research technology management. 5(44), 61-62.

Mandejin, M. R.R, & Siahpoosh, S. (2015). Relationship Between Startegic Thinking and Knowledge Managemant (Case Study: Iran's Ministry of Economic Affairs and Finance). Journal of Applied Sciences, 15(2), 312-367.

Marchand, D. & Hykes, A. (2007). Leveraging What Your Company Really Knows: A Process View of Strategic Intelligence. UK: Idea Group Inc. IN Xu, M. Managing Strategic Intelligence - Techniques and Technologies. University of Portsmouth.1-13.

Marquardt, M. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. U.S.A: Davis-Black publishing Company.

Martin, W. & Brown, C. & Dehayes, D. & Hoffer, J. & Perkins (2001). Managing Information Technology, Upper Saddle River,

New Jersey Prentice-Hall.

McDowell, D. (2009). Strategic intelligence: a handbook for practitioner, managers, and users. Scarecrow press, Inc. United States of America.

Nayak, M, Barboza A, and .Sai K, rishna U. (2014). The Practice of Knowledge Management Processes- A Comparative Study of public and Private Higher Education Institutions in Udupi & South Kanara Districts, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 1(11), 84-91.

Njiraine, Dorothy. (2019). Enabling Knowledge Sharing Practices for Academic and Research in Higher Education Institutions, Information and Knowledge Management Journal..9(1), 82-89.

Rony, D , Peter, He & Florinda, M. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. Journal of Knowledge Management. 21(2).308-329.

Service, Rober, W., (2006). The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective, International Journal of Management, 23(1), 61-77.

Taleghani, M, & Sarollahi, S. K. (2016). The Investigation of Relationship Between Knowledge Management Processes and Strategic Thinking Factors in Organization level (case Study, Governor of Guilan). International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 1816-1872.

Tham, K. & Kim, M. (2003). Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS, Proceeding of the international business & economic research.

Tham, K. & Kim, M., (2002), Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS, Proceedings of the IBER Conference.

Tham, K. Donald , and Kim, Henry M , (2002), Towards strategic intelligencewith ontology Based modeling and ABC, processing of the IBER conference, Lasvegas, NV , October.

Vargas, J. (2011). Knowledge assets and knowledge management phenomena in Mexican public institutions in Guadalajara, Jalisco. Journal of Psychology and Business, 2 (1), 59-66

Xu, m. (2007). Management Strategic Intelligence: Techniques and Technologies. United State of America & United Kingdom, IGI Global.