

<http://dx.doi.org/10.18576/jsap/130122>

## Strategic Intelligence and its Impact on Knowledge Management Governance :a Field Study on the University of Science & Technology-Yemen

Abdulrahman M. Al-Sharjabi <sup>1</sup>, Adel A. M. Al-Dhobaibi <sup>2</sup> and Safaa N. Al-abidi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Department of Educational Administration Planning, Faculty of Education, Sana 'a University, Sana 'a, Republic of Yemen

<sup>2</sup>CBA Center of Business Administration, Faculty of Commerce, Sana 'a University, Sana 'a, Republic of Yemen

<sup>3</sup>Department of Educational and Psychological Science, Faculty of Education and Science Rada'a, Albaydha University, Albaydha, Republic of Yemen

Received: 25 Jun. 2023, Revised: 4 Jul. 2023, Accepted: 27 Jul. 2023.

Published online: 1 Jan. 2024

**Abstract:** The research aims to investigate the impact of strategic intelligence on knowledge management governance at the University of Science and Technology. To achieve the research objectives, the analytical descriptive method was used through a questionnaire distributed to a targeted population of (36) individuals comprised of the University's academic and administrative leaders. The study found that the level of exercise of strategic intelligence and knowledge management governance were high, as well as there is a statistically significant impact of strategic intelligence on knowledge management governance. The study recommended enhancing the awareness of the academic and administrative leaders of the University and the rest of the University's staff on the concepts of strategic intelligence and knowledge management governance and maintaining their level of practice.

**Keywords:** Strategic intelligence - Knowledge Management-Governance.

---

\*Corresponding author e-mail: safaanasser@baydaauniv.net

# الذكاء الاستراتيجي وأثره في حوكمة إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على جامعة العلوم والتكنولوجيا

عبد الرحمن محمد الشرجبي<sup>1</sup>، عادل أحمد محمد الضبيبي<sup>2</sup>، صفاء ناصر العبيدي<sup>3</sup>  
<sup>1</sup> قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة صنعاء - صنعاء - الجمهورية اليمنية.  
<sup>2</sup> مركز إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة صنعاء - صنعاء - الجمهورية اليمنية.  
<sup>3</sup> قسم العلوم التربوية والنفسية - كلية التربية والعلوم رداع - جامعة البيضاء

**1. الملخص:** يهدف هذا البحث إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ولتحقيق أهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانتيين تم توزيعهما على عينة الدراسة المكونة من (36) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة كانا بدرجة عالية، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة، وقد أوصت الدراسة بتعزيز الإدراك لدى القيادات الأكاديمية والإدارية وبقبة العاملين في الجامعة حول مفهومي (الذكاء الاستراتيجي، وحوكمة إدارة المعرفة) والحفاظ على مستوى الممارسة لهما.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي - إدارة المعرفة - الحوكمة.

## 1. مقدمة الدراسة:

يشهد العالم تغييرًا مستمرًا وبدرجة متسارعة في جميع مناحي الحياة مما يستدعي حدوث تغييرات في الممارسات الإدارية بما يتناسب مع التأثيرات البيئية المحيطة، وتبرز الحاجة إلى الدراسات المستقبلية التي تتنبأ بالتغيرات التي قد يكون لها الأثر في استمرار المنظمات وبقائها أمام التقلبات البيئية المحتملة. كما ينبغي إدراك المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية التي قد توحى بإنذار مبكر لما قد يعترض المنظمة ويعيق تطورها. وهذا يتطلب وجود قادة أذكيا يدركون أهمية هذه التغيرات ويسعون بكل كفاءة ومهارة إلى استشراف المستقبل، ووضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية لتطوير مؤسساتهم والمضي قدما في تحقيق أهدافهم وتميزهم عن منافسيهم. ومؤسسات التعليم العالي - لا سيما الأهلي منها - تتأثر كغيرها من المؤسسات الربحية الأخرى بالتغيرات الناجمة عن العولمة والانفجار المعرفي والتقني، الذي يحتم على هذه المؤسسات تطوير نفسها لتواكب هذه التحديات ولتحافظ على مركزها المالي واستمرار بقائها في ظل بيئة متغيرة وتنافسية، ويبرز الدور على الإدارات القائمة على هذه المؤسسات، حيث يجب عليها أن تتبنى استراتيجيات جديدة كاستراتيجية الذكاء الاستراتيجي، واستراتيجية حوكمة إدارة المعرفة للحصول على البيانات والمعلومات التي من خلالها يتم إدارة المستقبل والتحكم فيه وتوجيهه نحو بناء مركز مالي قوي، ومواجهة المنافسة القائمة بين تلك المؤسسات.

وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الحفاظ على المؤسسة من خلال: تعزيز مركزها التنافسي، وتجويد قراراتها الاستراتيجية، والتهيئة الفاعلة للتغيير المواقب للتغيرات البيئية المحيطة، كما أن الذكاء الاستراتيجي يمثل الدرع الواقي لمواجهة المخاطر والأزمات التي قد تقف حائلاً أمام المؤسسة دون تحقيق أهدافها. وكذلك يساعد الذكاء الاستراتيجي في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد أبعادها بالاعتماد على المؤشرات البيئية الناتجة عن عملية الذكاء الاستراتيجي. وتحتاج حوكمة إدارة المعرفة للتوجيه المستمر، والتحكم في أنشطتها على المستويين (الاستراتيجي والتشغيلي)، وتقوم الإدارة بدفع الأنشطة نحو التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة، وتضمن الحوكمة ممارسة الإدارة لعملها وتطبيق الأنشطة ومواءمتها لاحتياجات المؤسسة، فالحوكمة أداة قيمة لتوجيه ورقابة كل وظيفة داخل المؤسسة، وتعد الحوكمة بأنها تقييم وضمن وتوجيه لإدارة المعرفة (Onions, P.E.W. & de Langen, 2006, 1) [21].

وتلبي حوكمة إدارة المعرفة خدمات إيجاد ونشر واستخدام المعرفة الضمنية والصريحة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتنعكس أدوارها في تحديد زمن تقديم الخدمة ومستوى رضا العملاء الداخليين، وكذلك الخارجيين، وتسمى العمليات والمبادئ التي تعمل كإطار لدراسة وتنظيم وإشراف ومراجعة استراتيجيات المعرفة بإدارة المعرفة [27] (Zyngier, 2005, 4). ويصف (wiig, 1997, 16) [25] وظائف حوكمة إدارة المعرفة: بأنها وظائف المراقبة والتسيير للأنشطة المتعلقة بالمعرفة ضمن عملية التنفيذ. وهناك القليل من الأدبيات التي تفصل تنفيذ الاستراتيجية عن إطار السلطة التي تمنحها الحوكمة، حيث تحدد عمليات حوكمة إدارة المعرفة شروط الوصول إلى المعرفة التنظيمية وصيانة الجودة وعمليات صنع القرار، ووسائل حل معوقات إدارة المعرفة.

وفي هذا الصدد، أوصى المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي على ضرورة اعتبار الحوكمة للجامعات واحدة من متطلبات اعتماد الجامعات وربطها بالجودة ومعايير الاعتماد العربية (مجلس حوكمة الجامعات العربية، 2017) [9]. وهذا ما دفع الباحثين إلى دراسة مفهومي (الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة) ودراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة لبناء منظومة معرفية لتلك المؤسسات والحفاظ على تسيير الأنشطة التنظيمية لها، وضمن تحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تواجهها، وتقادي الممارسات الخاطئة.

## 2. مشكلة الدراسة:

إن استمرار الجامعات في نموها وتطورها مرهون بمدى امتلاكها لنظام معلومات ومعارف علمية، يخولها اتخاذ قرارات استراتيجية ترسم توجهاتها المستقبلية، إذ إنه لا يمكن لأي منظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية أن تنكهن بموقفها التنافسي وحجم حصتها السوقية مهما امتلكت من قدرات وموارد مادية وبشرية، في ظل غياب نظام معلوماتي دقيق عن قدرتها الداخلية وبيئتها التنافسية، ومحيطها الخارجي (الجعشني، 2020) [3].

وتأتي الحاجة للجامعات الأهلية اليمنية ومن ضمنها جامعة العلوم والتكنولوجيا إلى تبني موضوع الذكاء الاستراتيجي وتمكين قيادات الجامعة من تفعيل دورها في الاهتمام بالبيانات والمعلومات لخلق المعرفة واستخدامها في محاولة لدراسة المستقبل والتحكم فيه، والتنبؤ بما يمكن للجامعة من مواجهته، وما يمكن أن يعترضها مستقبلاً واستغلال الفرص المتاحة والاستفادة منها، وهذا لا يتأتى إلا بتبني استراتيجية الذكاء الاستراتيجي، التي تتمثل في الاستشراف الاستراتيجي ووجود ذكاء اقتصادي، وإدارة للمعرفة، ومحاولة الاستفادة من الجامعات الدولية واعتماد المقارنة المرجعية، مع الاستفادة من المعلومات نتيجة للذكاء الاستراتيجي والحفاظ عليها وتسيير إدارتها من خلال تبني استراتيجية حوكمة إدارة المعرفة.

ولكون مؤسسات التعليم العالي - وجامعة العلوم والتكنولوجيا أحدها - مصدرا لخلق المعرفة وتحليلها ونشرها من خلال البحث والتدريس، فيجدر بهذه المؤسسة أن تكون لها الأولوية في التعامل مع المعلومات المتعلقة ببيئتها التي تضمن استمرارها في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية وتهيئ لها - أيضاً - المركز التنافسي المناسب بين بقية المؤسسات المماثلة، وهذا ما دعا إلى دراسة مفهومي (الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة)؛ لبناء منظومة معرفية للجامعة، والحفاظ على تسيير الأنشطة التنظيمية لها، وضمان تحقيق الأهداف وحل المشكلات التي قد تواجه إدارة المعرفة، ونفاذي الممارسات الخاطئة، ومن هنا تكمن مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا؟ وللإجابة عليه لابد من الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا لمفهوم الذكاء الاستراتيجي؟
  - 2- ما مستوى ممارسة قيادات الجامعة لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة؟
  - 3- ما أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية) في حوكمة إدارة المعرفة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، استراتيجية التطوير، الثقافة التنظيمية، إدارة المخاطر، إدارة القياس والتقييم) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا؟
- 3. أهمية الدراسة:**

تنبثق أهمية الدراسة من حداثة مواضيع الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة التي شغلت قضايا الفكر الإداري في الأونة الأخيرة لاهتمامها بتسيير مورد المعرفة، الذي أصبح مورداً حيوياً في تعزيز وتطوير مؤسسات الأعمال، كما تمكن في تقديم إطار نظري حول مفهومي الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة للقيادات الإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا. وقد تفيد القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا التي تم تطبيق الدراسة عليها، وغيرها من المؤسسات المماثلة في تبني استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة، والتعرف على أثرهما في تطوير وتحسين العمل المؤسسي.

#### 4. حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية) في حوكمة إدارة المعرفة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، استراتيجية التطوير، الثقافة التنظيمية، إدارة المخاطر، إدارة القياس والتقييم).

**الحدود البشرية:** القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

**الحدود المكانية:** جامعة العلوم والتكنولوجيا.

**الحدود الزمنية:** العام الجامعي 2023م.

#### مصطلحات الدراسة:

##### • الذكاء الاستراتيجي:

هو عبارة عن تجميع لأنواع المختلفة من الذكاءات لتوفير المعلومات القيمة والمعرفة نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية (Liebowitz, 2006) [19].

التعريف الإجرائي: هو عملية استراتيجية تتبناها جامعة العلوم والتكنولوجيا لبناء منظومة معرفية حول بيئة أعمالها تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية يتم قياسها من خلال استجابة مجتمع الدراسة على استبانة مكونة من أربعة عناصر: (الاستشراف، الذكاء الاستراتيجي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية).

##### • حوكمة إدارة المعرفة:

اختيار الهياكل التنظيمية والآلية التي يمكن أن تؤثر على عملية استخدام المعرفة ومشاركتها وإدماجها وخلقها في الاتجاهات المفضلة ونحو المستويات المفضلة. (Foss, 2010) [17].

التعريف الإجرائي: هي آلية تسعى إلى ضمان تنفيذ الأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة، يتم قياسها من خلال استجابة مجتمع الدراسة على مجموعة من الفقرات التي تحتوي على العناصر الرئيسة التالية: (دعم الإدارة العليا، واستراتيجيات التطوير، والثقافة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والقياس والتقييم).

#### 5. الإطار النظري:

#### المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي:

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد المفاهيم الحديثة التي بدأ الاهتمام بها في الأونة الأخيرة؛ كونه من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، حيث يمثل أحد الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الاستراتيجية في المنظمات باعتباره أفضل الأنظمة التي تمكن المنظمات من الحفاظ على مركزها التنافسي ومواجهة أي تهديدات أو معوقات محتملة من خلال رصد كل التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة. وعليه يمكن النظر للذكاء الاستراتيجي بأنه: عملية استراتيجية تقوم على التحليل البيئي للمنظمة، وبناء منظومة بيانات ومعلومات تساعد القادة في اتخاذ القرارات وصياغة استراتيجيات تعزز القدرة التنافسية للمنظمة. وقد تناول بعض الباحثين عدداً من المبادئ وتحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومقوماته، فقد تطرق (Kuhlmann, 2005, 7) في إطار إشارته لدور الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، إلى أربعة مبادئ استراتيجية، هي: مبدأ المشاركة، مبدأ الموضوعية، مبدأ التوسط والتنظيم، مبدأ دعم القرار.

وتكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أداة تقوم لتحليل وجمع البيانات المتعلقة ببيئة المنظمة التي تسهم في مواجهة التهديدات والمخاطر المتوقعة وتعزيز الموقف التنافسي للمنظمة، كما تشير الأدبيات إلى أنه:

- يساعد على تجنب المفاجأة الاستراتيجية من خلال توفير "إنذار مبكر" للتهديدات التنافسية.
- يساعد المدراء التنفيذيين على تحدي معتقداتهم التقليدية من خلال تسليط الضوء على المناطق غير المرئية للأعمال التي لم يتم اختبارها أو مواجهتها.
- يضمن اعتماد اتخاذ القرارات والإجراءات على الاستشراف والبصيرة بدلاً من "الشعور الغريزي" أو "الخبرة الصناعية" وحدها.

- يزود المديرين بمصدر فريد للأخبار والتحليلات غير المتحيزة.
- يعزز ثقافة تنافسية في المنظمة عن طريق زيادة وعي المنافسين.
- يساعد على تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للشركة والحاجة إلى مكافحة التجسس والتدابير المضادة.
- يساعد على تقليل عدم اليقين. وعلى الرغم من الكم الكبير من المعلومات والتحليلات المتاحة لمعظم صناعات القرار، إلا أنهم عادة ما يواجهون درجات جوهرية من "عدم اليقين المتبقي" (Bernhardt, 2003, 31) [15].

ويلعب الذكاء الاستراتيجي أدوارًا مهمة ومتعددة في المنظمات لتعامله بدقة مع البيانات والمعلومات المهمة للمنظمة، ويمكن تحديد أبرز الأدوار للذكاء الاستراتيجي في: ترسيخ السمات القيادية، تنفيذ عمليات التغيير، تعزيز القدرة التنافسية، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ولكي يمكن ربط الأنشطة بعملية الذكاء الاستراتيجي، بحيث يساعد كل نشاط في حد ذاته على إضافة قيمة للذكاء ويؤثر بدوره على خلق القيمة في الأنشطة اللاحقة، مما يساهم في خلق قيمة لأي مشروع من خلال التحول التدريجي للبيانات إلى الذكاء. ويمكن تحديد أنشطة القيمة المضافة في عمليات الذكاء الاستراتيجي في التحسس والجمع والتنظيم والمعالجة والاتصال والتواصل ومن ثم الاستخدام الأمثل. ولا ينبغي اعتبار كل نشاط في العملية مجهودًا فرديًا؛ بل هو نشاط جماعي قد يتضمن مدخلات من الموظفين المباشرين، والمديرين التنفيذيين، والمتخصصين والمديرين، والمديرين التنفيذيين. حيث تتأثر مخرجات القيمة المضافة من كل مرحلة بتحويل البيانات إلى ذكاء بالخبرات، والتحيزات، والنماذج العقلية أو العقلية لأولئك الذين يشاركون في النشاط الجماعي. ومن ثم يجب أن تشمل طريقة العمل لكل مرحلة من مراحل العملية على طرح "الأسئلة الصحيحة"، والبحث عن إجابات لها من أصحاب المصلحة وصناع القرار. والملاحظ تعدد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، لهذا اعتمدت الدراسة الحالية على اعتماد الأبعاد التي تبناها كاستيلوا Castillo المتمثلة في: الاستشراف الاستراتيجي، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

#### أ- الاستشراف:

هو القدرة على إنشاء رؤية مستقبلية عالية الجودة، والحفاظ عليها بطريقة عملية ومتساسة، واستخدام الرؤى الناشئة بطريقة منظمة ومفيدة، على سبيل المثال: اكتشاف الظروف المعاكسة، وتوجيه السياسات، ووضع الاستراتيجية، واستكشاف أسواق ومنتجات وخدمات جديدة، وهذا يمثل اندماجاً بين الطرق المستقبلية وأساليب الإدارة الاستراتيجية (Slaughter, 2000, 93) [22].

#### ب- الذكاء الاقتصادي:

الذكاء الاقتصادي: نظام لرصد محيط المنظمة لاكتشاف الفرص والتهديدات من خلال جمع ومعالجة وتخزين المعلومة الاستراتيجية من محيط المنظمة وتوزيعها على مختلف الأعوان الاقتصاديين؛ لاستغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى استمرارية المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي، مع الإشارة إلى أن عمليات الذكاء الاقتصادي تتم بطريقة أخلاقية وفي إطار قانوني (كنوش وطويطي، 2020، 85) [10].

#### ج- إدارة المعرفة:

هي إطار لتطبيق الهياكل والعمليات على المستوى الفردي والجماعي، والفريق، وعلى المستوى التنظيمي بحيث يمكن للمنظمة التعلم مما تعرفه (واكتساب المعرفة الجديدة إذا لزم الأمر)؛ لخلق قيمة لعملائها وللمجتمع. حيث يدمج إطار إدارة المعرفة الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا لضمان الأداء والتعلم من أجل النمو المستدام (Gorelick & others, 2004, 18) [18].

#### د- المقارنة المرجعية:

هي إحدى ممارسات التحسين المستمر التي تتم من خلال النشاط المثمر الدؤوب لرفع قيمة المنشأة ككل عن طريق تعظيم كفاءة استغلال الموارد والطاقات الداخلية، ثم مقارنة أداء المنشأة في مجالات عوامل النجاح المهمة بالوحدات الأخرى، أو بالمنشآت التي حققت التفوق التنافسي في هذه المجالات بهدف تخطي فجوة أداء اليوم ثم القفز فوق أدائهم في الغد (عيد، 2006، 52) [8].

### المحور الثاني: حوكمة إدارة المعرفة:

طالما اعتبرت المعرفة من أهم الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات، وبما تمتلكه من معرفة ومهارات يتم توظيفها واستغلالها بصورها واضحة؛ مما أدى ذلك إلى ضرورة بناء قاعدة معرفية متجددة ومرنة من أجل تحقيق مستوى النمو والربحية المرغوب فيها. وتعد إدارة المعرفة ذات أهمية في المؤسسات ليس فقط بسبب الحاجة إلى التغلب على المنافسة المستمرة في السوق المتسم بتغيرات متطلباته واحتياجاته؛ ولكن أيضًا بسبب الحاجة إلى الاستفادة من المعرفة المحلية ونشر المعرفة العالمية، ويمثل الوجود العالمي للمؤسسات فرصة للتعلم والتطور، واستغلال الخبرات العالمية، والحث على الابتكار والإبداع، ولا يمكن تحقيق هذه الفرصة إلا من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة، كما ينبغي دمج استراتيجية مدروسة لإدارة المعرفة مع آليات الحوكمة ذات الصلة لضمان تحقيق فوائد إدارة المعرفة (Ardianto & Tanner, 2011) [13].

وتعد عملية الحوكمة إطارًا للسلطة يضمن تقديم الفوائد المتوقعة من إدارة المعرفة؛ فعملية تفعيل تلك الاستراتيجية ينبغي أن تنفذ بطريقة منتظمة من خلال استخدام آليات الحوكمة لتوجيه كل من التنفيذ الأولي والرقابة والسلطة المستمرة على استراتيجيات إدارة المعرفة، كما يوفر إطار حوكمة إدارة المخاطر آليات المراجعة والمساءلة المالية في الاستفادة من المعرفة الضمنية وتبادل المعرفة الصريحة داخل المنظمة (Schwartz, 2006, 374) [24]. ويرى (Ardianto, 2013, 133) [14] أن حوكمة إدارة المعرفة عملية تقوم على تعزيز العلاقة بين استراتيجية إدارة المعرفة وتنفيذ الاستراتيجية، كما يعدها جهداً لضمان الاستفادة من استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال القيادة وتخفيف المخاطر واليات التغذية الراجعة.

وكون الحوكمة مركز سلطة اتخاذ القرار وإطار عمل لتقديم الفوائد المتوقعة من الاستثمارات بطريقة صحيحة، من خلال إنشاء ضوابط وتوازنات في طريقة تقديم الخدمة. حيث يتم التأكد من أن التقييم يغذي استراتيجية تقديم الخدمة، ويؤدي إلى تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. (Zyngier, 2005, 3-4) [27]. ويرى الباحثون أن إدارة المعرفة: هي مجموعة من الضوابط والإجراءات التي تقوم بها القيادة العليا من أجل ضمان تسيير استراتيجية إدارة المعرفة وتمنع أي

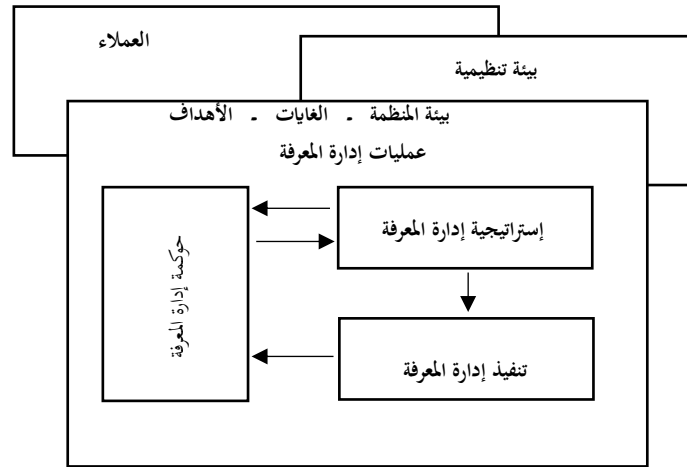
عراقيل قد تعيق الاستراتيجية من تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها.

وتقوم استراتيجية إدارة المعرفة في أي منظمة بتلبية احتياجات إدارة المعرفة المتمثلة في: إنشاء ونشر واستخدام المعرفة الضمنية والصريحة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتبع استراتيجية إدارة المعرفة في توقيت تقديم الخدمة ومستويات الرضا للعملاء الداخليين وربما الخارجيين أيضاً، حيث يطلق على العمليات والمبادئ التي تعمل كإطار عمل لفحص استراتيجيات إدارة المعرفة وتطبيقها والإشراف عليها ومراجعتها حوكمة إدارة المعرفة. وتوصف وظائف الحوكمة بأنها: تلك المهام المتعلقة بمراقبة وتسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة ضمن عملية التنفيذ. وهناك القليل من الأدبيات التي تفصل أوصاف تنفيذ الاستراتيجية عن إطار السلطة الذي توفره الحوكمة، حيث تحدد عمليات حوكمة إدارة المعرفة شروط الوصول إلى المعرفة التنظيمية، والحفاظ على الجودة، وعمليات صنع القرار ووسائل حل معوقات إدارة المعرفة (Wiig, 1997, 12) [25].

وتقوم استراتيجية إدارة المعرفة في أي منظمة بتلبية احتياجات إدارة المعرفة المتمثلة في إنشاء ونشر واستخدام المعرفة الضمنية والصريحة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتبع استراتيجية إدارة المعرفة في توقيت تقديم الخدمة ومستويات الرضا للعملاء الداخليين وربما الخارجيين أيضاً، حيث يطلق على العمليات والمبادئ التي تعمل كإطار عمل لفحص استراتيجيات إدارة المعرفة وتطبيقها والإشراف عليها ومراجعتها وحوكمة إدارة المعرفة. ويصف (Wiig, 1997, 12) [25] وظائف الحوكمة بأنها تلك المهام المتعلقة بمراقبة وتسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة ضمن عملية التنفيذ. وهناك القليل من الأدبيات التي تفصل أوصاف تنفيذ الاستراتيجية عن إطار السلطة الذي توفره الحوكمة، حيث تحدد عمليات حوكمة إدارة المعرفة شروط الوصول إلى المعرفة التنظيمية، والحفاظ على الجودة، وعمليات صنع القرار ووسائل حل معوقات إدارة المعرفة.

ويصف (Wiig, 1997, 12) [25] وظائف الحوكمة بأنها تلك المهام المتعلقة بمراقبة وتسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة ضمن عملية التنفيذ. وهناك القليل من الأدبيات التي تفصل أوصاف تنفيذ الاستراتيجية عن إطار السلطة الذي توفره الحوكمة، حيث تحدد عمليات حوكمة إدارة المعرفة شروط الوصول إلى المعرفة التنظيمية، والحفاظ على الجودة، وعمليات صنع القرار ووسائل حل معوقات إدارة المعرفة. ويتم تنفيذ إدارة المعرفة وفق مسار يهدف إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة ككل، وتتضح العلاقة بين استراتيجية إدارة المعرفة وتنفيذ إدارة المعرفة من الناحية النظرية بأنها أحادية الاتجاه حيث يلي التنفيذ عملية صياغة الاستراتيجية، لكن من الناحية العملية تكون العلاقة أكثر تفاعلاً حيث يكون للمسؤولين عن التنفيذ دور في تطوير الاستراتيجية، أما بالنسبة لحوكمة إدارة المعرفة فدورها يقوم على ممارسة عمليات ومبادئ السلطة، والتي تعمل كإطار عمل لفحص استراتيجيات إدارة المعرفة وتنظيمها والإشراف عليها ومراجعتها (Zyngier, 2005, 6) [26].

حيث يكون التفاعل بين تطوير الاستراتيجية والحوكمة ذو شقين، فتعمل على تطوير المبادئ والأسس المنطقية للدفع بالاستراتيجية وإدارة المخاطر والرقابة المالية والمساءلة استجابة لأصحاب المصلحة، وتقوم عملية الحوكمة أيضاً بتقييم نشاط إدارة المعرفة وفقاً لمقاييس الأداء المحددة والمفصلة مسبقاً. ويتم تنفيذ أو تفعيل استراتيجية إدارة المعرفة من قبل موظفي إدارة المعرفة ودعمها وتعزيزها من قبل رواد المنظمة، كما يتم تقييم تنفيذ الاستراتيجية وفقاً للمعايير الموضوعية من قبل هيئة الحوكمة، حيث يأخذ التقييم أيضاً في الاعتبار التغييرات في المنتج/الخدمات ورغبات العملاء، والتغيرات في البيئة التنظيمية، والمدخلات من الاستشاريين أو شركاء الصناعة. كما يعكس التقييم أهداف وغايات المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها. حيث تندفق بيانات التقييم من تنفيذ إدارة المعرفة إلى هيئة الحوكمة التي تقوم بعد ذلك بالتغذية الراجعة لقراراتها من أجل تطوير الاستراتيجية، والشكل (1) يوضح إطار عمل حوكمة إدارة المعرفة.



شكل (1): إطار عمل حوكمة إدارة المعرفة. إعداد الباحثين

ويرى (Zyngier, 2005, 7) [27] أنه ينبغي على الشركات التي تعتمد على إدارة المعرفة أو تستخدمها لنقل المعرفة الاستراتيجية أن تعمل على إنشاء لجان حوكمة إدارة المعرفة بما في ذلك تمثيل أصحاب المصلحة. وهناك هدفان أساسيان في عملية الحوكمة هما:

- التأكد من أن إدارة المعرفة تقدم قيمة لأصحاب المصلحة المحددين: وهذه القيمة تكمن في الاستراتيجية التنظيمية التي وضعت لتحقيق غايات المنظمة.
- إدارة وتقليل مخاطر تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة: فينبغي أن تكون الإستراتيجية قادرة على إجراء التعديلات المطلوبة استجابة للقصور المتوقع في قدرتها على نقل المعرفة بشكل فعال، فاستراتيجية إدارة المعرفة ليست صيغة محددة واحدة يمكن أن "تناسب" جميع المؤسسات أو حتى "تناسب" مع المؤسسات ضمن قطاع صناعي معين.

وبالرغم من تحققها من الأهداف إلا أنها قد تعاني من فقدان المعلومات أو تسربها وهدرها لذا ينبغي على المؤسسات الجامعية أن تكون حريصة أثناء تعاملها مع هذه الاستراتيجية، بل ينبغي عليها إيجاد البديل الملائمة عند الحاجة إلى المعلومات كونها أحد الأصول الأساسية لها.

المحور الثالث: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة:



بما أن الذكاء الاستراتيجي في جوهره يعد أداة للمعرفة التي تحتاجها المنظمة، كما تعد إدارة المعرفة أحد أبعاده، وتتركز بقية الأبعاد كالاستشراف والذكاء الاقتصادي والمقارنة المرجعية على المعرفة، وهنا يتضح أهمية الدور الذي تقوم به حوكمة إدارة المعرفة كاستراتيجية داعمة لضمان توفير المعرفة وإدارتها والاستفادة منها لتحقيق الأهداف المناطة بالمعرفة المطلوبة. فأساس حوكمة إدارة المعرفة هو خلق ظروف بيئية فعالة من شأنها تشجيع الاهتمام بالمعرفة وتعلمها وتشاركها والعمل بها في ظل وجود درجة عالية من الثقة بين الأفراد والقادة وتوفير كل مسببات تحريك وتمكين المعرفة بين مختلف المنظمات (الزهره، 2020، [343] 5).

وتقوم حوكمة إدارة المعرفة بالتركيز على الدور الفعال للإدارة العليا في الحفاظ على المعرفة من خلال انتهاجها النمط القيادي الذي يتيح لأفراد المنظمة من إدارة المعرفة والاستفادة منها، كما تركز حوكمة إدارة المعرفة على العامل الثقافي ودوره في تسهيل تطبيق استراتيجية المعرفة وخلق ثقافة إيجابية تساند المشاركة بالمعرفة والخبرات وبناء شبكات فاعلة داخل المنظمة، ويأتي دور إدارة المخاطر في توقع ما يمكن أن يمثل عائقاً أمام تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة ومحاولة إيجاد الحلول القبلية والطرائق لضمان تحقيق الأهداف، ويبقى التطوير المستمر لاستراتيجية إدارة المعرفة ومواكبتها للتطورات عنصرًا مهمًا من عناصر حوكمة إدارة المعرفة، كما يبقى عنصر القياس والتقييم ركيزة أساسية لحوكمة إدارة المعرفة حيث تنتهي عندها استراتيجية إدارة المعرفة لتنتقل من جديد بعد أن تكالفت بالتوصيات القيمة التي تمنع عرقلة توقف أو تأخر تنفيذ الاستراتيجية.

وهذا ما أكدته دراسة (أبو شحاته، 2017) [2] التي تعد أول رسالة عربية حسب - علم الباحثين- تتناول الذكاء الاستراتيجي وأثره في حوكمة إدارة المعرفة، وأثبتت وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد حوكمة إدارة المعرفة. ومن خلال الخلفية النظرية التي تناولت المتغيرين يتضح وجود علاقة بينهما، حيث إن الذكاء الاستراتيجي يهتم بالبيانات والمعلومات التي تخص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وللتنافس ويقوم على إدارتها والاستفادة منها بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، من جانبه تهتم حوكمة إدارة المعرفة في تسيير ما تم القيام به في الذكاء الاستراتيجي وضمان تحقيقه للأهداف من خلال مجموعة من المهارات والإجراءات والتي تسعى إلى تأكيد الاستفادة من استراتيجية الذكاء الاستراتيجي.

## 6. الدراسات السابقة:

دراسة **Ardianto and Tanner (2011) [13]** تبحث هذه الورقة حول كيف يمكن أن تؤدي حوكمة إدارة المعرفة إلى تنفيذ إدارة المعرفة بنجاح خاصة في الشركات متعددة الجنسيات. وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة الذي طبق على شركة سيمنز Siemens بناءً على البيانات الثانوية التي تم فحصها من عام 1998 حتى عام 2009م، وقد تبنت الدراسة نموذج إطار حوكمة إدارة المعرفة لـ Zyngier (2005)، والذي يشمل على (السلطة، تطوير الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، إدارة المخاطر، والقياس والتقييم). وقد بينت هذه الدراسة الدور الذي لعبته حوكمة إدارة المعرفة في ضمان تحقيق أهداف إدارة المعرفة في شركة سيمنز من خلال الأبعاد التالية: (السلطة، وتطوير الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والتقييم والقياس). وتشير الدراسة إلى أن أنشطة حوكمة إدارة المعرفة تطورت نحو التغيير في استراتيجية إدارة المعرفة، وساعدت في ضمان تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة لتحقيق الفوائد المرجوة.

دراسة **Achmad & others (2012) [12]** هدفت الدراسة إلى صياغة وممارسة حوكمة إدارة المعرفة على شركة تتمتع بالإدارة شبه لامركزية من خلال دراسة حالة على شركة مالية في أندونيسيا نجحت في إدارة معرفتها، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع قسم التدريب والتعليم والتطوير وقسم الائتمان وقسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى ملاحظة ممارسات الشركة وثائقها. وقد نجحت الدراسة في تحديد عمليات حوكمة إدارة المعرفة للشركة التي تم تصنيفها فيما يلي: (السلطة، إدارة المخاطر، الثقافة التنظيمية، التطوير الاستراتيجي، قيمة التسليم، إدارة الموارد، القياس والتقييم).

دراسة **Ardianto, (2013) [14]** هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به حوكمة إدارة المعرفة في تقديم المنافع الاستراتيجية لإدارة المعرفة والمسائل الحرجة المتعلقة بها من خلال أسلوب دراسة الحالة واستخدام البيانات الثانوية لشركة IBM لتصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات، وأكد الباحث أن حوكمة إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً بإيجاد التوازن بين الناس والعمليات والتكنولوجيا في استراتيجية إدارة المعرفة، وقد تم وصف حوكمة إدارة المعرفة بأنها إطار تنفيذي يشمل على السلطة وتطوير الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، وإدارة المخاطر، والقياس والتقييم.

دراسة **مسلم (2015) [11]** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالمشح الشامل لأعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية وعددهم (64) عضواً، وخلصت الدراسة إلى توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة.

دراسة **Zyngier (2016) [27]** تهدف إلى دراسة دور الحوكمة كعدسة لدراسة التنفيذ الفعال لاستراتيجية إدارة المعرفة. ولتحقيق الهدف من الدراسة فقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة على منظمة علوم وتكنولوجيا الدفاع (DSTO) لتطوير نموذج نظري حول إدارة المعرفة واستخدمت الملاحظة والاستبانة والمقابلات وتحليل المستندات وقواعد البيانات كأدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من أصحاب المصلحة المستخدمين والأشخاص الذين يقومون بتنفيذ الاستراتيجية، وخرجت الدراسة بأن تنفيذ استراتيجية المعرفة في إطار الحوكمة يعمل على ضمان تحقيق النتائج المتوقعة بطريقة معتمدة ومنظمة.

دراسة **(أبو شحاته، 2017) [2]** هدفت إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الاستنباطي، وتشير نتائج البحث واختيار الفروض ونتائج التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها على عينة من (280) مفردة (رئيس قطاع، مدير عام، مدير إدارة، موظف) من العاملين بشركة مصر للتأمين، إلى وجود مستوى إدراك منخفض لدى العاملين لمفهوم الذكاء الاستراتيجي المتمثل في (الاستشراف المستقبلي، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز)، كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى إدراك منخفض لدى العاملين لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة المتمثل في: (دعم الإدارة العليا، إستراتيجيات التطوير، الثقافة التنظيمية، إدارة المخاطر، إدارة القياس والتقييم)، كما أشارت نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة إلى رفض الفرض بشكل جزئي وذلك نظراً لوجود علاقة تأثير لبعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أبعاد حوكمة إدارة المعرفة، وعدم وجود علاقة تأثير لبعض الأبعاد الأخرى.

دراسة **(عبدالعال، 2017) [7]** هدفت الدراسة إلى التعرف عن كيف يمكن للجامعات المصرية تحقيق المزايا التنافسية المستدامة من خلال تبنيها لنظام الذكاء الاستراتيجي ولتحقيق هذا الهدف فقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، وذلك بجمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي وعلاقتها بالمزايا التنافسية بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول كيفية تحقيق التنافسية للجامعات المصرية من خلال انتهاجها لنظام الذكاء الاستراتيجي، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج، أهمها: إن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات واشتداد المنافسة، كما يساهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستديم من خلال دوره المزودج الهجومي والدفاعي.

دراسة (راضي و النفار، 2018) [4] هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى امتلاك القيادات الجامعية الفلسطينية للذكاء الاستراتيجي وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدما قائمة الاستقصاء كأداء رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (108) مفردة، وبلغت عينة الدراسة (74) مفردة، وكانت العينة طبقية عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت النتائج إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بالجامعات الفلسطينية بمعدل نسبي (81%)، في حين بلغ مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمعدل وزن نسبي (75%)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات (المستوى الجامعي، الجامعة).

دراسة الشمري وآخرين (2021) [6] هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة موضوع الدراسة وتشخيص مدى تأثير ومساهمة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات المطلوبة، كما اعتمدت الدراسة أسلوب العينة القصدية لاستطلاع آراء عينة البحث البالغ عددهم (104) شخص من المديرين في الأقسام العلمية والإدارية ومسؤولي الشعب في الجامعة، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في التحليل وفق التحليل الوصفي، وتوصلت النتائج إلى مجموعة من النتائج أبرزها: حصل الذكاء الاستراتيجي على متوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.296)، إضافة إلى وجود تأثير ضعيف وغير معنوي بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

#### ما يميز الدراسة الحالية:

تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في التركيز على الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة، إلا أنها تتميز عنها: في دراستها للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة وتطبيق ذلك في أحد أهم المؤسسات التعليمية الخاصة في الجمهورية اليمنية، كما تبنت الدراسة نموذج كاستيلوا للذكاء الاستراتيجي (Castillo et al., 2006) [14]، وتعد من الدراسات القليلة المحلية وغير المحلية اللاتي تناولت الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة.

#### 7. منهجية الدراسة والإجراءات:

##### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة ودراسة أثر المتغير المستقل في التابع، وهو الذكاء الاستراتيجي وأثره في حوكمة إدارة المعرفة، وصولاً إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الظاهرة المدروسة وقد تم استخدام الاستبانة أداة للبحث.

##### ثانياً: مجتمع الدراسة:

استهدف البحث مجتمع الدراسة كامل والمتمثل في القيادات الإدارية والأكاديمية لجامعة العلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (45) فرداً، وقد تم اختيار المجتمع ككل باستخدام أسلوب المسح الشامل. أما المجتمع الفعلي للدراسة فقد تكون من (36) فرداً وهم المستجيبون للبحث.

##### خصائص مجتمع الدراسة:

##### ❖ النوع:

يوضح الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع.

جدول (1) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للنوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	31	86%
أنثى	5	14%
الإجمالي	36	100%

ينضح من الجدول (1) أنَّ أغلب أفراد المجتمع من الذكور حيث بلغ عددهم (31) فرداً وبنسبة (86%) فرداً من إجمالي مجتمع الدراسة بينما عدد الإناث بلغ (5) فرداً وبنسبة (14%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وهذا يشير إلى زيادة عدد الذكور العاملين مقارنة بعدد الإناث، ويعود ذلك إلى تأثير البيئة اليمنية في عملية توظيف العاملين، وكذلك العوامل الثقافية السائدة في المجتمع اليمني التي تحد من خروج المرأة للعمل.

##### ❖ العمر:

يوضح الجدول (2) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للعمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	2	6%
26 – 38 سنة	7	19%

39 – 50 سنة	14	39%
أكبر من 50 سنة	13	36%
المجموع	36	100%

يتضح من الجدول (2) أن مجتمع الدراسة شمل الأفراد من مختلف الفئات العمرية حيث بلغ عدد أفراد مجتمع البحث الذين أعمارهم 25 سنة فأقل (2) فرداً وبنسبة (6%) من المجتمع الكلي، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (26-38) سنة (7) أفراد وبنسبة (19%) ، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم من (39 – 50) سنة (14) فرداً وبنسبة (39%)، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة (13) فرداً وبنسبة (36%) من مجتمع الدراسة.

#### ❖ المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (3) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	12	33%
ماجستير	12	33%
بكالوريوس	12	33%
الإجمالي	36	100%

يتضح من الجدول (3) السابق أنَّ مجتمع الدراسة شمل (12) فرداً يحملون مؤهل دكتوراه وبنسبة (33%) من مجتمع الدراسة، وكذلك (12) فرداً يحملون ماجستير وبنسبة (33%) من مجتمع الدراسة، وكذلك (12) فرداً يحملون مؤهل بكالوريوس بنسبة (33%) من مجتمع الدراسة.

#### (4) متغير سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (4) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	14%
5 – 9 سنوات	12	33%
10 – 14 سنة	8	22%
15 سنة فأكثر	11	31%
المجموع	36	100%

يتضح من الجدول (4) السابق أنَّ نسبة (5%) من أفراد مجتمع البحث خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما نسبة (33%) من أفراد مجتمع البحث تراوحت خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات، وكذلك نسبة (22%) من أفراد مجتمع البحث تراوحت خبرتهم من 10 إلى 14 سنة، ونسبة (31%) من أفراد مجتمع البحث خبرتهم أكثر من 15 عامًا.

#### ❖ طبيعة العمل:

يوضح الجدول (5) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة العمل.

جدول رقم (5) توزيع أفراد المجتمع حسب طبيعة العمل:

طبيعة العمل	التكرار	النسبة %
أكاديمي	6	17%
إداري	19	53%
إكاديمي+ إداري	11	31%



%100	36	الإجمالي
------	----	----------

يتبين من الجدول (5) أن معظم أفراد المجتمع طبيعة عملهم (أكاديمي) حيث بلغ عددهم (6) بنسبة (17%)، ومن طبيعة عملهم (إداري) بلغ عددهم (19) بنسبة (53%) من مجتمع الدراسة، ومن طبيعة عملهم (أكاديمي+إداري) بلغ عددهم (11) بنسبة (31%) من مجتمع الدراسة.

#### ❖ المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول (6) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.

جدول (6) التوزيع التكراري لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
نائب/ مساعد رئيس جامعة	1	3%
عميد كلية/ نائب عميد	8	22%
مدير إدارة/ نائب مدير إدارة	27	75%
الإجمالي	36	100%

يتضح من الجدول (6) أن مجتمع الدراسة شمل (1) فرداً من الذين مساهم نائب/ مساعد رئيس جامعة وبنسبة (3%) من مجتمع الدراسة، و(8) أفراد من الذين مساهم عميد كلية/ نائب عميد وبنسبة (22%) من مجتمع الدراسة، و(27) فرداً من الذين مساهم مدير إدارة/ نائب مدير إدارة وبنسبة (75%) من مجتمع الدراسة.

#### ثالثاً: طرق جمع المعلومات وإجراءاتها:

- وسائل جمع البيانات الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال دراسة مسحية للأبحاث والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ساهمت البيانات الثانوية في تكوين الإطار الفكري والفلسفي للدراسة.
- وسائل جمع البيانات الأولية: اقتضت طبيعة البحث الاعتماد على الاستبانة المغلقة لجمع البيانات والمعلومات لتقييم الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة، وقد تم إعدادها، ومن ثم عرضها على لجنة التسيير لإبداء ملاحظاتهم من حيث التعديل، والحذف، والإضافة، وكانت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (55) فقرة، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ذلك لتخرج في صورتها النهائية مكونة من (50) فقرة.

#### رابعاً: متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية).
- المتغير التابع: حوكمة إدارة المعرفة بأبعاده (دعم الإدارة العليا، استراتيجيات التطوير، الثقافة التنظيمية، إدارة المخاطر، التقييم والقياس).

#### خامساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتحكيمها والتأكد من صدق الأداة وثباتها وإخراجها بصورتها النهائية، تم تطبيق أداة الدراسة بحسب الإجراءات الآتية:

- تم وضع بدائل الاستجابة للأداة لل فقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، ضعيفة).
- تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من (45) فرداً في جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء.
- تم استرجاع (36) استبانة من أصل 45.
- تم تجميع الاستبانات وتفريغها وتحليلها، ثم الإحصاءات المستخدمة لمتوسط استجابة الخبراء حول كل فقرة من الفقرات، ومن ثم حول كل مجال، ثم حول الإجمالي الكلي للمجالات.

#### اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

##### الصدق الظاهري:

بعد تصميم أداة الدراسة بصيغتها الأولية، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في عدد من الجامعات اليمنية، حيث بلغ عددهم (10) محكمين وذلك للاستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم والتأكد من وضوح وصلاحيه فقرات الاستبانة، وقد تم الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين في إعادة صياغة فقرات الاستبانة من حذف وإضافة بعض الفقرات، وإعادة الصياغة للبعض الآخر وغيره، وكانت الاستبانة بصورتها

النهائية بعدد (70) فقرة.

صدق الأداة (الاتساق الداخلي):

قام الباحثون بإيجاد معاملات الارتباط بين كل مجال بالمتغير الذي ينتمي إليه ككل، وكذلك بين كل فقرة مع فقرات الاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وفيما يلي استعراض لذلك:

## 1. الذكاء الاستراتيجي:

- ارتباط المجالات بالمتغير ككل:

جدول (7) معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لمتغير: الذكاء الاستراتيجي.

المقارنة المرجعية	إدارة المعرفة	الذكاء الاقتصادي	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي	
.890**	.943**	.886**	.842**	1	الذكاء الاستراتيجي
.708**	.720**	.753**	1	.842**	الاستشراف
.684**	.740**	1	.753**	.886**	الذكاء الاقتصادي
.807**	1	.740**	.720**	.943**	إدارة المعرفة
1	.807**	.684**	.708**	.890**	المقارنة المرجعية
**دال عند مستوى دلالة 0.01.					

يتضح من الجدول (7) أن جميع معاملات ارتباط كل مجال بمتغير (الذكاء الاستراتيجي) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي للمجالات مع متغير (الذكاء الاستراتيجي) ككل الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيته لقياس ما أعدت لقياسه.

## 2. حوكمة إدارة المعرفة:

- ارتباط المجالات بالمتغير ككل:

جدول (8) معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية لمتغير: حوكمة إدارة المعرفة.

إدارة القياس والتقييم	إدارة المخاطر	الثقافة التنظيمية	استراتيجية التطوير	دعم الإدارة العليا	حوكمة إدارة المعرفة	
.919**	.844**	.884**	.909**	.883**	1	حوكمة إدارة المعرفة
.780**	.663**	.710**	.740**	1	.883**	دعم الإدارة العليا
.794**	.682**	.769**	1	.740**	.909**	استراتيجية التطوير
.758**	.731**	1	.769**	.710**	.884**	الثقافة التنظيمية
.743**	1	.731**	.682**	.663**	.844**	إدارة المخاطر
1	.743**	.758**	.794**	.780**	.919**	إدارة القياس والتقييم
دال عند مستوى دلالة 0.01.						

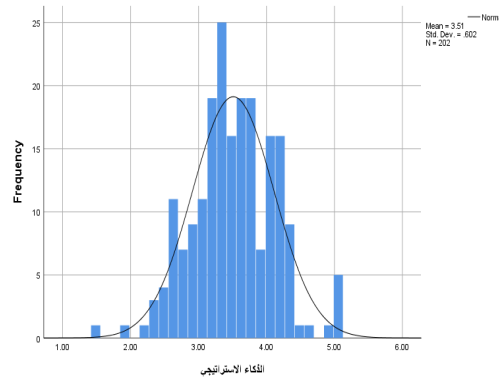
يتضح من الجدول (8) أن جميع معاملات ارتباط كل مجال بمتغير (حوكمة إدارة المعرفة) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي للمجالات مع متغير (حوكمة إدارة المعرفة) ككل الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيته لقياس ما أعدت لقياسه.

اختبار التوزيع الطبيعي:

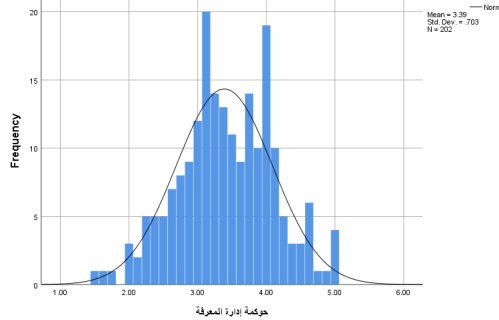
## جدول (9): اختبار التوزيع الطبيعي

م	متغيرات الدراسة ومحاورها	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
<b>الذكاء الاستراتيجي</b>			
		-0.065	0.333
1.	دعم الإدارة العليا	-0.098	-0.317
2.	استراتيجية التطوير	-0.209	0.113
3.	الثقافة التنظيمية	-0.012	-0.138
4.	إدارة المخاطر	0.073	-0.439
5.	إدارة القياس والتقييم	-0.166	-0.193
<b>حوكمة إدارة المعرفة</b>			
		-0.072	-0.226
1.	الكفاءة	-0.258	-0.568
2.	الجودة	-0.481	-0.250
3.	الإبداع	-0.497	-0.107
4.	الاستجابة لاحتياجات العميل	-0.211	-0.055

يتضح من الجدول (9) أن معامل الالتواء للمتغيرات (Skewness) كانت أقل من (1)، وبالتالي يمكن القول إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية، وهذا يعزز من التوصل إلى نتائج إحصائية دقيقة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الرسوم البيانية.



شكل (2) التوزيع الطبيعي لمتغير الذكاء الاستراتيجي



شكل (3) التوزيع الطبيعي لمتغير حوكمة إدارة المعرفة

## سادساً: المعالجات الإحصائية:

- لمعرفة آراء أفراد مجتمع الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة، فقد تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الدلالة، والأهمية النسبية، وقد صنفت نتائج إجابات مجتمع الدراسة، بحسب المتوسط الحسابي، حيث إن حجم المجتمع في التحليل الإحصائي (ن) = 36، والمتوسط النظري = 3 واستخدام اختبار T-Test لدراسة مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده.
- وللتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) (Variance Inflation factor) واختيار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومعامل تضخم التباين (VIF).
- ولدراسة اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) تم احتساب معامل الالتواء (Skewness).

حيث تم إعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة قيمة رقمية، وذلك للتعرف على معيار الحكم من خلال تقسيمها إلى خمسة مستويات، وفقاً للجدول الآتي:

الجدول (10) القيم الرقمية لبدائل الإجابة عن فقرات الاستبانة ومعيار الحكم للفقرات

م	البدايل	القيمة الرقمية	حدود المتوسطات %
1	عالية جداً	5	4.21-5
2	عالية	4	4.20-3.41
3	متوسطة	3	3.40-2.61
4	ضعيفة	2	2.60-1.81
5	ضعيفة جداً	1	1.80-1

نتائج الدراسة ومناقشتها:

#### 8. الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

أولاً: مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر مجتمع البحث:

الجدول التالي رقم (11)، يبين نتائج تحليل آراء مجتمع الدراسة، حول مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي (اختبار T لمجتمع واحدة).

جدول رقم (11) يوضح نتائج التحليل و (اختبار T لمجتمع واحدة)

3، والمتوسط النظري = 36 حيث ن =								
م	الأبعاد	الترتيب	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	الأهمية النسبية %	T قيمة	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
1	الاستشراف	2	3.80	0.88	%76	5.45	0.00	عالية
2	اليقظة الاستراتيجية	1	3.81	0.78	%76	6.23	0.00	عالية
3	الحماية والتأثير	4	3.75	0.82	%75	5.49	0.00	عالية
4	الذكاء الاقتصادي	3	3.78	0.78	%76	6.02	0.00	عالية
5	تشخيص وتوليد المعرفة	5	3.73	0.80	%75	5.46	0.00	عالية
6	تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة	8	3.67	0.87	%73	4.64	0.00	عالية
7	إدارة المعرفة	6	3.70	0.81	%74	5.15	0.00	عالية
8	المقارنة المرجعية	7	3.69	0.94	%74	4.36	0.00	عالية
	الذكاء الاستراتيجي		3.73	0.80	%75	5.52	0.00	عالية

يتضح من الجدول رقم (11)، أن ممارسة أفراد عينة الدراسة للذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده كان موافقاً بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي، ودال إحصائياً، وبانحراف معياري (0.80)، وبأهمية نسبية (75%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن ممارستها للذكاء الاستراتيجي يعد عالياً، وكذلك بالنسبة لجميع أبعاده، التي تتراوح بين (76%) و(73%)، وتراوح الانحراف المعياري للأبعاد بين (0.94)، و(0.78)، وكانت قيمة (T) لكافة الفقرات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00) لكافة الفقرات، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على هذه الإجابات، كما يشير إلى حجم الوعي الذي تمتلكه القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة حول الذكاء الاستراتيجي. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة مسلم (2015)، ودراسة (راضي والنفار، 2018) [4] والتي طبقت في الجامعات الفلسطينية، وكذلك دراسة الشمري وآخرين (2021) [6] والتي طبقت في جامعة كربلاء.

#### ثانياً: مستوى ممارسة حوكمة إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة البحث:

الجدول التالي رقم (12)، يبين نتائج تحليل آراء عينة الدراسة، حول مستوى ممارسة حوكمة إدارة المعرفة (اختبار T لعينة واحدة).

جدول رقم (12) يوضح نتائج التحليل و (اختبار T لعينة واحدة)

حيث ن = 36، والمتوسط النظري = 3								
م	الأبعاد	الترتيب	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	الأهمية النسبية %	T قيمة	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
1	دعم الإدارة العليا	5	3.57	0.92	%71	3.74	0.00	عالية

2	استراتيجية التطوير	3	3.67	0.84	73%	4.78	0.00	عالية
3	الثقافة التنظيمية	1	3.85	0.77	77%	6.67	0.00	عالية
4	إدارة المخاطر	2	3.84	0.77	77%	6.53	0.00	عالية
5	إدارة القياس والتقييم	4	3.63	0.90	73%	4.19	0.00	عالية
	حوكمة إدارة المعرفة		3.71	0.76	74%	5.60	0.00	عالية

يتضح من الجدول رقم (12)، أن أثر حوكمة إدارة المعرفة بجميع أبعاده كان موافقا بدرجة كبيرة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي، ودال إحصائياً، وبانحراف معياري (0.76)، وباهمية نسبية (74%)، وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن أثر حوكمة إدارة المعرفة عالٍ، وكذلك بالنسبة لجميع أبعاده، التي تتراوح بين (71%) و(77%)، وتراوح الانحراف المعياري للأبعاد بين (0.92)، و(0.77)، وكانت قيمة (T) لكافة الفقرات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00) لكافة الفقرات، وهذا يشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة على هذه الإجابات. كما يشير إلى حجم الوعي الذي تمتلكه القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة حول حوكمة إدارة المعرفة. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع الدراسات السابقة أنفة الذكر سوى دراسة (أبو شحاتة، 2017) [2] التي أشارت النتائج إلى وجود مستوى إدراك منخفض لدى العاملين لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة، وقد يعزى هذا التباين في النتائج إلى اختلاف المجتمع البحثي للدراسات.

انخفاض قيم الانحراف المعياري لكل مكون من المكونات التي انطوى عليها الجدول وعلى مستوى جميع المكونات إذ بلغ (0.76) مما يشير إلى قلة التباين بين آراء أفراد العينة.

### أولاً: اختبار البيانات لضمان مدى ملاءمتها لافتراضات تحليل الانحدار:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والتدريجي (Stepwise) لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحثون بإجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء، وذلك للتأكد من ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وصلاحيتهما للتحليل، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) (Variance Inflation factor) واختيار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) (10)، باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (13) يوضح ذلك:

جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبارات (Skewness , Tolerance, VIF)

البُعد	معامل التضخم التباين		معامل الالتواء Skewness
	Tolerance	VIF	
الاستشراف	0.101	9.863	-0.866
الذكاء الاقتصادي	0.209	4.791	-0.591
إدارة المعرفة	0.081	12.294	-0.681
المقارنة المرجعية	0.091	11.030	-0.644
الذكاء الاستراتيجي	0.00	0.00	-0.691

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق: عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل بجميع أبعاده، وهذا ما يؤكد قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي تراوحت جميعها بين (4.863 - 12.294) وتجاوز القيمة (10)، وقيم التباين المسموح به بين (0.081 - 0.209) وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشر على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

إجابة السؤال الثالث:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية) في حوكمة إدارة المعرفة؟

على النحو التالي:

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد محور الذكاء الاستراتيجي وعلاقتها بحوكمة إدارة المعرفة

ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA				معاملات الانحدار					
المتغير التابع	R	معامل الارتباط	F المحسوبة	sig F*	df	درجة الحرية	المتغير المستقل	قيمة $\beta$	الخطأ المعياري	T	sig t*	مستوى

الدلالة					الدلالة					
0.85	0.19	0.18	0.03	الاستشراف	(4-31)	0.00	47.555	0.860	0.927	حوكمة إدارة المعرفة
0.23	1.23	0.14	0.18	الذكاء الاقتصادي						
0.04	2.20	0.22	0.49	إدارة المعرفة						
0.33	1.00	0.18	0.18	المقارنة المرجعية						

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن معامل الارتباط  $R = (0.927)$  والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) على المتغير التابع (حوكمة إدارة المعرفة)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (47.555) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.860$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار. ويتبين من الجدول أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يُفسر (86%) من التباين في حوكمة إدارة المعرفة، بشرط ثبات جميع المتغيرات الأخرى، وهذه النتيجة جاءت موافقة لنتائج دراسة (أبو شحاته، 2017) [2] بوجود علاقة تأثير لبعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أبعاد حوكمة إدارة المعرفة، وعدم وجود علاقة تأثير لبعض الأبعاد الأخرى، إلا أن الدراسة الحالية تبنت نموذجًا مختلفًا للذكاء الاستراتيجي (نموذج كاستيلو) وهذا يؤكد وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج كاستيلو.

كما يتضح من معاملات الانحدار أنه ليس هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية لُبعد (الاستشراف)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد بلغ (0.03) وأن قيمة (T) عنده هي (0.19)، وبمستوى دلالة (0.85) أكبر (0.05)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد ليس ذا دلالة إحصائية، أما قيمة معامل التحديد لُبعد (الذكاء الاقتصادي) فبلغ (0.18) وأن قيمة (T) عنده هي (1.23)، وبمستوى دلالة (0.23) أكبر (0.05)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد ليس ذا دلالة إحصائية، أما قيمة معامل التحديد لُبعد (إدارة المعرفة) فبلغ (0.49) وأن قيمة (T) عنده هي (2.20)، وبمستوى دلالة (0.04) أقل (0.05)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد ذو دلالة إحصائية، أما قيمة معامل التحديد لُبعد المقارنة المرجعية بلغ (0.18) وأن قيمة (T) عنده هي (1.00)، وبمستوى دلالة (0.33) أكبر (0.05).

وبناءً على ما سبق، يمكن الإجابة على السؤال الثالث بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية) وأثرها في حوكمة إدارة المعرفة.

## 9. الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث الحالي نستنتج الآتي:

- تسعى المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها إلى تبني المفاهيم الاستراتيجية الحديثة: كالذكاء الاستراتيجي، وحوكمة إدارة المعرفة وغيرها.
- أثبتت الأدبيات السابقة أهمية تلك المفاهيم في تحسين وتطوير الأداء لبلوغ ميزة تنافسية مستدامة، في ظل توافر المقومات الملموسة وغير الملموسة.
- واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة في جامعة العلوم والتكنولوجيا جاء بدرجة عالية، من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

## 10. التوصيات:

على ضوء النتائج تُقدم الدراسة التوصيات الآتية:

- تعزيز وتطوير الإدراك لدى القيادات الأكاديمية والإدارية للجامعة وبقية العاملين في الجامعة حول مفهومي (الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة) من خلال استراتيجيات تتبنى هذه المفاهيم بطريقة نظامية.
- إضافة إدارة تختص بالذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة تسعى إلى الحفاظ على مستوى الممارسة لمفهومي الذكاء الاستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة وتقوم بتطويره.
- مراجعة السياسات والاستراتيجيات الجامعية والعمل على تطبيقها بما يتناسب مع احتياجات حوكمة إدارة المعرفة.

## 11. المراجع:

- [1] ب. أبو حشيس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، نابلس، مجلد (25)، العدد (1) (2011).
- [2] ث. أبو شحاته، أثر الذكاء الاستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على شركة مصر للتأمين، المجلة العلمية لجامعة 6 أكتوبر، مجلد 4، عدد 1، صفحة (64-42)، (2017).
- [3] أ. الجعثنى، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد (3)، العدد (5)، (2020).
- [4] أ. راضي وح. النفار، أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، بحث منشور، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، الإصدار 2، السنة الثانية، الإمارات العربية المتحدة، (2018).
- [5] ب. الزهرة، حوكمة المعرفة وأهميتها في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات - دراسة حالة مجموعة من البنوك - الأغواط -، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (10)، العدد (5)، أكتوبر (2020).
- [6] م. الشمري وم. الأسدي، وأ. الموسوي، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من مدرّاء أقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد (40)، (2021).



- [7] ع. عبدالعال ، تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (41)، الجزء (4)، (2017).
- [8] أ. عابد. منظور التحليل الاستراتيجي للتكاليف بهدف ترشيد القرارات الإدارية في المنشآت الصناعية في ظروف البيئة الحديثة، (رسالة دكتوراه) غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 52، (2006).
- [9] مجلس حوكمة جامعة الدول العربية، برنامج المؤتمر وملخصات الأبحاث. المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. الأردن، 11-13 مارس (2017).
- [10] ن. كنوش، نبيل، وم. طويطي، التحليل العملي التوكيدي للذكاء الاقتصادي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإلكترونية منزلية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (8)، العدد (3)، 85، (2020).
- [11] ت. مسلم، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، (2015).
- [12] Achm et,el .Semi-Decentralized Knowledge Management Governance: A Case Study in Indonesian Financial Company, Faculty of Computer Science, Universitas Indonesia, (2012).
- [13] D.Ardianto, K. Tanner. Knowledge Management Governance in Multinational Companies: A Case Study of Siemens, AIS Electronic Library, PACIS 2011 Proceedings., 18, (2011).
- [14] D. Ardianto. The Role of Knowledge Management Governance, International Journal of Computer Theory and Engineering, Vol.5, No.1, (2013).
- [15] D. Bernhardt. Competitive Intelligence How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence, Prentice Hall, PEARSON EDUCATION LIMITED, Edinburgh Gate, (2003).
- [16] J. Castillo, et al. Strategic intelligence and innovation cluster, a regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy, European regions, StratinC project, Interreg III C, (2006).
- [17] N.Foss, K. Husted, S. Michailova. Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions, Journal of Management Studies 47 (3), 455e482. Journal of Management Studies 47 (3), 455-482, (2010).
- [18] C.Gorelick, et,al. Performance Through Learning: Knowledge Management in Practice, Elsevier Butterworth–Heinemann, 200-Wheeler Road, Burlington, MA 01803, USA, 18, (2004).
- [19] J. Liebowitz. Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, Boca Raton, New York, 22, (2006).
- [20] M. Maccoby. Successful Leaders Employ Strategic intelligence, Research Technology Management, Vol.44 . (2001).
- [21] P.Onions. D. Langen. Knowledge Management Governance, 7th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2006), Corvinus University, Budapest, Hungary, 4-5 September(2006).
- [22] R. Slaughter. Futures studies as an intellectual and applied discipline, Dator, J. ed., Advancing Futures, Futures Studies in Higher Education, Praeger, 93, (2000).
- [23] D. Schwartz. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, 701 E, Chocolate Avenue, Suite 200, Hershey PA 17033, 373, (2006).
- [24] K. Wiig. Knowledge Management: An Introduction and Perspective, The Journal of Knowledge Management. (1997) <https://www.researchgate.net/publication/235292084>
- [25] Zyngier & Burstein. Knowledge management governance: the road to continuous benefits realization, Journal of Information Technology, JIT Palgrave Macmillan 0268-3962/12, (2016), [palgrave-journals.com/jit/](http://palgrave-journals.com/jit/)
- [26] S. Zyngier, Suzanne. Knowledge Management Governance, Article for the Encyclopaedia of Knowledge Management (forthcoming2005) Ed. David Schwartz., Idea Publications; Hershey, (2005).