

اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

مرتضى عبد الحسين كاظم / باحث .
أ.د انطوان ريمون طنوس / الجامعة الاسلامية اللبنانية / كلية الادارة والاقتصاد .

P: ISSN : 1813-6729

<https://doi.org/10.31272/jae.i141.998>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ: 2023/10/24

تاريخ أستلام البحث : 2023/10/12

المستخلص

يهدف البحث الى تحليل المستوى المعرفي لمتخذي القرار والوقوف على قدراتهم في العمل باستراتيجيات ادارة المعرفة لتحقيق السيادة الاستراتيجية في الجامعة المستنصرية وتشكيلاتها، فضلاً عن معرفة وقياس العلاقة والتأثير بين استراتيجية إدارة المعرفة و السيادة الاستراتيجية .

وتمثلت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس كيف يمكن ان تسهم استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة؟ وتم التعبير عنها بعدد من التساؤلات ، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية جرت صياغة فرضيتين رئيسيتين تفرعت عنهما اربع فرضيات فرعية ، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث وكذلك الاستبانة الالكترونية التي ساعدت في تفرغ البيانات والحصول على نسب وتكرارات بصيغة اشكال ، كما استخدمت المقابلات الشخصية والبيانات الكمية ، فقد جرى اعداد الاستبانة باستعمال مقياس (Likret) الخماسي ، ووزعت على عينة قصدية مكونة من (100) مستجيباً من القيادات في الجامعة المستنصرية وتشكيلاتها يمثلون (رئيس الجامعة ، مساعد رئيس الجامعة، العمداء ، رؤساء الاقسام ، مسؤولي الشعب) ، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.23) وبرنامج (EXCELL) وبرنامج (Amos v.23) بالإضافة لأدوات التحليل الاحصائي المستعملة .

وقد افرز البحث عددا من النتائج لعل ان معظم علاقات الارتباط والتأثير معنوية بين استراتيجيات ادارة المعرفة وابعاد السيادة الاستراتيجية والتي تعزى الى تكامل استخدام استراتيجيات ادارة المعرفة لتعزيز السيادة الاستراتيجية لبيئة البحث في الجامعة المستنصرية ، كما اشتمل البحث ايضاً على عدد من التوصيات أهمها استثمار العلاقة والتأثير الايجابية لاستراتيجيات ادارة المعرفة لتحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال الافادة من خبرات المتراكمة لدى الاساتذة في الجامعة لتقديم افضل الخدمات وبما يتناسب مع بيئة عملها .

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات ادارة المعرفة ، السيادة الاستراتيجية .



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 48 العدد 141 / كانون الاول / 2023

الصفحات : 1 - 14

* بحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة :

افرزت بيئة أعمال المنظمات نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي، والانفتاح على العولمة وعدم استقرار البيئة وسرعة ديناميكيتهما ازدياد التعقيد والتشابك ، مما فرض عليها حالة بحث مستمر ودائم عن تقنيات واساليب حديثة لإنتاج طاقات فكرية تؤدي دوراً رئيساً في إيجاد الحلول واساليب للتعامل مع بيئة الأعمال سريعة التغيير لغرض تحقيق اهدافها كافة ، فالأساليب النمطية لم تعد كافية لمواجهة تلك التحديات ، وهكذا تتزايد أهمية اعتماد اساليب ادارية حديثة ومنها استراتيجيات ادارة المعرفة مما يوسع الافاق والقدرات لمواجهة التحديات البيئية التي تتعرض لها المنظمات والتي تركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والتعامل معها كأحد الاصول الاستراتيجية المهمة التي تسهم في بناء ميزتها التنافسية من خلال اثراء قاعدتها المعرفية وتحقيق التفوق قبل الآخرين لفرض سيادتها الاستراتيجية ، فالتنافسية واحدة من اخطر آثار العصر الحديث وحقيقة اساسية لتحديد نجاح او فشل منظمات الأعمال بدرجة عالية .

وفي هذا الجانب صيغت مشكلة البحث بأسلوب يستند الى عرض مجموعة من الحقائق الاكاديمية البحثية على المستوى النظري والعملية بهدف تحديد الفجوة المعرفية بين متغيراته الرئيسية (استراتيجيات إدارة المعرفة ، السيادة الاستراتيجية) ، لينبثق منها تساؤل رئيس (كيف يمكن ان تسهم استراتيجيات ادارة المعرفة في تحقيق السيادة الاستراتيجية ؟) من خلال ادراك متخذي القرار لتأثير تلك الاستراتيجيات ، انبثقت منها تساؤلات فرعية تستفهم عن وجود العلاقات بين المتغيرات المبحوثة ، وللإجابة عن هذه التساؤلات حُددت مجموعة من الأهداف ، كان أبرزها اعداد دراسة تحليلية مُعززة بالحقائق الكمية والكيفية حول تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات ، وتكتسب دراسة هذا الموضوع أهميتها من خلال تطبيقها في بيئة تعد أرضاً بكرّاً لهذا النوع من الدراسات و تحديداً الجامعة المستنصرية التي تعد احدى المنظمات المهمة والعريقة التي ترفد مختلف القطاعات بالمخرجات الكفوة . وطبقت على عينة قصدية بلغ قوامها (100) مستجيباً من متخذي القرار يمثلون (رئيس الجامعة ، مساعد رئيس الجامعة ، العمداء ، رؤساء الاقسام ، مسؤولي الشعب) العاملين في الجامعة المستنصرية وتشكيلاتها ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبانة التي استخدمت كأداة رئيسة لجمع البيانات واستناداً لما تقدم ، قُسم البحث الى أربعة فصول ، حُدد الأول منها لمنهجية البحث وبعض دراسات سابقة وبمبشرين ، بينما كان الفصل الثاني مخصص للجانب النظري والمعرفي لمتغيرات البحث وبمبشرين ، كان أولها استراتيجيات إدارة المعرفة ، وثانيها السيادة الاستراتيجية ، فيما حُصص الفصل الثالث للجانب العملي للبحث ، فتضمن ثلاث مباحث (نبذة تعريفية عن الجامعة المستنصرية ، عرض وتحليل الوصفي لمتغيرات البحث ، اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث) ، اما الفصل الرابع للبحث ، فقد عُرض من خلاله أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث ، ليضاف اليها المصادر والملاحق .

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث :

تتجلى مشكلة البحث في افتقار المنظمات العامة الى الادوات اللازمة للحصول على العقول الكفوة استراتيجيات جذبها مما يضعف قدرتها على التوسع والابتكار ، وقلة إدراك العلاقة والتأثير بين استراتيجيات ادارة المعرفة لتحقيق سيادتها الاستراتيجية في عموم المنظمة وأجزائها المبحوثة لبناء منظمة قادرة على مواجهة التغير والانتقال إلى مستويات أداء أعلى في ظل الضغط التنافسي الذي تفرضه تحديات العولمة ومتطلبات بيئة المنظمة . وقد تجسدت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي .

كيف يمكن ان تسهم استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة ؟
وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية :-

- 1- ما مستوى ادراك استراتيجيات ادارة المعرفة والسيادة الاستراتيجية لدى العاملين في موقع القيادة في المنظمة المبحوثة ؟
- 2 - ما مدى تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة لتحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ؟
- 3 - ماهي طبيعة العلاقة ومستوى الاهتمام باستراتيجيات ادارة المعرفة لتحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمة .
- 4- هل هناك تأثير لاستراتيجيات ادارة المعرفة في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ؟
- 5- أي من ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة يعد البعد الاكثر تأثيراً نحو تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ؟

اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

ثانياً : أهمية البحث :

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي تناولها بوصفها اتجاهات إدارية مهمة لها القدرة على زيادة كفاءة المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية . لذلك برزت أهمية البحث من خلال الآتي :

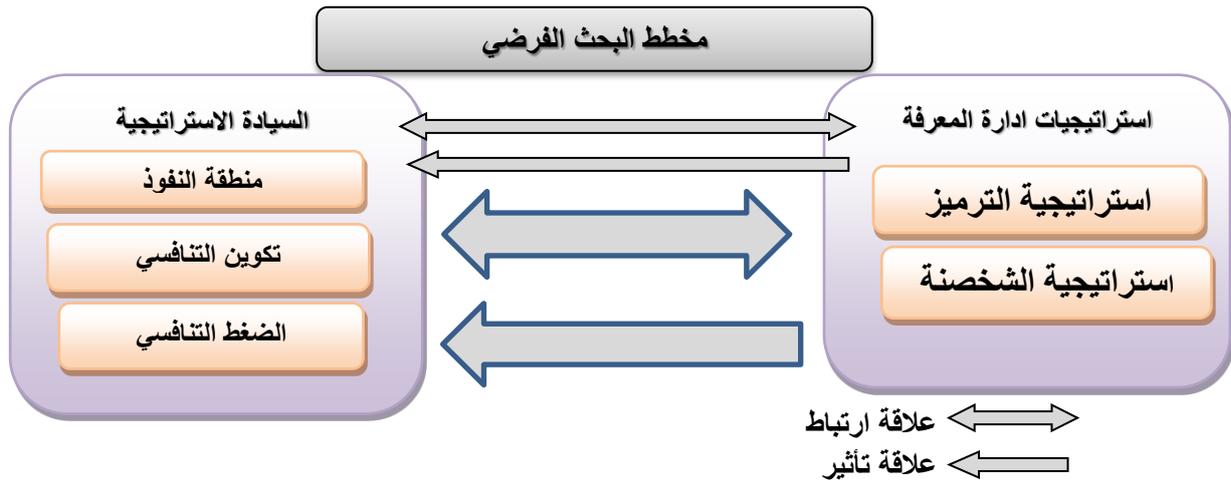
توجيه انظار القيادات الى أهمية متغيرات البحث (استراتيجيات إدارة المعرفة، السيادة الاستراتيجية) وضرورة تفعيل مفاهيم واساليب عمل معاصرة تساعد في تحسين كفاءة مخرجاتها ، حيث لم يدرسوا سوية من قبل وعلى حد علم الباحث في البيئة الجامعية العراقية .

ثالثاً : أهداف البحث : يهدف البحث الى التالي :

- 1- تحليل المستوى المعرفي لمتخذي القرار والوقوف في العمل باستراتيجيات ادارة المعرفة لتحقيق السيادة الاستراتيجية .
- 2- تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجيات إدارة المعرفة والسيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة .
- 3- التعرف على اكثر ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة تأثيراً في تحقيق السيادة الاستراتيجية .
- 4- بيان حاجة البيئة الجامعية لتحقيق السيادة الاستراتيجية من خلال تمكين اصحاب القرار من اتخاذ قرارات مبنية على الاستفادة من توظيف استراتيجيات ادارة المعرفة في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث :

يوضح مخطط البحث الفرضي المقترح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيراته والنتيجة المتوقعة من هذه العلاقة في المنظمة المبحوثة في ضوء مشكلة واهداف البحث ، إذ يتكون مخطط البحث الشكل (1) من نوعين الاول استراتيجية ادارة المعرفة : كمتغير مستقل وابعاده الفرعية(استراتيجية الترميز، استراتيجية الشخصية) اعتماداً لـ ((Hansen et al., 1999) و (Bismo et al.,2021) . الثاني السيادة الاستراتيجية : كمتغير تابع وابعاده (منطقة النفوذ ، تكوين التنافسي ، الضغط التنافسي) وتم اعتماده وفقاً لـ (Daveni,2001، حسن،2020) .



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : اعداد الباحثان بالاستناد الى الادبيات ذات الصلة بالموضوع .

فرضيات البحث:

يحاول البحث ان ينفى او يثبت فرضياته الاتية :

- الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات ادارة المعرفة بأبعادها والسيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :
- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الشخصية والسيادة الاستراتيجية .
 - 2- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الترميز والسيادة الاستراتيجية .
- الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة المعرفة بأبعادها في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية .
- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الترميز في تحقيق السيادة الاستراتيجية .
 - 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشخصية في تحقيق السيادة الاستراتيجية .
- التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :**

اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

أولاً/ المتغير المستقل : استراتيجية إدارة المعرفة تعبر عن خطط المنظمة المستقبلية والتي تهدف الى استخدام معارفها الضمنية والصريحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق اهدافها من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات ، وتتضمن الأبعاد الفرعية التالية

- 1- استراتيجية الترميز : وتعني ترميز المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل تعليمات وادوات و تخزينها في قواعد بيانات يمكن الوصول اليها بسهولة.
- 2- استراتيجية الشخصنة : وتعني المعرفة المرتبطة بالفرد ويتم مشاركتها من خلال الاتصال المباشر بين الافراد او الشبكات الاجتماعية وبعد الحاسوب اداة رئيسة في تقاسمها.

ثانياً/ المتغير المستجيب : السيادة الاستراتيجية

عبارة هياكل عملية لرسم وتحديد نطاق نفوذ المنظمة، لتحسين قوتها النسبية، وتأسيس النية الاستراتيجية لكل جزء في النطاق. وتتضمن الأبعاد الفرعية الآتية:

- 1- منطقة النفوذ: المحفظة الجغرافية الخاصة بمنتجات وخدمات المنظمة ضمن مجالها الجغرافي ، ويمثل قلب السيادة الاستراتيجية.
- 2- التكوين التنافسي: مجموعة الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها المنظمة بكل طاقتها للحفاظ على سيادتها الاستراتيجية من خلال الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة الضعف واستثمار الفرص وتجنب التهديدات
- 3- الضغط التنافسي: هي التهديدات التي تواجه المنظمة من قبل المنافسين والتي تضعها امام رغبة ملحة بالنمو والتوسع في مجالها لخلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها التي تقدمها للمتعاملين معها.

خامساً : مجتمع البحث : يشمل مجتمع البحث جميع الافراد متخذي القرار من التدريسيين والاداريين العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية وتشكيلاتها والبالغ عددهم(108) وهم العينة المستهدفة.

سادساً : عينة البحث : تم اختيار عينة طبقية قصدية بحجم (108) فرداً يمثلون (رئيس الجامعة ، مساعد رئيس الجامعة ، العمداء ، رؤساء الاقسام ، مسؤولي الشعب) العاملين في الجامعة المستنصرية وتشكيلاتها ، وقد وزعت الاستبانة الى العينة المذكورة واستلم الباحث (100) استبانة صالحة للتحليل وهي التي شكلت العينة النهائية للبحث والجدول(1) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة وكالاتي :

المنظمة المبحوثة	الموزع	المستلم	المستلمة وغير مستوفية للشروط	صافي الاستثمارات التي تم تحليلها
رئاسة الجامعة المستنصرية وتشكيلاتها	108	100	8	100

الجدول (2) الاستبانات الموزعة والمستلمة وغير المستوفية للشروط

المصدر/ اعداد الباحثان

المبحث الثاني استراتيجيات إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة

تشكل التغييرات المتسارعة والمتواصلة في بيئة الاعمال تحدياً كبيراً للمنظمات المعاصرة وعلى اختلاف مجالاتها واحجامها ، أذ أصبحت السمة الابرز لبيئة منظمات اليوم ، وهكذا تتزايد اهمية المعرفة لمواجهة التحديات كافة ، ويبرز هنا دور استراتيجيات ادارة المعرفة والتي تضع وسائل مناسبة لإدارة تلك المعرفة .

الاستراتيجية اشتقت من كلمة إستراتيجيون اليونانية الأصل والتي تعني فن القيادة واقتصر استخدام مفهوم الإستراتيجية منذ قرون عدة على العمليات الحربية ، ثم انتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن العشرين حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية وسرعان ما انتقل إلى أوروبا ومن ثم إلى بعض البلدان النامية (الظاهر، 2009 : 22) .

وبحسب قاموس (New world dictionary Webster's) فقد عرفت الإستراتيجية بأنها "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها " . وأشار توماس (Thomas) إلى الإستراتيجية بأنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد وبما يكفل تحقيق الانسجام بين المنظمة وبيئتها بفاعلية وكفاءة . في حين يرى دركر (drucker) بان الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال (الدوري، 2005: 4-26) .

اما إدارة المعرفة فهو مصطلح يعبر عن العمليات والادوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وادائها المتعاملون مع المنظمة لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة وتطبيقها في عمليات الأعمال ، وصولاً إلى افضل التطبيقات لتحقيق المنافسة طويلة الامد والتكيف (الكبيسي، 2002: 63) ، وقبل الخوض في مفهوم إستراتيجيات إدارة المعرفة لابد من التمييز بين مصطلحي إستراتيجيات إدارة المعرفة و إستراتيجيات المعرفة

اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

فقد اشار (Porter,1996:74) الى ان استراتيجيات المعرفة هي التي تهتم بكيفية استعمال الموارد المعرفية لإنجاز الأنشطة الأساسية للمنظمة وازافة القيمة لها

ثانياً: متطلبات استراتيجيات إدارة المعرفة:

تسعى المنظمات وبشكل مستمر الى تحقيق النمو والاستقرار والتميز ، من خلال توظيف متطلبات استراتيجيات إدارة المعرفة لتحقيق ذلك ، مما يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة وصولاً إلى أقصى إفادة ممكنة من المعرفة ، ووفقاً لذلك يجب أن تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ، وهذه البيئة تتطلب هياكل تنظيمية مرنة مستجيبة وملائمة لاستراتيجيات إدارة المعرفة ، وقيادة وثقافة تنظيمية محفزة للعمل الجماعي البناء ، ومشجعة على تبادل المعلومات الصريحة والضمنية ، ووسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فضلاً عن تأقلم المنظمة مع بيئتها لتخفيف الآثار السلبية الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان (عبد المجيد،2020: 21).

وأشار (الطائي والعدالي،2014: 37) الى وجود عدة متطلبات تساعد المنظمات على نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وتمثل هذه المتطلبات بالآتي :

- 1- دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر بتطويره .
- 2- تشجيع العاملين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء داخل المنظمة او خارجها .
- 3- توفير بنى تحتية لنظم المعلومات من أجهزة ومعدات وموارد بشرية .
- 4- الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات .
- 5- توفير قنوات متعددة لسهولة انتقال وتدفق المعرفة .
- 6- جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكان الحصول بسهولة على المعلومات في الوقت المناسب .
- 7- توليد معرفة جديدة ونشرها والمشاركة بها مع الافراد العاملين .
- 8- توفير مخازن المعرفة الالكترونية لضمان سهولة استرجاعها عند الحاجة .

واستناداً الى ما تقدم يرى الباحث ان هناك تداخلاً واضح في وجهات نظر الباحثين والكتاب في مدى تبني المنظمة لاستراتيجية ادارة المعرفة والتركيز على استراتيجية محددة بعد ايجاد حالة من التوازن بين ما تملكه المنظمة من معارف وترتيبها وفقاً لاستراتيجيات ادارة المعرفة مع الاخذ بنظر الاعتبار تحليل متغيرات بيئتها كون الهدف الاساس من تبني استراتيجية ادارة المعرفة هو ضمان تدفق المعرفة بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة . وعليه فالباحث يرى ان يتبنى النموذج الذي ذكره (Hansen et al,1999) فيما يتعلق بالترميز والشخصنة وهو الاقرب لقياس مدى تبني استراتيجيات ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة كونه يخدم توجهات البحث الحالي والاتي شرح لهاتين الاستراتيجيتين :

1- استراتيجية ترميز المعرفة

فان الترميز نهجاً يعتمد على قدرة الافراد المستندة الى التكنولوجيا في تخزين (Zavyalova,2018: 2) بحسب واسترجاع واعادة استعمال معرفة المنظمة الواضحة . كما اشار اليها (الكبيسي،2018: 159) بانها استراتيجية تتمحور حول الحاسوب ويجري بموجبها ترميز وخرن المعرفة في قواعد يمكن الوصول اليها . الترميز على انه عملية تحويل فكرة الى كيان باستخدام رمز يمكن ان (Cacciatoriet,2012:6) ويعرف يتراوح بين فكرة او معلومة مجردة الى نموذج فرضي ووفقاً لهذا الافتراض يتم تقديم ترميز المعرفة كعملية تدعم نقش المعرفة في اشكال رمزية . وعلى ذلك فان استراتيجية الترميز تشير الى تصنيف وتخزين المعرفة في قواعد بيانات ليتم ادخالها واستخدامها بسهولة من قبل افراد المنظمة وتعتمد بشكل اساس على الحاسوب الذي يعمل على ترميز المعرفة على شكل تعليمات وادوات وعمليات . والهدف الاساس من استخدام المنظمات لاستراتيجية الترميز

استخراج المعرفة الضمنية لدى الافراد وتخزينها بطريقة او باخرى ، وتستخدم على نطاق واسع من قبل المنظمات التي تعتمد العملية والتي تركز على الوثائق .

توفير تقارير موحدة تسهل عملية البحث عن وثائق النتائج السابقة والتي اذا تماثلت بالشكل الكافي

يمكن ان تساعد في وضع المنظمة الحالي . (Jahn,2013: 1)

دعم نظام ادارة المعرفة وبما يسهم في تقديم المساعدة لمستخدميها للحصول على المعلومات اللازمة ، وربط الافراد بالمعرفة المرزومة القابلة لإعادة الاستخدام . (Nadizadeh et al.,2011:689) جمع المعرفة وتخزينها في قواع البيانات وتوفير المعرفة بطريقة واضحة ومدروسة . يمكن ان توفر الوقت والمال نتيجة لاعادة استخدام المعرفة والحلول الواضحة (5) (Greiner,2007: 5) .

ولاستراتيجية الترميز ثلاثة مستويات بحسب : (Turben et al,2004:84)

المستوى الاول ترميز المعرفة المرتبطة بوصف المشاريع وتدوينها .

المستوى الثاني ترميز المعرفة على شكل افكار منظمة .

المستوى الثالث ترميز المعرفة على شكل سلوكيات وممارسات وتوجه عمل الافراد .

2- استراتيجية شخصنة المعرفة

تشير هذه الاستراتيجية الى المعرفة الضمنية المرتبطة بشكل وثيق بالأفراد الذين يعملون على تطوير ومشاركة تلك المعرفة مع الاخرين من خلال الاتصال المباشر ، وتعتمد هذه الاستراتيجية بشكل اساسي على الجانب الانساني والتفاعل المباشر بين الافراد وبطريقة غير رسمية ، لذلك فان جمع وخرن ونشر هذه المعرفة لا يتم باستخدام الضوابط والتعليمات الرسمية كونها لا تتناسب مع طبيعة هذه المعارف الضمنية (Hansen et al.,1999: 119).

يعد تشجيع الافراد على تبادل المعارف الضمنية المبدأ الرئيس وبالتالي يقوم الافراد وبشكل مستمر ببناء وتحسين شبكة الاتصال الاجتماعية داخل المنظمة ، والتي يستخدمونها بهدف توطين المعرفة او الخبراء المطلوبين في حالة الحاجة الموجهة نحو الاهداف ولهذا سميت باستراتيجية ادارة المعرفة الشخصية او الشخصنة (Krishna Venitachalama,2004: 1235) ، حيث تقدم حلول مخصصة للمشاكل الفريدة التي تتعرض لها المنظمات ، وتركز هذه الاستراتيجية على التشاور والمناقشة بين الافراد وليس على كائنات المعرفة في قاعدة البيانات (Alex Hou Hong Ng,2012:211) .

وتتبع هذه الاستراتيجية من المنظور البشري الذي يركز على الحوار المباشر بين الافراد ونقل المعرفة من خلال جلسات العصف الذهني والاعتماد على الشبكات الالكترونية (الشخيلي و الكبيسي، 2011: 49). فضلاً عن انها تركز على المعرفة الضمنية وهي غير قابلة للترميز القياسي وانما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية والتشارك بالمعارف في العمل والخبرة (الطاهر، 2012: 250).

المبحث الثاني السيادة الاستراتيجية

أولاً : مفهوم السيادة استراتيجية :

يوفر مفهوم السيادة الاستراتيجية نظرة موحدة للقدرة على تأسيس قواعد المنافسة في أي نقطة معطاة من الزمن ونشوء السيطرة وهي جزء من السيادة الاستراتيجية (Strikwerda,&Rijnders,2005: 10) .
اول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال عمل المنظمات هو (Richard D'Aveni) حيث يرى ان الفوز في اللعب يتطلب نمط خاص من القوة التي لا تعكس ابراز المساحة الخاصة به فقط ، وانما للتأثير في المواقع والمناورة .

ثانياً: أهمية السيادة الاستراتيجية:

حظيت السيادة الاستراتيجية باهتمام واسع من قبل المختصين في حقل الادارة الاستراتيجية ، حيث يستطيع المدراء تفصيل الاستراتيجيات وتخطيطها وفقاً لبيئتهم ، او تغيير البيئة لصالحهم ، بداءً من تحليل البيئة التنافسية الحالية ثم يصار الى فهم النموذج الاستراتيجي المناسب لتلك الصناعة خاصة اذا كانت المنظمة تفترق لقدرات النجاح في البيئة الحالية او لديها الرغبة بتحدي الوضع الراهن لتحسين موقعها (Al-Zu'bi,2017:1240) .

ويرى (الشريف، 2007: 143) ان اهمية السيادة الاستراتيجية تبرز في مجال الاعمال بوصفها هدفاً استراتيجياً وتكتيكياً ضرورياً وترتيباً مختلفاً يتطلب الاهتمام من المنظمات كافة الساعية الى المحافظة على مكانتها التنافسية ، اذ ان اشتداد المنافسة والاضطرابات وتعدد وتنوع طرق واساليب العمل فرضت واقعاً جديداً للهيمنة والتعاون لاستثمار الموارد والطاقات بهدف كسب الزبائن والمساهمين ، فضلاً عن توجيه موارد المنظمة في منطقة نفوذها واعتماد استراتيجية ناجحة لتسويق منتجاتها منسجمة مع البيئة المتغيرة ، اخذين بنظر الاعتبار التنبؤ وعنصر المفاجأة عند الدخول الى الاسواق الجديدة والناشئة التي لا يوجد فيها تعاون بين المنافسين لاكتساب الفرص والفوز بقواعد اللعبة وتحقيق المصالح المشتركة والتأثير على سلوكيات المنافسين وتجنب الفوضى والاضطرابات وتأطيرها بمجال تنافسي متماسك .
وأشار (Heijltjes&Wittelootuijn,1996:4) الى ان اهمية السيادة الاستراتيجية تكمن في بعدين اساسيين هما :

البعد الاول : يتمثل في التأثير على العمليات الجوهرية للمنظمة مثل : منهج الابداع ، القيمة المضافة ، كلف الرقابة .

البعد الثاني : يتمثل بضرورة تطوير أنشطة التسويق والمبيعات وتأثيرهما في الاسواق .
ابعاد السيادة الاستراتيجية :

اعتمد البحث الحالي على ما تبناه البروفسيور (D'Aveni, 1999) في دراسته عن السيادة الاستراتيجية والتي اتفق عليها من بعده واعتمدها مجموعة من الباحثين وهم كل من (Strikwerda, (Damen et al.,2009:5) , (2005)، الموسوي ، 2014) ، (الشريفي ، 2017) ، (الباشقالي و سلطان ،

اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

(2019)، (حسن، 2020)، (رشيد ومطر: 2020: 28) وهذه الأبعاد هي (منطقة النفوذ، التكوين التنافسي، الضغط التنافسي) والآتي توضيح لها وكما يلي :

أولاً) منطقة النفوذ

- تعد دائرة نفوذ المنظمة بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية وتعرف بانها عبارة عن محفظة منتجاتها وفيما يلي شرح لمناطق دائرة النفوذ وكالاتي (Strikwerda, 2002: 13) ، (Strikwerda, & Rijnnders, 2005: 9) الشريفي، 2007: 96).
- 1- **المنطقة الجوهريّة** : وتعد عاصمة القوة السياسية العظمى او هي محفظة المنتجات والاسواق الجغرافية التي تستلم منها المنظمة ارباحها وعائداتها وتسيطر المنظمة على هذه المنطقة عن طريق وضع قوانين اللعب .
 - 2- **المنطقة الحيوية** : وتتألف هذه المنطقة من محفظة المنتجات و الاسواق الجغرافية غير الجذابة بسبب حجمها او انتاجيتها فقط ولكنها تسهم في موقع السوق و انتاجية المنتجات من خلال العلامة التجارية ، والمنتجات الجديدة وجذب زبائن جدد .
 - 3- **المنطقة المحايدة** : هي مناطق دفاعية تشكل عزلاً ضد هجوم قوة عظمى اخرى ، وتتألف من محفظة المنتجات والاسواق الجغرافية والتي تجعل من الصعب على المنافس مهاجمة موقع المنظمة في اسواق المنتج الجغرافية الجوهريّة والحيوية ، ربما يعود سبب هذه الصعوبة الى السمعة الجيدة مع الزبائن والوعي بالعلامة التجارية ومواقع التوزيع وغير ذلك ، ومن ثم قد يفقد المنافس الذي يهاجم منظمة اخرى في المنطقة المحايدة لهذه المنظمة موارد هائلة ليكسب موقع سوق مادي كنتيجة لذلك يفترق المهاجم للموارد (المال والوقت) اللازمة للقيام بهجوم فعال على المركز .
 - 4- **المنطقة المحورية** : عبارة عن المناطق التي يمكن ان تحول ميزان القوى بالأمد البعيد الى قوة عظمى ، وتتألف هذه المنطقة من الأسواق والمنتجات الغير مسيطر عليها بشكل واضح من قبل أحد الأطراف الاساسية ولكن اذا تم السيطرة عليها من قبل أحد المتنافسين ستغير توازن القوى في السوق .
وبحسب (D'Aveni , 2001: 52) فان منطقة النفوذ تتأثر بأربعة عناصر للحفاظ على قواعد اللعبة أو تغييرها ضمن المجال المنظمة التنافسي و كالاتي :-
- 1- **المناطق التي تتأثر بالقوة** : وتستخدم المواقع الأمامية لخلق موطئ قدم في المجال التنافسي .
 - 2- **المناطق التي تتأثر بالفكر والقوة** : وتستخدم المناطق العازلة القوية وان دور الفكر هو إيجاد منطقة متماسكة ولا يزال غير واضح ويلعب دورا حاسما في منطقة النفوذ ، ولديه اجزاء كبيرة في منطقة النفوذ، فدور السيادة الاستراتيجية في كم تأسر من العقول بقدر ما تأسر في منطقة النفوذ .
 - 3- **المناطق المتأثرة بالفكر** : الفكر هو القيمة المقترحة والمضافة والتي تتبناها المنظمة وتصبح معيار لجميع المنافسين الآخرين وهي ليست ضد الآخرين ، وتستطيع المنظمة من خلالها السيطرة على هذه المعايير لضبط قواعد السلوك – قوة المنافسة داخل بيئة العمل الأساسية وتستخدم المناطق الحيوية والتحالفات وقليل من قوة المنافسين ، فالمنظمات مع السيادة الاستراتيجية لديها القيمة المضافة التي تحمل معظم التأثير في قلوب وعقول الزبائن .
 - 4- **المناطق الفارغة من القوة** : وتشمل المناطق التي يحتمل أن تكون مفيدة في المجالات التي لا يوجد فيها موقف قوي للمنظمة ، وتعد هذه المناطق الأوسع تأثيراً وكياناً في المحفظة الاستثمارية وتشكل منطقة مهمة في مناطق النفوذ وهي ليست ضمن المحفظة الحالية ، وبالرغم من عدم سيطرتها على مناطق النفوذ ولكنها تؤثر من خلال قوتها الخاصة او وجود قوى مجاورة عندما لا تملك المنظمة الموارد مع اللاعبين الآخرين لإقامة وجود لها في المنطقة القوية
- ثانياً : التكوين التنافسي :**
- التكوين التنافسي** هو بمثابة إطار للتحليل الاستراتيجي هدفه صياغة استراتيجية المنظمة لغرض الاستفادة من نقاط القوة و معالجة الضعف و استثمار الفرص وتجنب التهديدات ، ويتمثل بتحليل (Swot) ويتم تقييم هذا الإطار من خلال الأداء الاقتصادي والتوجه التنظيمي لاستثمار الموارد داخلياً وخارجياً أو المزج بين الاثنين من خلال التعاون التنافسي ليعطي المنظمة مساراً جديداً في ظل استمرارية التنافس (الشريفي ، 2017 : 153) . كما ان التحليل التنافسي هو أداة لتنظيم معلومات المنظمة يجمع حول المنافسين الرئيسيين (Kaiser15 : 2008).
- وبحسب (رشيد وجلاب، 2008 : 127) فان هناك اربعة عناصر اساسية لتحليل المنافسين وكالاتي :
- 1- **اهداف المنافسين** : ان معرفة الاهداف التي تسعى المنظمات التنافسية الى تحقيقها يسهم في معرفة وفهم التوجه الاستراتيجي لتلك المنظمات ويسهل من امكانية التنبؤ بردود افعالها تجاه التحركات التنافسية المختلفة
 - 2- **افتراضات المنافسين** : الافتراضات التي يستند اليها المديرين التنفيذيين في المنظمات المنافسة حول منظماتهم وكذلك حول الصناعة تسهم في معرفة التحركات او النشاطات التي ستمارسها تلك المنظمات

اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

3- استراتيجيات المنافسين : لا تعتمد المنظمات المتنافسة العاملة في الصناعة على استراتيجية واحدة، ولذلك من الضروري دراسة استراتيجيات تلك المنظمات ومعرفة وفهم فيما إذا كانت تلك الاستراتيجيات قائمة على أساس ردود الأفعال أو قائمة على أساس الفعل المسبق

4- موارد وقابليات المنافسين : لغرض تقويم قدرة المنظمات المتنافسة على تحقيق أهدافها لأبد من معرفة مواردها وقابلياتها والتي تظهر نقاط القوة والضعف الخاصة بكل منها

ثالثاً- الضغط التنافسي

وفقاً لـ (Zucchini&Kretschmer,2011: 4) فان الضغط التنافسي يتكون من حركة تنافسية موجهة للخارج محددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة لتعزيز مكانتها التنافسية النسبية ، وينتج عن هذه التحركات التفاعل التنافسي حيث تأخذ كل منظمة كافة الإجراءات بنظر الاعتبار .

وقد يفهم البعض ان التنافس بين المنظمات من خلال بذل الجهد في مناطق يتم اختبارها في دائرة النفوذ المشتركة بينهما، في حين ان التنافس وجها لوجه هو عادة ما يكون مضيعة واهدار للموارد وغالباً ما يخسر فيه المتنافسون وبذلك فهو غير فعال.(Damen, 2009: 7 et al)

وعادة يرى الخبراء الاستراتيجيون ان الضغط التنافسي يعتمد على خمسة قوى اشار اليها (Porter,1985:19) من خلال

الفصل الثالث

المبحث الاول الجانب العملي للبحث

الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات	ت
الثاني	74.1%	20%	0.711	3.53	استراتيجية الترميز	X1
الاول	71.1%	17%	0.594	3.55	استراتيجية الشخصية	X2
	72.6	20%	0.709	3.54	استراتيجية ادارة المعرفة	X

الجدول (3) تحليل إجابات أفراد العينة لاستراتيجيات ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-24

يؤشر الجدول رقم (3) ان اجمالي قيمة الوسط الحسابي لاستراتيجية ادارة المعرفة بلغت (3.54) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي التي تمثل الحد الفاصل بين الاتفاق وعدم الاتفاق والبالغة(3) ، ليؤشر ذلك ان مستوى اجابة العينة على عبارات المتغير المستقل اتجهت نحو الاتفاق ليصبح مستوى الاستجابة من قبل المستجيب مرتفع ، وبانحراف معياري (0.709) ، والذي يؤشر وجود تشتت في اجابات العينة بخصوص عبارات استراتيجية ادارة المعرفة ، وسجلت الاهمية النسبية للمتغير المستقل(72.6%) ومعامل اختلاف (20%) ، بما يوضح اتفاق معظم افراد العينة على عبارات استراتيجية ادارة المعرفة .

وقد توزعت مستويات اهمية الابعاد ضمن استراتيجية ادارة المعرفة بين اعلى مستوى استجابة حققه بُعد استراتيجية الشخصية بوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري بلغ (0.594) ، واهمية نسبية شكلت (71.1%) ومعامل اختلاف بلغ (17%) ، بينما اشار الجدول(17) الى ان بُعد استراتيجية الترميز حقق ادنى استجابة بين ابعاد استراتيجية ادارة المعرفة بوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.709) واهمية نسبية سجلت (74.1%) ومعامل اختلاف بلغ (20%) ، ليؤكد اتفاق معظم افراد عينة البحث ان الجامعة تهتم بابعاد استراتيجية ادارة المعرفة وينسب متفاوتة .

بينما كانت نتائج تحليل مستويات اهمية اجابات عينة البحث بخصوص ابعاد المتغير المستقل استراتيجية ادارة المعرفة .

المبحث العملي

الاختبارات الاحصائية لفرضيات الارتباط

والتأثير بين المتغيرات

يهدف المبحث الثالث الى التعرف على نوع وقوة واتجاه علاقة (الارتباط ، والتأثير) بين متغيري البحث (استراتيجيات ادارة المعرفة) كمتغير مستقل ، و(السيادة الاستراتيجية) كمتغير تابع ، فبعد استقصاء الباحث لآراء العينة (100) مشاهدة في الجامعة المستنصرية ، وحصد النتائج الإحصائية الاستدلالية التي ولدتها استبانة البحث ، قام الباحث بأجراء تحليل بيانات البحث المستخلصة للمتغير المستقل وابعاده (استراتيجية الشخصية ، استراتيجية الترميز) ، مع المتغير التابع وابعاده (منطقة النفوذ ، التكوين التنافسي ، الضغط التنافسي) ، اذ هدف المبحث الى اختبار ومناقشة فرضيات البحث الرئيسة في الجامعة المستنصرية ، من خلال التعرف على فرضية الارتباط وإيجاد العلاقات الرابطة بين المتغيرات وابعادهما ، من خلال تطبيق اختبار-(Z)

**اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية**

(Test)، والذي يستخدم إذا كان حجم العينة أكثر من ثلاثين فرداً ، وذلك لاختبار فرضيات الارتباط ، إذ ستقبل الفرضية في حال كانت قيمة Z المحسوبة أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، اي قبول الفرضية بنسبة ثقة 95% ، بينما سترفض الفرضية في حال كانت قيمة Z المحسوبة اصغر من نظيراتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، اما لإظهار قوة وطبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع سيستخدم الباحث قيمة معامل الارتباط البسيط سبيرمان (correlation coefficient spearman). علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة المعرفة والسيادة الاستراتيجية

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات ادارة المعرفة بأبعادها والسيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة) . **وتفرض منها الفرضيات الفرعية الاتية :**

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الترميز والسيادة الاستراتيجية .
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الشخصنة والسيادة الاستراتيجية .

التحقق من الفرضيات الفرعية:

1- **الفرضية الفرعية الاولى:** والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الترميز والسيادة الاستراتيجية)

اذ حقق الجدول (4) قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى بما يؤكد سلامة الفرضية وبنسبة ثقة (95%) ، اذ بلغت قيمة Z المحسوبة (4.333) وهي معنوية، بينما سجلت قيمة معامل الارتباط بين استراتيجيات الترميز وبين السيادة الاستراتيجية (0.522*) ليرسخ ذلك وجود ارتباط طردي متوسط بين استراتيجية الترميز بصفحتها احد ابعاد استراتيجية ادارة المعرفة وبين السيادة الاستراتيجية حسب آراء العينة المبحوثة .

2- **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الشخصنة والسيادة الاستراتيجية) .

يوثق الجدول (2) قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى بما يؤكد صحة الفرضية وبنسبة ثقة (95%)، اذ بلغت قيمة Z المحسوبة (5.569) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية الشخصنة وبين السيادة الاستراتيجية (0.671*) بما يؤكد وجود ارتباط طردي متوسط بين استراتيجية الشخصنة بصفحتها احد ابعاد استراتيجية ادارة المعرفة والسيادة الاستراتيجية وفقاً لآراء افراد العينة المبحوثة.

3- **فرضية الارتباط الرئيسية بين استراتيجيات ادارة المعرفة وبين السيادة الاستراتيجية**

يوثق الجدول (4) قبول الفرضية الرئيسية الاولى وبنسبة ثقة (95%) ، حيث بلغت قيمة Z المحسوبة (6.233) وهي معنوية ، بينما سجلت قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية ادارة المعرفة والسيادة الاستراتيجية (0.751*) ليرسخ ذلك وجود علاقة ارتباط طردية متوسط بين المتغيرين ، كما يحقق الجدول (2) قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى ، ليصل عدد علاقات الارتباط المقبولة الى (12) علاقة معنوية من بين (12) ، كما شخص جدول (2) وشكل (10) ان استراتيجية الشخصنة سجلت اعلى معامل ارتباط السيادة الاستراتيجية وواقع (0.671) ، ثم تلاها استراتيجية الترميز بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.522).

الجدول (4) التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالارتباط بين استراتيجيات ادارة المعرفة

وبين السيادة الاستراتيجية

التفسير	علاقات الارتباط المعنوية		السيادة الاستراتيجية	أبعاد المتغير التابع			المقياس	التابع	المستقل
	النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة	عدد الفرضيات المقبولة		-	التكوين التنافسي	منطقة النفوذ			
قبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى	100%	4	0.522*	0.560*	0.490*	0.477*	R	استراتيجية الترميز	أبعاد المتغير
			4.333	4.648	4.067	3.959	Z - test		
قبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية	100%	4	0.671*	0.648*	0.654*	0.598*	R	استراتيجية الشخصنة	أبعاد المتغير
			5.569	5.378	5.428	4.963	Z - test		
قبول الفرضية الرئيسية الاولى	100%	4	0.751*	0.714*	0.696*	0.665*	R	استراتيجية ادارة المعرفة	أبعاد المتغير
			6.233	5.926	5.777	5.52	Z - test		
علاقات الارتباط المعنوية	100%	12	3	3	3	3	عدد علاقات الارتباط المقبولة	علاقات الارتباط المعنوية	علاقات الارتباط المعنوية
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	النسب المئوية لعدد الفرضيات المقبولة		
العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) R: معامل الارتباط بين متغيرين									**

**اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية**

العلاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05	*
r : معامل الارتباط البسيط بين متغيرين	

الجدول (5) التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة تأثير استراتيجيات ادارة المعرفة في السيادة الاستراتيجية

التفسير	علاقات التأثير المعنوية		السيادة الاستراتيجية	أبعاد المتغير التابع			المقياس	التابع	المستقل
	النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة	عدد الفرضيات المقبولة		الضغط التنافسي	التكوين التنافسي	منطقة النفوذ			
قبول فرضية التأثير الفرعية الاولى	%100	4	45%	42%	42.7%	35%8.	R ² %	استراتيجية الترميز	عدد المتغير
			55.67	49.24	50.77	37.88	F - test		
قبول فرضية التأثير الفرعية الثانية	%100	4	27.2%	31.3%	24%	22.8%	R ² %	استراتيجية الشخصنة	عدد المتغير
			25.47	31.01	21.46	20.05	F - test		
	8		2	2	2	2	عدد الفرضيات المقبولة	علاقات	
	%100		%100	%100	%100	%100	النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة	التأثير المعنوية	
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)=4.1209				R ² : معامل التحديد يفيد في بيان نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع					

فرضية التأثير الرئيسية لاستراتيجيات ادارة المعرفة في السيادة الاستراتيجي
يوثق الجدول(5) قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة المعرفة بأبعادها في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة) ، بما يؤكد قبولها بنسبة ثقة (95%) ، وذلك من خلال تطبيق اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة ، (استراتيجية الترميز ، استراتيجية الشخصنة) في السيادة الاستراتيجية ، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (28.513) وهي معنوية ، وبلغت قيمة معامل التحديد (56.4%) R²% مؤشراً بذلك نسبة تفسير (تأثير) ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة مجتمعين للمتغير المعبر عن السيادة الاستراتيجية .
وبذلك تصبح معادلة الانحدار الخطي البسيط التي تعبر عن العلاقة الخطية التأثيرية بين ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة (استراتيجية الترميز ، استراتيجية الشخصنة) والذي يرمز لكل منها (X₂ , X₁) ، على التوالي في السيادة الاستراتيجية والتي يرمز لها ب (Y) على النحو الاتي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.884 + 0.786 X_1 + 0.048 X_2$$

المبحث الرابع الجانبا الاستنتاجي للبحث

أولاً : الاستنتاجات

- 1- تهتم الجامعة باستخدام استراتيجية الشخصنة لتعزيز استراتيجيات ادارة المعرفة وتحقيق مزايا تنافسية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها من خلال التعاون والتشاور وتبادل المعارف الشخصية والاعتماد على الافراد ذوي الخبرات والقدرات المعرفية العالية والتكنولوجيا لحل المشكلات حال ظهورها، الا انها لا تعمل على استدامة عوائد المعرفة الضمنية لدى الافراد العاملين وتحويلها الى معارف صريحة.
- 2- تهتم الجامعة بتوظيف استراتيجية الترميز من خلال الاستفادة من موجوداتها المعرفية والمتمثلة بالأبداع والابتكار والأنظمة الالكترونية لتحسين خدماتها المقدمة للمعاملين معها، الا انها لا تقدم الدعم الكافي الى المهوبين من العاملين في الجامعة بالشكل الذي يتناسب مع مجهودهم سواء كان الدعم مادياً او معنوياً .
- 3- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ميل الجامعة الى العمل بتكامل استراتيجيات ادارة المعرفة (الترميز، الشخصنة) لتعزيز السيادة الاستراتيجية اكثر مما لو استخدمت احدهما بمعزل عن الاخرى وهذا ينسجم مع سعيها لتحقيق مزايا تنافسية.
- 4- بينت النتائج الاحصائية اهتمام الجامعة بأبعاد السيادة الاستراتيجية وينسب متفاوتة فقد حقق بعد التكوين التنافسي الترتيب الاول بينما حقق بعد منطقة النفوذ ادنى ترتيب .
على الرغم من ادراك ووعي الجامعة ان منطقة نفوذها مصدراً مهماً للنمو والتوسع، الا ان سعيها لفرض الهيمنة على بيئتها الخارجية دون المستوى المطلوب ربما يعود ذلك الى مركزية اتخاذ القرار.
- 5- تتمكن الجامعة من دراسة المنافسين لها في مجالها الاكاديمي بهدف بناء قدرات تنافسية جديدة وزيادة دافعيته وصولاً الى التميز والنجاح، غير انها غير قادرة على تغيير قواعد اللعبة التنافسية لصالحها وباستمرار.

اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

- 6- بينت نتائج التحليل الاحصائي قدرة الجامعة على تقديم خدمات جيدة ومستدامة وتقوم الموجود لدى منافسيها ، لانها لا تمتلك استراتيجية ابداعية واضحة للتخفيف من حدة الضغط التنافسي وتطوير ادائها والحفاظ على موقعها التنافسي في بيئة عملها الاكاديمي.
- 7- اظهرت نتائج البحث ان معظم علاقات الارتباط والتأثير معنوية بين استراتيجيات ادارة المعرفة وابعاد السيادة الاستراتيجية والتي تعزى الى تكامل استخدام استراتيجيات ادارة المعرفة لتعزيز السيادة الاستراتيجية لبيئة البحث في الجامعة المستنصرية

ثانياً : التوصيات

- 1- تعزيز توظيف الجامعة فرق عمل ذات معدلات انجاز معرفي عالية والاعتماد على مستشارين متخصصين لتدريب افرادها لحل المشاكل الطارئة التي تتعرض لها.
- 2- ضرورة ربط الافراد بالمعرفة المرزمة والاعتماد على نظام معلومات موثوق وسريع الاستجابة ومحدث بشكل مستمر.
- 3- ينبغي على الجامعة تعزيز استراتيجيات ادارة المعرفة المتكاملة والعمل على ايجاد برامج حقيقية لتنفيذ السيادة الاستراتيجية.
- 4- توجيه عناية الجامعة بالاهتمام بأبعاد السيادة الاستراتيجية كافة تحقيقاً لأهدافها، وتدريب افرادها وجعلهم على اطلاع مستمر على ما يجري في بيئة عملها التنافسية وعدم الاكتفاء بأعمالهم النمطية ليكونوا مستجيبين لمتطلبات عملها الاكاديمي.
- 5- تعزيز وعي وادراك متخذي القرار بأهمية استخدام ادوات وتقنيات ادارية حديثة من خلال عقد حلقات نقاشية بحثية وبشكل مستمر لتطوير خبراتهم وتمكينهم من فرض الهيمنة على البيئة عملها الاكاديمية كونها مصدراً مهماً للنمو والتوسع.
- 6- ضرورة زيادة اهتمام الجامعة بدراسة امكاناتها المادية والاكاديمية والمعلوماتية نحو تعزيز قدراتها لفهم المنافسين لها لتتمكن من تغيير قواعد اللعبة لصالحها من خلال متابعة ورصد المتغيرات البيئية في بيئة عملها التنافسي .
- 7- ضرورة امتلاك الجامعة استراتيجية ابداعية واضحة ومعلنة لأفرادها للتخفيف من حدة الضغط التنافسي ،من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية للحفاظ على موقعها التنافسي في بيئة عملها الاكاديمي.

المصادر

1- المصادر العربية

- 2- أبو عزام، محمد خالد، (2021)، "إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي"، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- الباشقالي ، محمود محمد امين و سلطان ،حكمت رشيد ، (2019) ، دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق ، المجلة العلمية لجامعة جيهان _ سلبيمانية ، مج 3 ، ع 1 ، 293_329.
- 4- الجبوري ، خلف رمضان محمد بلال ،(2007)، السيادة في ظل الاحتلال ، مركز الدراسات الاقليمية ، مج 3 ، ع 6.
- 5- الجبوري ، خلف رمضان محمد بلال ،(2007)، السيادة في ظل الاحتلال ، مركز الدراسات الاقليمية ، مج 3 ، ع 6.
- 6- الجوراني، اياد خالد مهدي(2011): دور نجاح استراتيجيتي ادارة المعرفة وريادية الاعمال في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 7- حسن، حنين قاسم، عبد الرزاق ابراهيم،(2020)، تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي : دراسة حالة في محافظة ذي قار، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 26 (رقم 124) 2020، ص1-16.
- 8- حسن، حنين قاسم،(2020)، النجاح الاستراتيجي في ظل العلاقة بين السياسة المحلية والسيادة الاستراتيجية، بحث استطلاعي في ديوان محافظة ذي قار، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 9- الحلو، امير نوري ميرعلي(2019) ، تبني استراتيجيات ادارة المعرفة ودورها في تحسين قدرات التفكير الاستراتيجي ،دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 10- الدوري ، زكريا مطلق (2005) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- 11-رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، احسان دهش، (2008) " الادارة الاستراتيجية " : مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن.

اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

- 12- الساعدي , مؤيد يوسف نعمة , 2006, التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثريهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية , أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد
- 13- السلمي, أسعد نفاع, مرغلاني, محمد أمين, عيلى, عثمان موسى, (2020), "دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي: رؤية معرفية حديثة", بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر.
- 14- الشريفي, علي كاظم حسين محل,(2017), التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي, اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء, العراق.
- 15- الشيلخي, مهند محمد ياسين (2009) " دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية" رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
- 16- الشيلخي, مهند محمد ياسين, (2009), "دور المعرفة الضمنية وإستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية", رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد, العراق.
- 17- الطاهر, اسمهان ماجد, 2012, ادارة المعرفة, دار الاوائل للنشر, الطبعة الاولى
- 18- الطائي, فيصل علوان والعدلي, أميمة حميد, (2014), "استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء", مجلة العلوم الاقتصادية, المجلد (9), العدد (36), الصفحة (18- 62).
- 19- الظاهر , نعيم إبراهيم (2009) , الإدارة الإستراتيجية –المفهوم الأهمية التحديات , عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع , الأردن , عمان .
- 20- عبد القادر , مهند ضياء , (2019), معوقات تحقيق السيادة الشعبية , و الاثار المترتبة عليها , مجلة العلوم القانونية والسياسة , مج 8 , ع 1.
- 21- عبد المجيد, سعد علي, (2020), "أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: أستراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل

-المصادر الاجنبية

- 1 . Greiner. Martina E, Tilo Bo'hmann and Helmut Krcmar,2007, A strategy for knowledge management.
- 2 . Jie Yang,2010, The knowledge management strategy and its effect on firm performance:A contingency analysis.
- 3 . Kasten, Joseph, (2007), "Knowledge Strategy and Its Influence on Knowledge Organization", Proceeding of The North American Symposium on Knowledge Organization, vol.1, , <http://dist.sir.arizona.edu>
4. Al Zubi, Hasan Ali, (2017), "Diagnosis of perception Strategic planning to Ensure strategic supremacy", Medwel journals, international Business management, vol(11), No (6), Jordan.
5. Alex Hou Hong Nga,b et al*,2012, Integrated Knowledge Management Strategy:A Preliminary Literature Review.
6. Aljuboori- Abdulrahman and Taher M.Mansoor,(2004), Strategic Management
7. Bierly, P. E. (1999). Development of a generic knowledge strategy typology. Journal of Business Strategies, 16(1), 1–26.
8. Bismo, A., Halim, W., & Erwinta, M. A., (2021), " Knowledge management strategy", innovation, and performance in small business enterprise in Indonesia. The Winners, Vol (22), No (1), PP (67-73), <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7045>.
9. Bolisani, E. and Bratianu, C. (2018). Emergent knowledge strategies: Strategic thinking in knowledge management.
10. Bonner Steve , (2011) the strategist is published by Decision processes International , 4 cran brook Road ,Shrewsbury.
11. Cacciatori E, Tamoschus D and Grabher G (2012) Knowledge transfer across projects: Codification in creative, high-tech and engineering industries. Management Learning.

**اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية**

12. Chairman, habjanuszostasewski,et al.,(2007)"The scientific council of studies And works of the collegium of management' warsaw school of Economics.
13. D,Aveni Richard A.,(1999) , "Strategic supremacy through Disruption and Dominance" , MIT Massachusetts , Institute of technology management Review, Vol.40, No.3.
14. D,Aveni Richard A.,(2004), "Corporate spheres of Influence" , mitsioan management Review ,Vol.45,No.4 , P: 34-46 .
15. D'Aveni Richard A, (2001) "Strategic Supremacy How Industry Leaders Create Growth ,Wealth and Power through Spheres of Influence , With Robert Gunther and Joni Cole , Cole,1230 Avenue of the Americas new york 10029,Copyright.
16. Dictionary of American English, (2012), Lougman inc
17. Duffy, J., (2000), "Knowledge Management: To Be or Not To Be", Information Management Journal, Jan t Concepts, Context and Cases, Amman
18. Edwards, J. S,. (2009), "Business processes and knowledge management", In M. Khosrow-Pour (Ed.), Encyclopedia of Information Science and Technology, (2nd ed., Vol. 2, pp. 471-476.
19. Estevz,et al.,(2014),” information sharing in government lation” work paper,Bahia,Argentina.

Adopting a knowledge management strategy and its impact on achieving strategic sovereignty: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at Al- Mustansiriya University

Mortada Abdel Hussein Kazem / researcher .

Prof. Dr. Antoine Raymond Tannous / Lebanese University / Faculty
of Administration and Economics .

Abstract

The research aims to analyze the knowledge level of decision makers and determine their capabilities in working with knowledge management strategies to achieve strategic sovereignty at Al-Mustansiriya University and its formations, as well as knowing and measuring the relationship and impact between knowledge management strategy and strategic sovereignty.

The research problem was represented by the main question: How can knowledge management strategies contribute to achieving the strategic sovereignty of the organization under study? It was expressed in a number of questions, and to clarify the relationship between the main researches variables, two main hypotheses were formulated, from which four sub-hypotheses branched. The questionnaire was adopted as a main tool in collecting data and information related to the research, as well as the electronic questionnaire, which helped in transcribing the data and obtaining percentages and frequencies in the form of figures. Personal interviews and quantitative data were used. The questionnaire was prepared using the five-point Likret scale, and was distributed to a purposive sample consisting of (100) respondents from the leadership at Al-Mustansiriya University and its formations, representing (the university president, the university's assistant president, deans, department heads, and divisional officials). To analyze the research data, use the ready-made statistical program (SPSS v.23), EXCEL program, and Amos v.23 program, in addition to the statistical analysis tools used.

The research produced a number of results. Perhaps most of the correlations and influence are significant between knowledge management strategies and the dimensions of strategic sovereignty, which is attributed to the integration of the use of knowledge management strategies to enhance the strategic sovereignty of the research environment at Al-Mustansiriya University. The research also included a number of recommendations, the most important of which is investing in the positive relationship and influence. Knowledge management strategies to achieve strategic sovereignty by benefiting from the accumulated experiences of professors at the university to provide the best services in a manner appropriate to its work environment.

Keywords: knowledge management strategies, strategic sovereignty.
