

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Ghanam Waleed Daham Abed. The Impact of Strategic Knowledge Management on Enhancing Strategic Awareness "A Field Study of a Sample of Leaders in Salah al-Din Governorate". *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):366-378.

The Impact of Strategic Knowledge Management on Enhancing Strategic Awareness "A Field Study of a Sample of Leaders in Salah al-Din Governorate"

Waleed Daham Abed Ghanam ¹

¹ Tikrit University – College of Administration and Economics, Tikrit, Iraq

waleed.d@tu.edu.iq ¹

Abstract: The current research aims to understand the role of strategic knowledge management, through its dimensions (strategic meaning-making, strategic knowledge exploration, strategic knowledge distribution and exchange, and strategic knowledge exploitation), in enhancing strategic awareness through its dimensions (Reflection, reframing, systems thinking, learning orientation) among a sample of leaders in Salah al-Din Governorate. It also aims to explore the importance of the mutual influence between strategic knowledge management and strategic awareness in explaining the response of leaders in the governorate. The research field represents the services sector, and the departments affiliated with the governorate were chosen as a research field, while the research community was represented by the leadership in the governorate. The research community amounted to 92 individuals, and the research community consisted of managers, heads of departments and assistants in the departments affiliated with the governorate. The research sample was limited to (75) individuals. This research relied on the descriptive analytical approach in analyzing and interpreting data and information. The questionnaire was used as a main tool in collecting data and information. The data were processed statistically using the statistical program (SPSS) to reach the required results. The stability of the questionnaire was verified through (Cronbach's alpha coefficient) and the level of responses of the leaders to the research variables. This research reached a set of results, the most important of which is the existence of a significant effect of the strategic knowledge management variable through its dimensions (making strategic meaning, exploring strategic knowledge, distributing and exchanging strategic knowledge, exploiting strategic knowledge) on strategic awareness. The most important recommendation of the research is the need to understand the organization's surrounding environment and identify key trends, opportunities, and threats that may impact future strategic decisions.

Keywords: Strategic knowledge management, strategic awareness.

أثر إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الوعي الاستراتيجي
دراسة ميدانية لعينة من القيادات في محافظة صلاح الدين

م. وليد دحام عبد غلام^١

^١ جامعة تكريت-كلية الإدارة والاقتصاد، تكريت، العراق

المستخلص: يهدف البحث الحالي الى معرفة دور إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال أبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال أبعادها (التأمل، إعادة الصياغة، التفكير النظمي، التوجه نحو التعلم) لعينة من القيادات في محافظة صلاح الدين، ومعرفة أهمية الأثر المتبادل بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي في تفسير استجابة القيادات في المحافظة .

تمثل ميدان البحث قطاع الخدمات، واختيرت الدوائر التابعة للمحافظة كميدان للبحث، في حيث تمثل مجتمع البحث بالقيادات في المحافظة ، وقد بلغ مجتمع البحث ٩٢ فرد، وتكون مجتمع البحث من المدراء ورؤساء الأقسام والمعاونين في الدوائر التابعة للمحافظة، وانحصرت عينة البحث على (٧٥) فرد، ولقد تم اعتماد في هذه البحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير البيانات والمعلومات، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، وتم معالجة البيانات احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج المطلوبة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال (معامل ألفا كرونباخ) ومستوى الاجابات للقيادات لمتغيرات البحث، وقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها الى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال أبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) في الوعي الاستراتيجي. واهم ما أوصى به البحث ضرورة فهم البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتحديات التي قد تؤثر على القرارات الاستراتيجية في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة الاستراتيجية، الوعي الاستراتيجي.

Corresponding Author: E-mail: waleed.d@tu.edu.iq

المقدمة

نظراً لأهميته في إدراك البيئة الداخلية والخارجية يُحدد الوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة نقاط القوة والضعف ويستغل الفرص الناشئة عن هذه المتغيرات ويحدد التهديدات ويعمل على تجنبها، إذ يُعد الوعي الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات الخدمية بشكل خاص والمنظمات بشكل عام، حيث يؤثر بشكل كبير على تحقيق أداء استثنائي، ويتيح للقادة فرصة اكتساب رؤى ثاقبة ومشاركة الخبرات مع أقرانهم عالمياً مما يُسهم في تعلمهم ونموهم. تهدف المنظمات إلى الاستفادة من الوعي الاستراتيجي لخلق فرص عمل وتقليل تأثير عدم اليقين البيئي، ويشمل ذلك تعزيز مكانتها التنافسية والتكيف مع مختلف العوامل البيئية لإدارة البيئة بفعالية. لذا تركز المنظمات الخدمية على تبني الوعي الاستراتيجي كونه يُعزز قدرة المنظمة على اكتساب المعلومات الحاسمة وتوقع التحولات، وتعزيز عملية اتخاذ القرار باستخدام أنظمة المعلومات الإدارية. ويمكن تطوير الوعي الاستراتيجي من خلال إدارة المعرفة الاستراتيجية التي تركز على التوافق بين المعرفة الإجرائية والمعلومات السياقية، وتتألف عملياً من مجموعة واسعة من "التوافقات" عبر السياقات المترابطة: المالية والثقافية والسياسية، والمؤسسية والتقنية والقانونية، كما أنها تشمل، بشكل حاسم، معرفة التعقيد والأحداث المعقدة. بالإضافة الى معرفة كيفية التعلم والتفكير، أي فهم المتعلم لمهام التعلم، واختيار أساليب التعلم، ومهارات التحكم في عملية التعلم.

المبحث الأول – الإطار المنهجي للبحث

أولاً: - إشكالية البحث

تعمل المنظمات على تقييم الوعي الاستراتيجي لديها من خلال جمع وإعادة تنشيط جميع الوظائف العقلية للموارد، يرتبط كون القائد استراتيجياً بشكل أساسي بالاستقصاء، والاستدلال من خلال القياسات، وإعادة صياغة الخبرات والمعارف المكتسبة، والمراقبة المستمرة، والقدرة على التكيف، والاستجابة لما هو غير متوقع، والاستعداد الدائم لاغتنام الفرصة. إنها حالة من الوجود، وليست مجرد وثيقة تخطيط. وبسبب أهمية الوعي الاستراتيجي تسعى المنظمات الخدمية دائماً الى تطوير وعيها الاستراتيجي من خلال توظيف معارفها الاستراتيجية وادارتها بالطريقة المناسبة.

من خلال ما تقدم تتمحور مشكلة البحث حول - ما هو أثر إدارة المعرفة الاستراتيجية في الوعي الاستراتيجي لعينة من القيادات في محافظة صلاح الدين - ولإجابة على هذا السؤال ينبغي الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل هناك علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين؟
- هل هناك علاقة تأثير معنوي لإدارة المعرفة الاستراتيجية في الوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين؟

ثانياً: - أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من خلال:

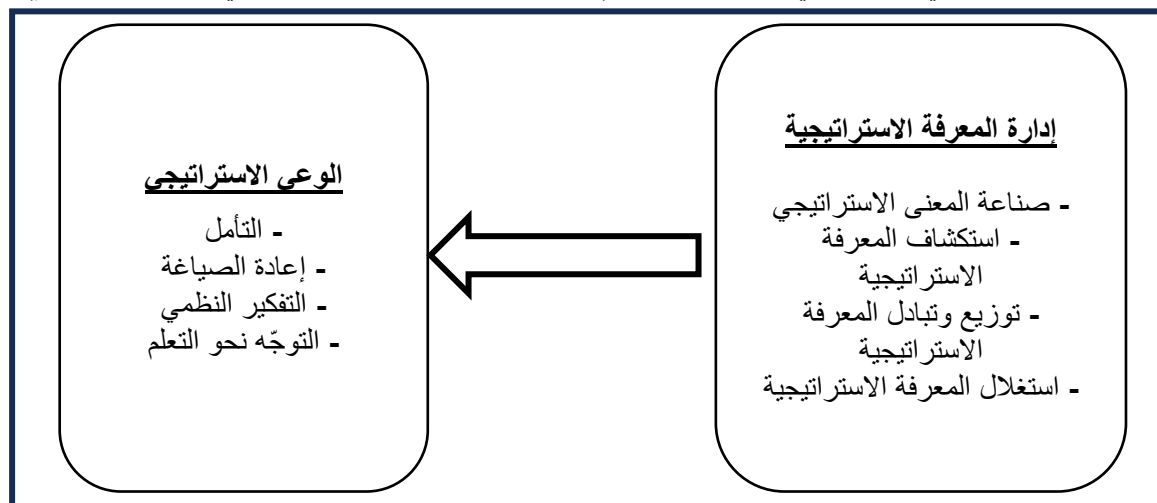
١. يعد البحث إضافة متواضعة للمكتبة العربية في موضوعي إدارة المعرفة والإدارة الاستراتيجية.
٢. إن الكشف عن مدى فاعلية متغيرات إدارة المعرفة الاستراتيجية ومتغيرات الوعي الاستراتيجي يفيد كثيرا مراكز القرار وتقويم الأداء وإغناء توليد المعرفة الاستراتيجية وإبداعها وتطبيقها ونشرها واستقطابها، وهي من أولويات أعمال المنظمات الخدمية.
٣. يوفر البحث إطارا عمليا لأنموذج عراقي لإدارة المعرفة الاستراتيجية كآلية فاعلة في بناء الوعي الاستراتيجي ولاسيما في المجال الخدمي ليكون مرشدا للقيادات في المنظمة المبحوثة.
٤. تقييم ودراسة وفهم الوضع الحالي للمنافسين بالإضافة إلى استراتيجياتهم وإجراءاتهم، في ظل المنافسة المتزايدة.
٥. اطلاع دائم على التطورات من خلال جميع الجوانب والأحداث في البيئتين الداخلية والخارجية، ومواكبة التطورات التكنولوجية.

ثالثاً:- أهداف البحث

- الهدف الأساسي للبحث هو معرفة أثر إدارة المعرفة الاستراتيجية في الوعي الاستراتيجي لعينة من القيادات في محافظة صلاح الدين وتتفرع منها الأهداف الاتية :
١. بيان الأطر النظرية والابعاد التي تستند عليها متغيرات البحث (إدارة المعرفة الاستراتيجية ، الوعي الاستراتيجي).
 ٢. عرض الوصف التشخيصي لمتغيرات البحث (إدارة المعرفة الاستراتيجية ، الوعي الاستراتيجي).
 ٣. دراسة طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين.
 ٤. بيان نوع التأثير لإدارة المعرفة الاستراتيجية في الوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين.
 ٥. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للقائمين في الميدان المبحوث لتحسين الأداء والنهوض بواقع العمل لديها.

رابعاً:- مخطط البحث

من خلال إشكالية البحث وأهميته وأهدافه تم بناء مخطط البحث من خلال الاعتماد على المتغيرات الاتية :
المتغير المستقل: ويتضمن إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال أبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية).
المتغير المعتمد: ويتضمن الوعي الاستراتيجي من خلال أبعادها (التأمل، إعادة الصياغة، التفكير النظامي، التوجه نحو التعلم).



شكل (١): مخطط البحث

المصدر: من اعداد الباحث

خامساً:- فرضيات البحث

بناءً على ما جاء به مخطط البحث فان فرضيات البحث تتحدد من خلال :
فرضية الارتباط :- هناك علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين.
فرضية التأثير :- هناك علاقة تأثير معنوي لإدارة المعرفة الاستراتيجية في الوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين.

سادساً:- منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) الذي يعمل على اقتران وصف الحالة بتحليلها واستخلاص النتائج الخاصة بها في تحديد العلاقات بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي وأبعادهما، وتحديد مؤشراتهما في المنظمة المبحوثة بدلالة معامل الارتباط الإحصائي "سبيرمان Spearman"، فضلا عن الوسائل الاحصائية الأخرى مثل النسب المئوية، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار (t)، مع استعمال برنامج (SPSS) الإحصائي المتقدم لأجراء الاختبارات اللازمة.

سابعاً: - حدود البحث

تحدد حدود البحث من خلال:

١. **الحدود الموضوعية:** - تضمنت حدود البحث الموضوعية المتغير المستقل (إدارة المعرفة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الوعي الاستراتيجي).
٢. **الحدود البشرية:** - تضمنت حدود البحث البشرية لمجموعة من القيادات من المدراء العامين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومعاونيهم.
٣. **الحدود المكانية:** - تضمنت حدود البحث المكانية في ديوان محافظة صلاح الدين والدوائر التابعة لها.
٤. **الحدود الزمانية:** - تضمنت حدود البحث الزمانية من الفترة ٢٠٢٥-١٠ إلى ٢٠٢٥-١٠.

ثامناً: - أساليب جمع البيانات

اعتمد البحث على وسائل عديدة لجمع البيانات والمعلومات، بعضها يخص الجانب النظري، وبعضها يخص الجانب العملي. **الجانب النظري:** - اعتماد العديد من المراجع والمصادر والدوريات العلمية العربية والأجنبية، فضلاً عن البحوث والمقالات الأجنبية التي تم الحصول على أغلبها عن طريق الانترنت والبريد الإلكتروني، والبعض الآخر من الأساتذة ومكتبة الكلية والمكتبات المتخصصة. مع الاستعانة بعدد من الرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع البحث. **الجانب العملي:** - تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتضمنت المتغيرات والابعاد المبينة في الجدول أدناه:

الجدول (١): متغيرات وابعاد البحث

المتغيرات والابعاد	الرموز	المصادر
صناعة المعنى الاستراتيجي	Q1-Q7	إدارة المعرفة الاستراتيجية (Rivadavia, 2008) (عويش، ٢٠١٦)
استكشاف المعرفة الاستراتيجية	Q8-Q14	
توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية	Q15-Q21	
استغلال المعرفة الاستراتيجية	Q22-Q28	
التأمل	H1-H5	الوعي الاستراتيجي (Dergham & Eman, 2021) (Yildiz, 2019)
إعادة الصياغة	H6-H10	
التفكير النظامي	H11-H15	
التوجه نحو التعلم	H16-H20	

المصدر: من اعداد الباحث

تاسعاً: - اختبارات أداة البحث

خضعت الاستبانة التي تم تصميمها لاختبارات عدة للوصول الى تركيبة ملائمة لهذه البحوث، وكانت على وفق مقياس ليكرت الخماسي إذ تم مراعاة الوضوح والدقة والموضوعية لقياس العلاقة والأثر لمتغيراتها، ولأننا لم نجد مقياساً بذاته يحوي المضامين جميعها التي ابتغينا دراستها لذلك أخذنا أفكاراً من مقاييس متعددة تم توليفها مع بعض للوصول الى مقياس محكم قدر الإمكان تتلاءم فقراته مع حالة البحث ومتغيراتها. وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي فإنه يتوجب القيام بعمل اختبار الصدق والثبات للتحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث ومدى التعويل عليها لهذا البحث أو لدراسات أخرى قد تجرى مستقبلاً.

أولاً: - اختبار الصدق: لغرض التحقق من مصداقية الاستبانة وقدرتها على قياس متغيرات البحث على وفق المقاييس التي وضعت لها فقد تم إخضاعها لنوعين من اختبارات الصدق، وهما اختبار الصدق الظاهري، واختبار المحتوى، وكما يأتي:

١. **الصدق الظاهري:** للوصول والتحقق من الصدق الظاهري فقد تم توزيع استبانة أولية خاضعة لرأي المحكمين من الأساتذة المختصين وعددهم (١١) أحد عشر موزعين على عدد من الجامعات والكليات، لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. وقد تم الأخذ بتلك التعديلات والمقترحات.

٢. **صدق المحتوى:** يقصد بصدق المحتوى التحقق من قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله ويمكن التحقق من صدق المحتوى من خلال معامل الثبات، إذ يمكن إيجاد الصدق من معامل الثبات على وفق المعادلة الآتية:

صدق المقياس = الجذر التربيعي لمعامل الثبات

ولما كان معامل الثبات الذي تم استخراجه بطريقة ألفا كرونباخ = ٠,٩٦ عليه فإن صدق الاستبانة = ٠,٩٧ وهي نسبة صدق عالية.

ثانياً: - ثبات الاستبانة: المقصود بثبات الاستبانة انها تعطي النتائج ذاتها فيما لو طبقت على مجموعة الأفراد نفسها مرة أخرى، ولتعذر الوصول الى هؤلاء الأفراد مرة ثانية لأسباب معروفة يتم اللجوء الى طريقة أخرى تسمى طريقة التجزئة النصفية (Split Half) التي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين أرقام الأسئلة الفردية والزوجية في الاستبانة، ومن ثم يجري تصحيح معامل الارتباط باستعمال معادلة (Spearman Brown) فإذا كان معامل الثبات (٠,٦٧) فأكثر فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها. وبعد إتمام تصحيح معامل الارتباط النصفية لاستبانة الدراسة أصبح معامل الثبات (Spearman Brown) للاستبانة ككل (٠,٨٦) وهو ثبات عال.

كما تم استعمال طريقة " ألفا كرونباخ " (Alph Cronbach) التي تستعمل للغرض ذاته، وتبين أن معامل الثبات على وفق هذه الطريقة (٠,٩٦) وهو أكبر كثيرا من (٠,٦٧) ويعني أيضا أن استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتغطي النتائج ذاتها.

المبحث الثاني: - الإطار النظري للبحث

أولاً: إدارة المعرفة الاستراتيجية

١. مفهوم إدارة المعرفة الاستراتيجية

تتعلق إدارة المعرفة الاستراتيجية (SKM) بالعمليات والبنى التحتية التي تستخدمها المنظمات للحصول على المعرفة وإنشائها ومشاركتها، وذلك لصياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Ferreira & Papa, 2020: 122). تُحدد استراتيجية المعرفة النهج العام الذي تنوي المنظمة اتباعه لمواءمة مواردها وقدراتها المعرفية مع المتطلبات الفكرية لاستراتيجيتها. ومن منظور عملي تُدرك المنظمات أهمية إدارة المعرفة إذا أرادت الحفاظ على قدرتها التنافسية والنمو، ونتيجةً لذلك بدأت العديد من المنظمات في كل مكان بإدارة معرفتها وابتكاراتها بشكل ديناميكي (Bernard, 2015: 2). المعرفة مهمة بالفعل، ولكن السؤال هو متى وكيف ولماذا؟ (Laihonen & Mäntylä, 2018: 221). واليوم، تكتسب المعرفة أهمية أكبر، وفي أشكال يصعب التنبؤ بها أو حتى التحكم فيها دائماً. فأنظمة المعرفة معقدة للغاية وديناميكية وقابلة للتكيف (Shaw et al, 2017: 561). تُناقش وجهات نظر عديدة حول المعرفة في مجالات علمية مختلفة، مثل الاستراتيجية والإدارة وأدبيات نظرية التنظيم والفلسفة، وتؤدي هذه الآراء المختلفة إلى تصورات مختلفة لإدارة المعرفة (الاستراتيجية) (Fernández-López et al, 2018: 569). نقطة انطلاقنا هي المعرفة كمورد استراتيجي، وهو ما يتوافق مع نظرية استراتيجية الأعمال، وتحديدًا الرؤية القائمة على الموارد (RBV) للمنظمة، وتتمثل الفكرة الرئيسية لهذه الرؤية في أن الميزة التنافسية تستند إلى موارد وقدرات داخلية قيمة وفريدة، ويُعد تقليدها مكلفاً بالنسبة للمنافسين (Jafari et al, 2010: 62). نشير إلى إدارة المعرفة الاستراتيجية باعتبارها قدرة تتعلق بإنشاء المعرفة وتنظيمها وتخزينها ونقلها وتطبيقاتها، مما يعزز قدرة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Zack, 2022: 127).

عرف (Carolina et al, 2011: 503) إدارة المعرفة الاستراتيجية بأنها نشاط طويل الأجل يستخدم كل من المعرفة الضمنية والضمنية من أجل تعزيز المعرفة التنظيمية، يتم توزيع هذه المعرفة بشكل أكبر بين أعضاء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، نظراً لأن كل إدارة استراتيجية لديها هدف تنظيمي شامل معين يجب تحقيقه، فإن فلسفة إدارة المعرفة استراتيجية بطبيعتها. وعرفها (Byounggu & Heeseok, 2022: 174) بأنها مفهوم يرتبط بشكل رئيسي بتلك الأنشطة والهياكل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق وتنفيذ وتوزيع المعرفة لصياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وعرفها (Byounggu et al, 2018: 237) بأنها مفهوم يسلط الضوء على النهج التنظيمي وموارد المعرفة والكفاءات المختلفة للمتطلبات المنطقية المتعلقة بالاستراتيجية، لذلك فإنه يساعد في سد الفجوة المعرفية بين المعرفة المطلوبة والحالية للمنظمة من أجل نجاح العمل. اتساقاً مع ما سبق تعرف الباحثة إدارة المعرفة الاستراتيجية بأنها (الطريقة الشاملة التي تعتمد عليها المنظمة من أجل ترتيب مواردها المعرفية وكفاءاتها وفقاً للاحتياجات الفكرية للاستراتيجية من خلال استراتيجية المعرفة، للحصول على ميزة تنافسية مستدامة).

٢. أهمية إدارة المعرفة الاستراتيجية

تتخذ قرارات الأعمال أشكالاً وأحجاماً متنوعة - صغيرة وكبيرة، القرارات الصغيرة تُسمى تكتيكية أو تشغيلية؛ والكبيرة تُسمى استراتيجية. وعادةً ما تكون القرارات التشغيلية كثيرة وصغيرة، مع بيانات مسبقة كافية لبناء قاعدة معرفية، هذا هو مجال استخراج البيانات والشبكات العصبية، إذ يمكن أتمتة الأنظمة القائمة على المعرفة لاتخاذ القرارات التكتيكية، مع إبعاد الفهم البشري عن دائرة القرار، باستثناء الحدود، مثل تقييم الائتمان (Jie Yang, 2010: 217). عادةً ما تكون القرارات الاستراتيجية نادرة، ولكل منها قيمة كبيرة، مع بيانات رسمية مسبقة قليلة لقرارات مماثلة لبناء الفهم عليها، وتتطلب تقديرًا تجاريًا، وموازنة التنازلات النوعية، يُعد الاستحواذ على المنظمة مثلاً على ذلك. حيث تُساعد الأنظمة القائمة على المعرفة، التي تُساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، صانع القرار البشري على تعزيز فهمه (Armando Papa, 2020: 124).

تتعلق إدارة المعرفة الاستراتيجية بالعمليات والبنى التحتية التي تستخدمها المنظمات للحصول على المعرفة وإنشائها ومشاركتها لصياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Neeti Agrawal, 2021: 176). تُحدد استراتيجية المعرفة النهج العام الذي تنوي المنظمة اتباعه لمواءمة مواردها وقدراتها المعرفية مع المتطلبات الفكرية لاستراتيجيتها (Maria & Álvaro, 2019: 223). ومن جانب آخر يُعد تطبيق إدارة المعرفة الاستراتيجية أمراً لا يمكن إنكاره من خلال إعادة تشكيل الكفاءات التنظيمية القائمة على المعرفة يتم اكتساب التكامل والابتكار، وبالتالي توفر النظم الفرعية التنظيمية الموجهة نحو المعرفة أساساً لإدارة المعرفة الاستراتيجية، مما يُمكن الكفاءات من دمج معارفها في الأسواق والمنتجات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Krishna & Hugh, 2017: 313).

٣. أبعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية

تناول العديد من الباحثين الأبعاد الأساسية التي يستند عليها موضوع إدارة المعرفة الاستراتيجية وهي: (Rivadavia, 2008) (عيوش، ٢٠١٦)

- أ- **صناعة المعنى الاستراتيجي:** - يُعدّ صناعة المعنى الاستراتيجية جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة الاستراتيجية، إذ يُساعد المنظمات على فهم بيئة الأعمال واتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة (عيوش، ٢٠١٦: ٧٠). ووفقاً لدراسة (Rivadavia, 249: 2008) يُعدّ صناعة المعنى الاستراتيجي بُعداً أساسياً في إدارة المعرفة الاستراتيجية، إلى جانب استكشاف المعرفة وتوزيعها واستغلالها، مما يُساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
- ب- **استكشاف المعرفة الاستراتيجية:** - تتعلق إدارة المعرفة الاستراتيجية بالعمليات والبنى التحتية التي تستخدمها المنظمات لاستكشاف المعرفة وإنشائها ومشاركتها لصياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية (عيوش، ٢٠١٦: ٧١)، مما يربط استراتيجية إدارة المعرفة باستراتيجية الأعمال، تصف استراتيجية المعرفة الخاصة بالمنظمة النهج العام الذي تتوي المنظمة اتباعه لمواءمة مواردها وقدراتها المعرفية مع المتطلبات الفكرية لاستراتيجيتها، مما يقلل الفجوة المعرفية القائمة بين ما يجب أن تعرفه المنظمة وما يجب أن تعرفه (Rivadavia, 251: 2008).
- ت- **توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية:** - يُعدّ توزيع المعرفة وتبادلها أمراً أساسياً لتعزيز الابتكار والتعاون واتخاذ القرارات المستنيرة في مختلف المجالات (Armando Papa, 2020: 125). وقد أحدث العصر الرقمي ثورة في كيفية مشاركة المعرفة، متحولاً من الأساليب التقليدية كالتواصل الشفهي والمخطوطات إلى النشر العالمي السريع عبر المنصات الرقمية، وقد ساعد هذا التحول على سد الفجوات الجغرافية والاقتصادية، مما جعل المعلومات أكثر سهولة في الوصول إليها وأكثر إنصافاً (Rivadavia, 252: 2008).
- ث- **استغلال المعرفة الاستراتيجية:** - يُعدّ استغلال المعرفة الاستراتيجية عاملاً أساسياً في اكتساب ميزة تنافسية، لا سيما في استراتيجيات الأعمال وإدارتها. فالمنظمات التي تستغل معرفتها الاستراتيجية بفعالية تُحسّن عملية اتخاذ القرارات، وتُحسن الموارد، وتُحفّز الابتكار (عيوش، ٢٠١٦: ٧٤).

ثانياً: الوعي الاستراتيجي

١. مفهوم الوعي الاستراتيجي

ظهر مصطلح "الوعي الاستراتيجي" في ثمانينيات القرن الماضي، وطُوّر كمصطلح إداري رفيع المستوى يأخذ في الاعتبار جميع أعضاء المنظمة، كما يأخذ في الاعتبار دور العوامل الخارجية والداخلية (Iftikhar & Hadeel, 2024: 325). الوعي الاستراتيجي أساسي للتفكير الاستراتيجي وهذا لا يقتصر على الوعي بالوضع الراهن فحسب، بل يشمل أيضاً الوعي بمجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكنك استخدامها لتوجيه التوجه المستقبلي للمنظمة. إذ ربط بعض الباحثين، مثل (AI-Badayneh, 2021: 48) الوعي الاستراتيجي بالقيادة والمهارات اللازمة، حيث قيّم الوعي الاستراتيجي بأنه حاسم لاتخاذ القرارات الماهرة بين القادة، مما يمكنهم من تمييز الخيارات الناشئة في البيئات المعقدة والتخفيف من المخاطر الكامنة.

هناك العديد من التعريفات للوعي الاستراتيجي في الأدبيات، فبعضها يُعرّفه بأنه قدرة ضرورية لامتلاك قيادة إدارية، الأمر الذي يتطلب توسيع مدارك القادة، والمهارات اللازمة المناسبة لتطوير واستخدام حزمة من الأنشطة، وفهم الاستراتيجية أو آلياتها (AI-Fatlawi et al, 2020: 27). وعرف (AI-Mayali, 2021: 38) الوعي الاستراتيجي بأنه القدرة على فهم البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتهديدات التي قد تؤثر على القرارات الاستراتيجية في المستقبل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بطرق منهجية ومتسقة. وعرف (AI-Mohammadi & Al-Dulaimi, 2022: 8170) الوعي الاستراتيجي بأنه قدرة صانع القرار على الإلمام التام بجميع جوانب المنظمة وبيئتها الخارجية، ويشمل ذلك القدرة على تجنب المخاطر، واغتنام الفرص، وامتلاك المعرفة والخبرة فيما يتعلق بالبيئة الداخلية، وفهم الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.

وقدّم (Eid, 2019: 553) تعريفاً للوعي الاستراتيجي مُسلّطين الضوء على أهميته في تحديد الموقع الاستراتيجي للمنظمة ونجاحها النسبي ويشمل ذلك اكتساب فهم أعمق لعمليات المنظمة، وعلاقاتها التنافسية، وفهم البيئة الخارجية، وإدراك ضرورة التغيير. ووصف (Hambrick, 2008: 264) الوعي الاستراتيجي بأنه درجة الانفتاح، والفهم المنهجي للبيئة، والوعي بالظروف السائدة، وفهم كيفية التنافس الديناميكي لتلبية متطلباتها. وتناول (Lukkarinen, 2018: 66) الوعي الاستراتيجي كعملية واعتباره تطبيقاً للوعي للحفاظ على وعي متزايد باستمرار لحظة بلحظة بالأفكار، والمشاعر، والتجارب، والواقع.

من ناحية أخرى، عرّف أيتار الوعي الاستراتيجي بأنه مستوى الوعي الذي يجب فهمه من أجل البحث الفعال في مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية (Odunlami, & Emmanuel, 2014: 453)، وبين (Saleh, 2020: 49) بأن الوعي الاستراتيجي هو درجة وعي المنظمة بالطوارئ في البيئة، وأن صانعي القرار يمكنهم البحث في أي مشاكل قد تظهر في المستقبل. اعتبروها القدرة على توقع تأثير التغيير، واتخاذ التدابير اللازمة بمجموعة من المهارات (التأمل، إعادة الصياغة، التفكير النظمي، التعلم التوجيهي)، يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجية على فرضية أن جميع أعضاء المنظمة يتشاركون فهماً واضحاً وموحداً لاستراتيجيات المنظمة الحالية.

على النقيض من ذلك، عرّف (Shahidi & Saeedeh, 2015: 12) الوعي الاستراتيجي بأنه القدرة على تقييم الأثر الكلي لأي تغيير، وهذا لا يقتصر على فهم الآثار المباشرة للتطورات الجديدة فحسب، بل يشمل أيضاً مراعاة عواقبها طويلة المدى، على سبيل المثال يمكن للمرء استكشاف فرصة سوقية جديدة من خلال دراسة تأثيرها على الموارد الحالية وتحديد التعديلات أو عمليات الاستحواذ اللازمة. ومع ذلك، فإن إجراء المزيد من التحليل يتضمن التنبؤ بما قد يحدث إذا أصبح هذا الخط السوق الجديد ناجحاً للغاية.

استناداً إلى ما سبق تعرف الباحثة الوعي الاستراتيجي بأنه (بأنه عملية إتاحة الوصول إلى البيانات غير التحليلية ودمج المعرفة الداخلية في عملية صنع القرار الاستراتيجي).

٢. أهمية الوعي الاستراتيجي

يساعد الوعي الاستراتيجي في اتخاذ قرارات مدروسة، والتخفيف من حدة الشكوك والتحديات التي تشكلها المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والدولية (Tan et al, 2022: 3). وأكد (Yıldız, 2019: 43) على أهمية الوعي الاستراتيجي كمهارة حاسمة في عملية صنع القرار في المنظمات، وخاصة في مساعدة رواد الأعمال على صياغة الاستراتيجية وتحديد النهج الأكثر فعالية لتنفيذ الاستراتيجيات (Dergham & Eman, 2021: 62). ووفقاً لبعض المؤلفين بين (Akademia, 2015: 4) بأن الوعي الاستراتيجي له القدرة التنظيمية على استخدام الموارد بفعالية والاستفادة من البنية التحتية القائمة، مثل أنظمة المعلومات وأنظمة المعلومات الاستراتيجية، كما يشمل قدرة المنظمة على مسح البيئة بدقة لمعالجة المنافسة الشديدة. من ناحية أخرى سبط (Baptista et al, 2010: 173) الضوء على أهمية الوعي الاستراتيجي في التأثير على المرونة الاستراتيجية، معتبراً أنه ضروري لإنشاء استراتيجيات تنافسية يمكنها معالجة التأثيرات البيئية بمهارة.

ركز الوعي الاستراتيجي على الأفراد والأولويات الاستراتيجية للأشخاص الرئيسيين، وقد طرح كموضوع يُعبر عن درجة الوعي (Ghazy, 2021: 48)، إلا أن التركيز الرئيسي كان منصباً على المستوى التنظيمي نظراً لفعالية تنفيذه الاستراتيجي وافترض أن مديري المنظمات لديهم فهم أو وعي عام وجيد باستراتيجيات المنظمة الحالية (Yunus, 2020: 71). ولهذا السبب، يُعد الوعي الاستراتيجي موضوعاً يتطلب التحسين والتطوير بمرور الوقت حتى تتمكن المنظمات من مراقبة البيانات التي تتلقاها من البيئة وبالتالي استخدامها في تحديد الأهداف (Davis, 2012: 324). أجرى (Al-Rababa'a, 2020: 39) مقارنة بين العقلانية وعلاقتها بالموضوع، وخلصا إلى أنها أدنى من العقلانية (Fehr, & Huck, 2013: 19). وذكروا أن المواضيع تُظهر وعياً استراتيجياً عندما تُعتبر جزءاً من لعبة، مما يعني أن على المديرين إدراك أن وضع الاستراتيجيات يتطلب مراعاة تصرفات الآخرين. ومن المهم ملاحظة أن استيعاب القواعد لا يعني بالضرورة وعياً استراتيجياً (Ibrahim, & Al-Nuaimi, 2020: 102). ففي الأساس، يمكن للأفراد تحديد النتائج المحتملة لمختلف الإجراءات، لكنهم قد لا يدركون تمامًا أن اللعب الفعال يتطلب مراعاة قرارات الآخرين.

٣. عناصر الوعي الاستراتيجي

وفقاً (Joanna, 2017: 133) قد تمتلك الإدارات داخل المنظمات قدرات محددة تُمكنها من استشراف التوجهات المستقبلية والتكيف بفعالية مع البيانات المتغيرة، مما يُعزز الازدهار والاستدامة، وتعتمد هذه القدرة على وعي الإدارات المنظمة بمواكبة هذه التغييرات (Pankom, 2019: 655). ومن العناصر الأساسية لوعي الإدارات في هذا السياق ما يلي: (Pencarelli et al, 2008: 38)

- أ- **الوعي الموسع:** يُشير الوعي الموسع إلى التجارب المستمرة التي تُمكن المديرين من تكيف قدراتهم في اتخاذ القرارات، واستجاباتهم، والتعلم من أجل التعامل مع العمليات التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية، تُمكن وجهة النظر المذكورة أعلاه الإدارات من تجاوز منظورها الحالي، مما يؤدي ليس فقط إلى تحسينات مستمرة، بل أيضاً إلى فهم أعمق لهدفها وتأثيرها (Al-Mohammadi & Al-Dulaimi, 2022: 8171).
- ب- **التصفية والإدراك الحسي:** تتأثر الأساليب التي تفسر بها مختلف أقسام المنظمات الأحداث بتوقعاتها وإدراكاتها للقضايا الحقيقية، يعكس المستوى العالي للوعي الإداري داخل المنظمات قدرته على معالجة وتصفية المواقف كما تُدرك، والتي تُشكلها مرشحات تؤثر على سلوكه وأفكاره وتفاعلاته مع التجارب الجديدة (Dergham & Eman, 2021: 63).
- ت- **الوعي:** تُعرف فكرة الوعي، المرتبطة بالوعي، عادةً بالإدارة العقلية، وهي تجمع بين العناصر العلمية والفنية، وهي تتضمن نظريات إدارية تساعد في صياغة استراتيجيات للتأثير على الآخرين وفهم كيفية تأثير التجارب الخارجية عليهم (Odunlami, 2014: 455).
- ث- **الخبرة الإنسانية:** تتضمن المعرفة وعمليات التفكير ووجهات النظر المجمع في المؤسسة بمرور الوقت، تمثل هذه المكونات المعرفة التي جعبتها المنظمة، وعملياتها المعرفية، ووجهات نظرها المكتسبة، والتي تؤثر جميعها على عملية اتخاذ القرار وسلوكياتها (Shahidi & Saeedeh, 2015: 13).

٤. أبعاد الوعي الاستراتيجي

يُوصف الوعي الاستراتيجي بأنه إطار عمل يُمكن القادة الاستراتيجيين من إعادة تقييم المنافسة الأساسية والمزايا الفريدة من خلال المداولات، ويشمل ذلك فهم كيفية تحديد استراتيجيات بديلة لاستراتيجيات المنافسين، وكيفية الاستفادة منها، وكيفية التفكير الاستراتيجي في هذه القضايا (Al-Mayali, 2021: 39). ونظراً لدوره الحاسم في تحقيق أهداف المنظمة، يُعزّز الباحثون على نطاق واسع بأن الوعي الاستراتيجي ضروري للقياس والدراسة من خلال مناهج بحثية مختلفة (Saleh, 2020: 50). وقد أظهر (Dergham & Eman, 2021) (Yıldız, 2019) في دراساتهم أن الوعي الاستراتيجي يشمل جوانب مثل الوعي البيئي، الوعي التنظيمي، الوعي التحليلي، والوعي المستقبلي، من خلال الفهم المتكامل لهذه الأبعاد الأربعة يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومبنية على أساس قوي.

أ- **التأمل:** يتضمن التأمل القدرة على تجميع التفكير المنطقي والعقلاني، بالاعتماد على التصورات والتجارب والمعلومات لتقييم الأحداث الماضية وصياغة مبادئ بديلة لتوجيه الإجراءات المستقبلية (Tan et al, 2022: 4). تتضمن هذه العملية المعرفية فهم أسباب القرارات الناجحة من خلال استخدام التعلم المزدوج أو التأمل، مع دمج التغذية الراجعة من المعرفة والتجارب السابقة. يُنشئ المديرون ذوو الوعي الاستراتيجي إطاراً يُمكنهم من تصور وفهم مجموعة من التحديات، والتكيف من خلال

ربط العناصر المتباعدة وتوليد استجابات بديلة (Al-Mayali, 2021: 41). حتى في الحالات التي يفتقر فيها المديرون إلى معلومات كاملة، يُسهل اتخاذ القرارات المدروسة تحديد الإجراءات والتنبؤات المثلى (Yildiz, 2019: 45).

ب- إعادة الصياغة: يصف هذا المصطلح القدرة على تحويل التركيز بين مختلف وجهات النظر والأطر والنماذج الذهنية بهدف خلق رؤى وخيارات جديدة لاتخاذ الإجراءات (Dergham & Eman, 2021: 64). ويشمل ذلك عملية إعادة هيكلة أو إعادة تفسير التكتيكات التنظيمية في أوقات الأزمات أو التحول، ويمكن للقادة التخلي عن الأفكار القديمة وتصوّر وظائف جديدة (Akademia, 2015: 5). ومن خلال توسيع آفاقهم وتحسين قدرتهم على العمل، يصبح القادة أكثر قدرة على اغتنام الفرص والتحديات، ووضع خطط عمل بديلة، والتعامل بمهارة مع مشهد الأعمال المتقلب بشكل متزايد، والذي يتميز بتغيرات غير مسبوقة وغير متوقعة (Baptista et al, 2010: 174).

ت- التفكير النظامي: يتجاوز مفهوم التفكير النظامي التركيز على الجهات الفاعلة والأحداث والهياكل الأساسية الفردية، ليشمل فهم الأنماط والقوى والخصائص والعلاقات الداخلية التي تؤثر على الأنظمة (Ibrahim, & Al-Nuaimi, 2020: 103). ويؤكد على أهمية الفهم الشامل للأنظمة، بما في ذلك سلوكها وتطورها بمرور الوقت، بالإضافة إلى آليات التغذية الراجعة التي تحفز هذه التغيرات. تُعد هذه الطريقة أساسية لفهم ديناميكيات المنظمة والعمليات الإدارية وترابطاتها، ولكشف رؤى عملية (Fehr, & Huck, 2013: 21).

ث- التوجّه نحو التعلم: وفقاً لـ (Ghazy, 2021: 48) يُعد التعلم أمراً بالغ الأهمية لتعزيز فعالية اتخاذ القرار داخل المنظمات. يؤدي غياب عمليات التعلم الموحدة إلى أخطاء غير مكتشفة أو غير مصححة، مما يؤدي إلى عدم كفاءة المنظمة نتيجةً لنقص المعرفة المشتركة أو تطويرها بين الأعضاء (Baptista et al, 2010: 177).

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي

تلعب إدارة المعرفة الاستراتيجية دوراً محورياً في تعزيز الوعي الاستراتيجي، وهو أمر أساسي للمنظمات التي تسعى إلى التكيف مع البيئات الديناميكية والحفاظ على ميزة تنافسية (Rivadavia, 2008: 254). تتضمن إدارة المعرفة الاستراتيجية اكتساب أصول المعرفة وتنظيمها واستخدامها لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى (Jie Yang, 2010: 217). تُسلط دراسة الضوء حول الوعي الاستراتيجي وعلى تأثيره على جاهزية المنظمات للتغيير، مُركزةً على أبعاد مثل الوعي بخدمة الزبائن، والوعي بالبيئة التنافسية، والتنسيق الإداري، بالإضافة إلى ذلك، تستكشف الأبحاث المتعلقة بإدارة المعرفة الاستراتيجية كيفية دمج المنظمات لأصول المعرفة في صياغة استراتيجياتها للحفاظ على الميزة التنافسية (Yunus, 2020: 7).

أن المنظمات التي تتمتع بالوعي الاستراتيجي تدرك مواقعها في السوق التنافسية، وتعرف نوع المشاكل التي ستواجهها. تحاول هذه المنظمات فهم التغيرات في البيئة من أجل البقاء، إنها تستخدم عوامل النجاح الرئيسية بشكل أكثر فعالية من غيرها (Iftikhar & Hadeel, 2024: 326). تحاول التنبؤ بالتغيرات في المواقف والظروف، إنها تراقب ردود أفعال المنافسين وتستكشف الفرص الجديدة بانتظام، يرتبط الوعي الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بتفسير القضايا التي تُعتبر استراتيجية. لذلك، يتأثر هذا بشكل كبير بكفاءة المديرين في المسح والتفسير (Al-Badayneh, 2021: 49). وبالتالي، يؤثر نشاطهم المعرفي على تفكير وأفعال الآخرين من خلال عملية تتشكل من خلال التفكير المشترك القائم على التنشئة الاجتماعية والتفاعلات في المنظمة.

المبحث الثالث: - الإطار الميداني للبحث

أولاً: - وصف الميدان العينة المبحوثة

١. وصف العينة ومجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث بالقيادات في المحافظة، وقد بلغ مجتمع البحث ٩٢ فرد، وتكون مجتمع البحث من المدراء ورؤساء الأقسام والمعاونين في الدوائر التابعة للمحافظة، حيث تم اعتماد الطريقة القصدية في اختيار عينة البحث، وانحصرت عينة البحث على (٧٥) فرد، وتم توزيع استمارة الاستبيان عليهم واسترد منها (٧٣) صالحة للقياس.

٢. وصف الافراد عينة البحث

ومن ملاحظة الجدول يمكن تلخيص أبرز ما جاء فيه بالآتي:

أكبر فئة ضمن المنصب الوظيفي هي فئة (مدير قسم) بنسبة ٤٦ % تليها فئة (مدير) بنسبة ٤٢ % تليها فئة (مستشار) بنسبة ٨ % تليها فئة (معاون مدير عام) بنسبة ٤ %، أما بخصوص متغير الجنس فغالبية عينة البحث من الذكور إذ بلغ نسبة عدد الاناث ١٠ % فقط وهو مؤشر على طبيعة العمل التي يغلب عليها الطابع الذكوري. أما فئة التحصيل الدراسي فقد بلغ نسبة عدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه والماجستير ١٦ % والنسبة الأكبر هي لفئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة ٧٠ %، لتشكل هذه النسب تميزاً ومؤشراً إيجابياً في ميدان البحث ولاسيما مع وجود حالة من التوافق النسبي لسنوات الخدمة للمشمولين ضمن العينة. أما فيما يخص مدة الخدمة فقد شكلت الفئة الأولى ومدة خدمتها (١ - ٥) سنوات بنسبة وهي ٣٦ % وعند إضافة الفئتين التاليتين (٦ - ١٠) سنة بنسبة ١٤ % و (١١ - ١٥) سنة بنسبة ١٠ % يكون العدد (٣٠) بنسبة ٦٠ % وهي النسبة الغالبة من المدراء في هذا الميدان المتميز بالتجديد الدينامي المعرفي، فضلاً عما تبقى ومجموعه (٢٠) عشرون بنسبة ٤٠ % للفئات بين (١٦ - ٣٠) سنة فأكثر من أصحاب الخبرة الطويلة المتركمة في هذا المجال المتسم بالتعلم المستمر.

جدول (٢): وصف الافراد عينة البحث

ت	المعلومات التعريفية	الفئات والمسميات	النسبة
١	العنوان الوظيفي	معاون مدير عام	٤ %
		مستشار	٨ %
		مدير	٤٢ %
		مدير قسم	٤٦ %
		المجموع	١٠٠ %
٢	الجنس	ذكر	٩٠ %
		أنثى	١٠ %
		المجموع	١٠٠ %
٣	التحصيل العلمي	دكتوراه	١٠ %
		ماجستير	٦ %
		دبلوم عالي	٤ %
		بكالوريوس	٧٠ %
		دبلوم	٢ %
		إعدادية	٨ %
٤	مدة الخدمة	المجموع	١٠٠ %
		١ - ٥	٣٦ %
		٦ - ١٠	١٤ %
		١١ - ١٥	١٠ %
		١٦ - ٢٠	١٢ %
		٢١ - ٢٥	٦ %
		٢٦ - ٣٠	٨ %
		٣١ فأكثر	١٤ %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ثانياً: - الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

١. الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (٣) الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية الى اتفاق افراد العينة حول هذا المتغير بنسبة (٦٤,٤) ونسبة (٣٣,٥) كانوا محايدين فيما بلغت نسبة الافراد غير المتفقين (٢,١) وبوسط حسابي قدره (٤,١٣٥١) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٢٦٢).

وكان أكثر الابعاد تأثيراً هو بعد صناعة المعنى الاستراتيجي من خلال اتفاق افراد العينة حول هذا المتغير بنسبة (٦٥,٤) ونسبة (٣٣,٤) كانوا محايدين فيما بلغت نسبة الافراد غير المتفقين (٢,١) وبوسط حسابي قدره (٤,١٥٣٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٥١١٣).

فيما جاء اقل الابعاد تأثيراً هو استغلال المعرفة الاستراتيجية من خلال اتفاق افراد العينة حول هذا المتغير بنسبة (٦٠,٧) ونسبة (٣٨,٧) كانوا محايدين فيما بلغت نسبة الافراد غير المتفقين (٠,٦) وبوسط حسابي قدره (٤,١٠٧١) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٧٩٨).

جدول (٣): الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية

ت	المتغيرات	اتفق بشدة، اتفق	محايد	لا اتفق، لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	صناعة المعنى الاستراتيجي Q1-Q7	٦٥,٤	٣٣,٤	١,٢	٤,١٥٣٨	٠,٥١١٣
٢	استكشاف المعرفة الاستراتيجية Q8-Q14	٦٤,٢	٣٤,٦	١,٢	٤,١٣٠٤	٠,٤٨٨٩
٣	توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية Q15-Q21	٦٧,٢	٢٧,٤	٥,٤	٤,١٤٢٩	٠,٦٣٨٤
٤	استغلال المعرفة الاستراتيجية Q22-Q28	٦٠,٧	٣٨,٧	٠,٦	٤,١٠٧١	٠,٤٧٩٨
	إدارة المعرفة الاستراتيجية	٦٤,٤	٣٣,٥	٢,١	٤,١٣٥١	٠,٥٢٦٢

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

٢. الإحصاء الوصفي لمتغير الوعي الاستراتيجي

تشير معطيات الجدول (٤) الإحصاء الوصفي لمتغير الوعي الاستراتيجي الى اتفاق افراد العينة حول هذا المتغير بنسبة (٥٨,٧) ونسبة (٣٩,٦) كانوا محايدين فيما بلغت نسبة الافراد غير المتفقين (٢,٢) وبوسط حسابي قدره (٤,٢١٤٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٩٨٥).

وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد التأمل من خلال اتفاق افراد العينة حول هذا المتغير بنسبة (٦١,٢) ونسبة (٣٥,٨) كانوا محايدين فيما بلغت نسبة الافراد غير المتفقين (٣) وبوسط حسابي قدره (٤,٠٤٢٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٩٧٢).
فيما جاء اقل الأبعاد تأثيراً هو التفكير النظمي من خلال اتفاق افراد العينة حول هذا المتغير بنسبة (٥٤,٢) ونسبة (٤٤,٦) كانوا محايدين فيما بلغت نسبة الافراد غير المتفقين (١,٢) وبوسط حسابي قدره (٣,٩٢١٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٨٠١).

الجدول (٤): الإحصاء الوصفي لمتغير الوعي الاستراتيجي

ت	المتغيرات	اتفق بشدة، اتفق	محايد	لا اتفق، لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التأمل	٦١,٢	٣٥,٨	٣	٤,٠٤٢٥	٠,٤٩٧٢
٢	إعادة الصياغة	٦١,٢	٣٧,١	١,٨	٤,٠٣٥١	٠,٤٥٨١
٣	التفكير النظمي	٥٤,٢	٤٤,٦	١,٢	٣,٩٢١٦	٠,٤٨٠١
٤	التوجه نحو التعلم	٥٧,١	٣٩,٩	٣	٤,٠١١٩	٠,٥٧٤١
	الوعي الاستراتيجي	٥٨,٧	٣٩,٦	٢,٢	٤,٢١٤٢	٠,٤٩٨٥

المصدر: من اعداد الباحث باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثاً: - تحليل علاقات الارتباط والتأثير

١. تحليل فرضية الارتباط: تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الأولى وتنص على (هناك علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين)، وتم إثبات وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي وقد بلغت قيمة الارتباط (٠,٨١٥) (المؤشر الكلي) ما يشير الى ارتباط قوي بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي، والجدول (٥) يبين علاقات الارتباط بين متغيرات البحث. اما على مستوى الأبعاد فقد كان أكثر الأبعاد ارتباطاً هو بعد صناعة المعنى الاستراتيجي مع الوعي الاستراتيجي حيث بلغ (٠.٧٤٠) ومن ثم جاء بعد توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية بمعامل ارتباط (٠.٧٢٠) ومن ثم بعد استغلال المعرفة الاستراتيجية بمعامل ارتباط (٠.٧٠٦) واخيراً جاء بعد استكشاف المعرفة الاستراتيجية كأقل الأبعاد ارتباطاً بمعامل (٠.٦٢٩). بناءً على النتائج أعلاه يتم قبول فرضية الارتباط التي تنص (هناك علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المعرفة الاستراتيجية والوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين).

الجدول (٥): علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

متغيرات البحث والأبعاد	الوعي الاستراتيجي
صناعة المعنى الاستراتيجي	٠.٧٤٠*
استكشاف المعرفة الاستراتيجية	٠.٦٢٩*
توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية	٠.٧٢٠*
استغلال المعرفة الاستراتيجية	٠.٧٠٦*
المؤشر الكلي (إدارة المعرفة الاستراتيجية)	٠.٨١٥*
	N = 73 p* = ≤ 0.05*

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

٢. تحليل فرضية التأثير: لمعرفة فيما إذا كان هنالك أثر لإدارة المعرفة الاستراتيجية في الوعي الاستراتيجي، وتحديد اثر كل بعد من ابعاد إدارة المعرفة الاستراتيجية في الوعي الاستراتيجي، وهذا ما تضمنته الفرضية الثانية والتي تنص (هناك علاقة تأثير معنوي لإدارة المعرفة الاستراتيجية في الوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين).

جدول (٦): علاقات التأثير بين متغيرات البحث

المتغيرات	β^0	β^1	R^2	F	محسوبة	جدولية
صناعة المعنى الاستراتيجي	٠,٨٣١ (١٤,١٨٤)	٠,٧٤ (١٤,١٨٤)	٥٤,٨%	٣,٨٤	٢٠١,١٨	
استكشاف المعرفة الاستراتيجية	٠,٧٣٩ (١٠,٤٣٣)	٠,٦٢٩ (١٠,٤٣٣)	٣٩,٦%	٣,٨٤	١٠٨,٨٥	

٣,٨٤	١٧٦,٨٨	%٥١,٩	٠,٧٢ (١٣,٣٧٥)	٠,٦٥١ (١٣,٣٧٥)	توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية
٣,٨٤	١٦٤,٨٤٩	%٤٩,٨	٠,٧٠٦ (١٢,٨٣٩)	٠,٨٤٥ (١٢,٨٣٩)	استغلال المعرفة الاستراتيجية
٣,٨٤	٢٤٧,٦٣	%٦٦,٤	٠,٧٩١ (١٦,٦٢٨)	٠,٨٨٢ (١٦,٦٢٨)	المؤشر الكلي (إدارة المعرفة الاستراتيجية)
DF= 1,71 N= 73 P≤ 0.05					
علماً إن قيمة (t) الجدولية تساوي (١,٦٤٥)					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير معطيات الجدول (٦) إلى أن (٦٦,٤٪) من التباين في قدرة المبحوثين على أدراك الوعي الاستراتيجي تفسره إدارة المعرفة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٤٧,٦٣) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٣,٨٤) عند درجة حرية (١,٧١) ومستوى معنوية (٠,٠٥)، ومن متابعة قيم (β^1) واختبار (t) تبين أن إدارة المعرفة الاستراتيجية تأثير معنوي في بناء وتعزيز الوعي الاستراتيجي بمقدار (٠,٧٩١) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (١٦,٦٢٨) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية، اما على مستوى الابعاد فقد كانت اكثر الابعاد تأثيراً فقد جاء بعد صناعة المعنى الاستراتيجي في المرتبة الأولى بنسبة (٥٤,٨٪) من حيث التأثير وفي المرتبة الثانية جاء بعد توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية بنسبة (٥١,٩٪) ومن ثم جاء بعد استغلال المعرفة الاستراتيجية بنسبة (٤٩,٨٪)، وأخيراً جاء بعد استكشاف المعرفة الاستراتيجية كأقل الابعاد تأثيراً في الوعي الاستراتيجي وبنسبة (٣٩,٦٪).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص (هناك علاقة تأثير معنوي لإدارة المعرفة الاستراتيجية في الوعي الاستراتيجي في محافظة صلاح الدين).

المبحث الرابع: - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: - الاستنتاجات

١. نظراً لأهميته في إدراك البيئة الداخلية والخارجية يُحدد الوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة نقاط القوة والضعف ويستغل الفرص الناشئة عن هذه المتغيرات ويحدد التهديدات ويعمل على تجنبها.
٢. يُعد الوعي الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات الخدمية بشكل خاص والمنظمات بشكل عام، حيث يؤثر بشكل كبير على تحقيق أداء استثنائي، ويتيح للقادة فرصة اكتساب رؤى ثاقبة ومشاركة الخبرات مع أقرانهم عالمياً.
٣. أظهرت النتائج الميدانية للإحصاء الوصفي لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية توافر متغير البحث في الميدان المبحوث وحسب الأهمية
٤. أظهرت النتائج الميدانية للإحصاء الوصفي لمتغير الوعي الاستراتيجي توافر متغير البحث في الميدان المبحوث وحسب الأهمية
٥. تبين من خلال المعطيات الميدانية وجود علاقة ارتباط معنوية لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال أبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) في الوعي الاستراتيجي.
٦. تبين من خلال المعطيات الميدانية وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير إدارة المعرفة الاستراتيجية من خلال أبعادها (صناعة المعنى الاستراتيجي، استكشاف المعرفة الاستراتيجية، توزيع وتبادل المعرفة الاستراتيجية، استغلال المعرفة الاستراتيجية) في الوعي الاستراتيجي.

ثانياً: - التوصيات

١. ضرورة فهم البيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتهديدات التي قد تؤثر على القرارات الاستراتيجية في المستقبل.
٢. العمل على تجميع التفكير المنطقي والعقلاني، بالاعتماد على التصورات والتجارب والمعلومات لتقييم الأحداث الماضية وصياغة مبادئ بديهية لتوجيه الإجراءات المستقبلية.
٣. التخلي عن الأفكار القديمة وتصوّر وظائف جديدة من خلال توسيع آفاقهم وتحسين قدرتهم على العمل، يصبح القادة أكثر قدرة على اغتنام الفرص والتحديات، ووضع خطط عمل بديلة، والتعامل بمهارة مع مشهد الأعمال المتقلب بشكل متزايد، والذي يتميز بتغيرات غير مسبوقة وغير متوقعة.
٤. تطوير قدرات القادة من خلال استشراف التوجهات المستقبلية والتكيف بفعالية مع البيئات المتغيرة، مما يُعزز الازدهار والاستدامة.
٥. تحديد أصول المعرفة الحالية والمكتسبة في المحافظة والعمل على استغلالها، وتطوير فرص جديدة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- عيشوش، رياض، (٢٠١٦)، "دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريرج"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة – الجزائر.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Aichouch, Riyad, (2016), "The role of strategic knowledge management in enhancing the competitive response of the economic institution – a study on a sample of electronics industry institutions in the state of Bordj Bou Arreridj", PhD thesis in Management Sciences, Department of Management Sciences, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khider University of Biskra – Algeria.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Akademia Leona Koźmińskiego, (2015), "An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises", Management and Business Administration. Central Europe, Issue No: 1, Page: 3-31.
- 2- Al-Badayneh, G. (2021), "The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies", International Review of Management and Marketing, Vol.11, No.2, pp.47-58.
- 3- Al-Fatlawi, M. H. , Al Qattan, M. A. K. and Abdullah, H. A.(2020),"The effect of strategic awareness on strategic sovereignty through the mediating role of strategic learning - a test study of the opinions of a sample of teachers of private universities in Basra Governorate / Iraq", Journal of Administration and Economics, No.126, pp. 26- 42.
- 4- Al-Mayali, I. A. A. (2021), "The role of strategic behaviour in enhancing organizational readiness through strategic awareness": An analytical study of the opinions of a sample of senior leaders in private colleges and universities in the Middle Euphrates Governorate in Iraq", Master's thesis, College of Administrative Technology - Kufa Al-Furat Al-Awsat University.
- 5- Al-Mohammadi, A. S. O. and Al-Dulaimi, A. A. O. (2022), "The Impact Of Strategic Awareness In The Competitiveness Of Business Organizations Field Research In Asia cell For Cellular Communications", Journal of Positive School Psychology, Vol.6, No.8, pp.8169-8180.
- 6- Al-Rababa'a, MM. (2020), "The Impact of Strategic Awareness on Job Performance through Empowerment as a Mediating Variable: An Applied Study on the Arab Potash Company Operating in the Hashemite Kingdom of Jordan. Jordan", An Unpublished Master's Thesis, Mutah University.
- 7- Armando Papa, (2020), "Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges", Journal of Knowledge Management, VOL. 24 NO. 2, pp. 121-126.
- 8- Baptista João, Sue Newell, Wendy Currie, (2010), "Paradoxical effects of institutionalization on the strategic awareness of technology in organizations", The Journal of Strategic Information Systems, Volume 19, Issue 3, Pages 171-183.
- 9- Bernard Nielsen, B. (2015), "Strategic knowledge management research: tracing the co-evolution of strategic management and knowledge management perspectives", Competitiveness Review, Vol. 15 No. 1, pp. 1-13.
- 10-Byounggu Choi, Heeseok Lee, (2022), "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", Expert Systems with Applications, Volume 23, Issue 3, Pages 173-187.
- 11-Byounggu Choi, Simon K. Poon, Joseph G. Davis, (2018), "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach", Omega, Volume 36, Issue 2, Pages 235-251.
- 12-Carolina López-Nicolás, Ángel L. Meroño-Cerdán, (2011), "Strategic knowledge management, innovation and performance Author links open overlay panel", International Journal of Information Management, Volume 31, Issue 6, Pages 502-509.
- 13-Davis, P.S., Allen, J.A., Dibrell, C. (2012), "Fostering strategic awareness at an organization's boundary", Leadership and Organization Development Journal, 33(4), 322-341.
- 14-Dergham Alabdaly & Eman Almayali , (2021), "The Impact of Strategic Awareness on Organizational Readiness: An Analytic Research of the Opinions of the Sample of Top Leaderships in Private Colleges in the Provinces of the Al-Furat Al-Awsat in Iraq", Webology, Volume 18, Number 2.
- 15-Eid, A. A. (2019), "Strategic awareness and its impact on the institutional excellence of Egyptian universities through organizational commitment as a mediating variable", Journal of Contemporary Business Studies, Vol.5, No.6 , pp.552-597.
- 16-Fehr, D., Huck, S. (2013), "Who Knows it is a Game? On Rule Understanding, Strategic Awareness and Cognitive Ability", Discussion Papers, Research Unit: Economics of Change SP II 2013-306. WZB Berlin Social Science Center.

- 17-Fernández-López, S., Rodeiro-Pazos, D., Calvo, N. and Rodríguez-Gulías, M.J. (2018), "**The effect of strategic knowledge management on the universities' performance: an empirical approach**", Journal of Knowledge Management, Vol. 22 No. 3, pp. 567-586.
- 18-Ferreira, J., Mueller, J. and Papa, A. (2020), "**Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges**", Journal of Knowledge Management, Vol. 24 No. 2, pp. 121-126.
- 19-Ghazy Al-Badayneh, (2021), "**The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies**", International Review of Management and Marketing, 11(2), 47-58.
- 20-Hambrick, D. C. (2008), "**Strategic awareness within top management teams**", Strategic Management Journal, Vol.2, No.3, pp.263-279.
- 21-Ibrahim, I.R., Al-Nuaimi, S.A. (2020), "**The role of shared governance and strategic awareness in reducing barriers to achieving strategic objectives-field research in the ministry of higher education and scientific research**", International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 10(4), 100-111.
- 22-Iftikhar AbdHussein Kataa & Hadeel Kadhim Saeed, (2024), "**Strategic Awareness and its Impact on Organizational Readiness for Change: An Analytical Research into the Automotive and Equipment Manufacturing State Company**", Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol. 30 No. 142.
- 23-Jafari, Mostafa, Rezaeenour, Jalal, Akhavan, Peyman and Mehdi N. Fesharaki (2010), "**Strategic knowledge management in aerospace industries: a case study**", Aircraft Engineering and Aerospace Technology: An International Journal, Vol. 82, No. 1, pp. 60-74.
- 24-Jie Yang, (2010), "**The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis**", International Journal of Production Economics, Volume 125, Issue 2, Pages 215-223.
- 25-Joanna, D. (2017), "**An influence of strategic awareness on management control**", Management and Business Administration, 23(1) 130-160.
- 26-Krishna Venkitachalam, Hugh Willmott, (2017), "**Strategic knowledge management—Insights and pitfalls**", International Journal of Information Management, Volume 37, Issue 4, Pages 313-316.
- 27-Laihonen, H. and Mäntylä, S. (2018), "**Strategic knowledge management and evolving local government**", Journal of Knowledge Management, Vol. 22 No. 1, pp. 219-234.
- 28-Lukkarinen, J. (2018), "**Impacts of Strategic Practices and Awareness in Largest Finnish Organizations**", LUT School of Business and Management Bachelor's Thesis in Business Administration Financial Management.
- 29-Maria José Sousa, Álvaro Rocha, (2019), "**Strategic Knowledge Management in the Digital Age: JBR Special Issue Editorial**", Journal of Business Research, Volume 94, Pages 223-226.
- 30-Neeti Agrawal, (2021), "**Knowledge management as a strategic tool for building competitive advantage**", Prabandhan & Taqniki-Management Research Journal, LNCT-MER, Indore. Volume 1, p. p. 174-178.
- 31-Odunlami, I. B. and Emmanuel A .T.(2014), "**Effect of Promotion on Product Awareness"(A Case Study of A Reputable Organization in the Brewery Sub-Sector of the Manufacturing Industry)**", International Journal of Education and Research , Vol. 2, No. 9 , pp.451-472
- 32-Pankom, S. (2019), "**Strategic entrepreneurial awareness and business performance empirical evidence from small and medium-sized enterprises in Thailand**", Procedia Computer Science Journal, 15(8), 653-661.
- 33-Pencarelli, T., Savelli, E., Splendiani, S. (2008), "**Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Sized Enterprises (SEs)**", In: Paper Presentato in Occasione Della 8th Global Conference on Business and Economics.
- 34-Rivadavia Correa Drummond (2008), "**Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model**", COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, VOL. 14, N.º 2.
- 35-Saleh, M. J. W. (2020), "**Strategic awareness and its impact on achieving sustainable competitive advantage: exploratory research of the opinions of a sample of employees in the Directorate of General Passports and Residence**", higher diploma research, College of Administration and Economics, University of Karbala, Karbala.
- 36-Shahidi, S., Neda A. and Saeedeh, R. H. (2015), "**Assessing the organizational readiness for implementing knowledge management in organizations**", International Journal of Information Technology Convergence and Services, Vol.5, No.6, pp.11-23
- 37-Shaw, D., Hall, M., Edwards, J.S. and Baker, B. (2017), "**Responding to crisis through strategic knowledge management**", Journal of Organizational Change Management, Vol. 20 No. 4, pp. 559-578.
- 38-Tan, K., Siddik, A.B. , Sobhani, F.A. , Hamayun, M. and Masukujjaman, M. (2022), "**Do Environmental Strategy and Awareness Improve Firms' Environmental and Financial Performance? The Role of Competitive Advantage**", Sustainability, Vol.14, No.106, pp.1-24
- 39-Yıldız, İ. (2019), "**The role of strategic Awareness in the relationship between internal entrepreneurship and innovation management**", PhD thesis ,Inonu University, Institute of Social Sciences.
- 40-Yunus, I. R. (2020), "**The role of participatory governance and strategic awareness in reducing barriers to achieving strategic goals: a field study in the Ministry of Higher Education and Scientific Research**", doctoral thesis in public administration sciences, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 41-Zack, M.H. (2022), "**Developing a knowledge strategy**", California Management Review, Vol. 41 No. 3, pp. 125-223.