

# دور عمليات ادارة المعرفة في البراعة الاستراتيجية

## دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

كيوان سالم توفيق

قسم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة صلاح الدين- أربيل، كردستان، العراق

### المستخلص

هذه يسعى البحث إلى التعرف على مضمون عمليات إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحقيق غايات المنظمات لا سيما ما تعلق بالبراعة الاستراتيجية، وبالتالي يقوم البحث على الفرضية الرئيسية تمثل في أن عمليات إدارة المعرفة تعزز وتقوّم البراعة الاستراتيجية في المنظمات ولتحقيق الهدف من هذا البحث تم بناء نموذج افتراضي يوضح تأثير بين متغيرات الدراسة ووضعت مجموعة من الفرضيات الفرعية لذلك ولغرض اختبارها تم الاستعانة بتصميم استبيان لذلك وتحليل باستخدام نظام spss وقد توصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها وجود ارتباط قوي وتأثير قوي بين المتغيرات الرئيسية والثانوية على المستويين العام والخاص. اقترح البحث مجموعة من التوصيات في ضوء الاستنتاجات ومنها ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرات وتوجيهها نحو الجامعات الخاصة في اربيل قيد الدراسة مع ضرورة توثيق العلاقة بين كل بعد من ابعاد عمليات ادارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية.

**مفاتيح الكلمات:** عمليات إدارة المعرفة ، البراعة الاستراتيجية ، الجامعات الخاصة في مدينة اربيل .

### 1. المقدمة

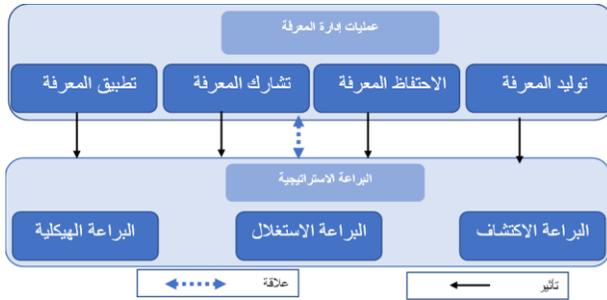
ومن أجل بقاء المنظمات الناجحة وضمان استمراريتها ، بشكل قوي ومؤثر يجب أن تدعم وتؤسس للعمل المعرفي، بما يحقق سمة الاداء المميز والمبدع للمنظمة .

### 2. الاطار العام للبحث ومنهجيته.

#### 2.1 مشكلة البحث:

اهتمت المنظمات بمواكبة المتغيرات المصاحبة لاقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة والتنظيمية لدورها في بناء منظمات قادرة و كفاء في الاستجابة لطلبات السوق . وبالتالي ، أصبحت إدارة المعرفة مجالاً علمياً ومهنيًا متخصصًا يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق أقصى استفادة من جميع أنواع المعرفة المتاحة كورد استراتيجي. وهذا يساعدهم على تحقيق أهدافهم ، وبما أن الجامعات من أهم المنظمات البحثية المشاركة في إنتاج ونشر المعرفة ، وكذلك نقلها إلى الطلاب ، فإن حاجتهم إلى إدارة المعرفة أقوى من المنظمات الأخرى. وبالتالي ، فإن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة عندما يتعلق الأمر بالجامعات بشكل عام والجامعات بشكل خاص. لعل البراعة الاستراتيجية من أهم نتائج إدارة المعرفة وعامل متأثر بشدة بالمستوى المعرفي للمنظمات. يحافظ البراعة الاستراتيجية على قوة المنظمة ويميزها عن المنظمات المنافسة. يتجلى دور البراعة الاستراتيجية من خلال وعي المنظمات والمديرين بضرورة تغيير وتحسين عمليات الإدارة والأهداف والاستراتيجيات من خلال تطوير أداء الموظف. ورعاية المبدعين ،

تقديم الاقتراحات.



4- بناء مخطط فرضي و محاولة تجريب الفرضيات المنبثقة منه لغرض التعميم نتأجه على الميدان المبحوث.

5- للتعرف على الفروقات في آراء المستجيبين في استخدام عمليات إدارة المعرفة و البراعة الاستراتيجية

## 2.4 أنموذج البحث وفرضياته:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ، وكذلك على أساس الإطار الفكري لمفاهيم عمليات إدارة المعرفة ، البراعة الاستراتيجية ، والمعالجة المنهجية لمشكلة هذا يتطلب البحث بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين المتغيرات الرئيسية والثانوية في الجامعات الخاصة.

فرضيات البحث:

من خلال عرض مشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات الآتية :-

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة، كلياً و جزئياً، و أبعاد البراعة الاستراتيجية، كلياً و جزئياً.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على البراعة الاستراتيجية .

• الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية التي يمكن أن تعزى إلى أبعاد عمليات إدارة المعرفة كلياً لكل بعد منها.

## 3. الجانب النظري.

### 3.1 عمليات إدارة المعرفة

#### 3.1.1 مفهوم المعرفة :

ورد في معجم الوسيط بأن المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك (مجمع اللغة العربية، 1972: 624). و يؤكد (علي، 2012: 25) ذلك إذ يشير إلى أن المعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب لنا يقال عرفت الله دون علمته.

هناك العديد من التعريفات المختلفة للمعرفة من حيث الشكل والمحتوى ، وفيما يتعلق بهذا (Hamshari، 2013: 56) تنص على أن التعريفات المختلفة للمعرفة تدور حول محورين: (المعرفة الصريحة) و (المعرفة الضمنية). وبناء على ذلك يرى الباحث أن المعرفة يمكن تعريفها على النحو التالي:

- المعرفة هي الاستخدام الصحيح والاستثمار الصحيح للمعلومات المتاحة لتحقيق نتائج مفيدة (غربية ، 2016: 17).
- معلومات منظمة يمكن استخدامها لحل مشكلة معينة أو فهمها وتحليلها وتطبيقها

في العالم الذي يتغير بسرعة في الألفية الثالثة، يجب على المنظمات والقادة أن يكونوا لهم صفات خاصة للتنبؤ والتكيف مع التطورات المستقبلية. يمكن أن تساعد الممارسات الفعالة لإدارة المعرفة في هذا العملية، حيث تستند إلى أصول الفهم البشري وتعزز قدرة المنظمة على الربط الإيجابي بين التغيرات والبراعة الاستراتيجية. هذا يتيح في النهاية الإطار الأكثر قوة وصلابة يمكنه التصدي للإضطرابات المحتملة. قد أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي تطبق البراعة الاستراتيجية أكثر قدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة. الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة واثر عمليات إدارة المعرفة على البراعة الاستراتيجية يهدف البحث الحالي إلى التحقيق في العلاقة واثر لممارسات عمليات إدارة المعرفة على البراعة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة. من خلال مراجعة الأدبيات الملائمة والدراسات السابقة عن الموضوع، يسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية في المنظمات الحديثة؟
2. ما هو مدى مساهمة ممارسات عمليات إدارة المعرفة في تشكيل البراعة الاستراتيجية الكفاءة العالية يعتمد عليه في الإدارة ؟
3. ما هي الآراء للعينة بشأن ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المنظمة التي شاركت في البحث؟
4. هل هناك جدوى لاستخدام عمليات إدارة المعرفة لتعزيز البراعة الإستراتيجية في المنظمة قيد البحث؟

## 2.2 أهمية البحث:

يتضمن البحث الأهمية في التالية:

- 1- تطوير إطار نظري لممارسات إدارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية في المنظمات الحديثة
- 2- إبراز وشرح كيفية تطبيق ممارسات إدارة المعرفة يمكن تحسين الحدائة الاستراتيجية .
- 3- التعرف على مدى الوعي الذي يشعر به الأفراد في العينة المدروسة بأهمية استخدام ممارسات إدارة المعرفة لتعزيز البراعة الاستراتيجية داخل منظماتهم.
- 4- تقديم التوصيات للقادة الإداريين حول كيفية تطبيق وتحسين عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال لتسهيل فهم البيئة التي يعمل فيها المنظمة وتعزيز البراعة الاستراتيجية.

## 2.3 أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التحقيق في علاقة عمليات إدارة المعرفة و البراعة الاستراتيجية من خلال التركيز على أربعة جوانب من إدارة المعرفة (توليد المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) وثلاثة جوانب من البراعة الاستراتيجية (البراعة الاستكشافية، البراعة الاستغلالية، والبراعة الهيكلية) من وجهة نظر المديرين في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. كما يهدف البحث إلى الإنجاز للأهداف التالية:

- 1- تحديد مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه المتغيرات البحث.
- 2- تعريف المدى الاهتمام ببناء البراعة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة (داخل عينة الدراسة).
- 3- دراسة العلاقة و التأثير بين المتغيرات و الإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات و

يؤكد أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يصعب على المنظمات تكرارها أو تقليدها (السامرائي ، 2004: 2).

### 3.1.4 إدارة المعرفة

في بيئتنا المعاصرة غير المستقرة والتنافسية ، حيث يكون عدم اليقين والتعقيد والتقلب والتغير التكنولوجي من بين أبرز السمات ، تحتاج المنظمات إلى تحسين قدرتها التنافسية باستمرار وضمان أداء أفضل. يتطلب النجاح في مثل هذه الظروف تغييرات في الأنشطة والمهام والإدارة التنظيمية. وتمثل إدارة المعرفة إحدى الطرق لتحقيق ذلك (Cao et al ، 2013: 5565) ، وتؤكد (Monica et al ، 2017: 138) أن المعرفة هي المصدر الرئيسي للطاقة في البيئة والاقتصاد الجديد ، وبالتالي ، أصبحت إدارة المعرفة وحمايتها جزءاً من الاستراتيجيات التنافسية للشركات. وقد أدى هذا الوضع إلى إنشاء تخصصين أكثر تأثراً بالدراسات حول هذه الظاهرة: إدارة المعرفة (KM) وإدارة الملكية الفكرية (IPM). في السنوات الأخيرة ، يُنظر إلى المعرفة على أنها مورد تنظيمي مهم وأساس للتنمية المستدامة ، لا سيما في البيئات شديدة التنافس مع التغييرات المتباينة والشاملة (Massingham & Al Holaibi ، 2017: 54).

### 3.1.5 عمليات إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة ، مثل أي عمل إداري آخر ، يجب أن تمر بعدة عمليات من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية لها. ينصب تركيز أنشطة إدارة المعرفة على سلسلة من العمليات الأساسية التي تعمل بطريقة متسلسلة ومتكاملة ، حيث تعتمد كل واحدة على سابقتها وتدعم العملية التالية. أنها تشكل جوهر عمليات إدارة المعرفة في المجموع. تعتبر عمليات إدارة المعرفة منفصلة عن نشاط العمل الرئيسي للمنظمة ، وبهذا المعنى ، فإن إدارة المعرفة هي عملية تجارية في حد ذاتها. يدعم ذلك (Soltero & Soto ، 2017: 10) الذي ينص على أن عمليات إدارة المعرفة هي جزء من عمليات المؤسسة. تم تعريف عمليات إدارة المعرفة بشكل مختلف من قبل مختلف الباحثين. يعرّفها (Monica وآخرون ، 2017) على أنها مجموعة من العمليات التي تحكم إنشاء ونشر واستخدام المعرفة. من ناحية أخرى ، يعرّفها (Arhim ، 2018) بأنها عملية منهجية ومنظمة تسعى إلى تشخيص المعرفة وتحديد جودة المعرفة المتاحة لها وتوليدها وتخزينها بالوسائل الحديثة وتوزيعها بين العاملين على جميع المستويات مساعدتهم على استخدامه وتطبيقه بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية. حدد (Cao et al ، 2013) تسع عمليات (توليد ، بيان ، تخزين ، نقل ، تحويل ، تطبيق ، تضمين ، وحماية المعرفة التنظيمية) ، (Sathishkumar & Karthikeyan ، 2017) المذكورة سبع عمليات (تكوين المعرفة ، اكتساب ، صقل ، تخزين ، نقل ، تقاسم ، ثم استخدام المعرفة) ، عبد الرحمن وتادرس ، 2014 حددوا ثمانية عمليات لإدارة المعرفة ، الهمشري ، 2013 والزبادات ، 2008 حددوا ثمانية عمليات لإدارة المعرفة ، في حين يعتقد طهينة والخالدي ، 2015 أن هناك فقط أربع عمليات أساسية لإدارة المعرفة ، وهي (توليد المعرفة ، التنظيم وتخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ومشاركتها ، وتطبيق المعرفة). يمكن أن تعزى الاختلافات في عدد العمليات وأسماؤها وتسلسلها إلى الحداثة النسبية لمجال إدارة المعرفة وتطوراته السريعة ، وكذلك مجالات الدراسة المختلفة والخلفيات العلمية للباحثين.

ضافة إلى ما تقدم ، الباحث قد وجد أكثر من 40 مفردة لعمليات إدارة المعرفة بترتيب وتسلسل مختلف ، ويعتقد الباحث أن الاختلافات الموجودة بين الباحثين حول عدد العمليات ، مسمياتها ، وتسلسلها يعود إلى الحداثة النسبية لخلق إدارة المعرفة ، التطورات السريعة التي شهدتها ، وأرتباط مفهومها بمفاهيم إدارية أخرى ، وتباين دورها في الحياة ، الأستمرارية ، وتميز المنظمات ، وخلفية الدراسة العلمية للباحثين. هذا البحث

المعرفة هي المعلومات التي يمكن استخدامها واستثمارها لتحقيق نتائج مفيدة (علي وآخرون ، 2012: 114).

المعرفة هي الفهم المنظور والإدراك الصحيح للظواهر من خلال الخبرات المتراكمة والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة (المدلي ، 2102: 33).

المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لإنجاز مهمة معينة أو إيجاد شيء محدد ، وهذه القدرة لا يمكن أن توجد إلا لدى أصحاب المهارات الفكرية (P. Druker) كما نقلت عنه (باسردة ، 2006: 32).

المعرفة عبارة عن مزيج ديناميكي من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة ورؤى الخبراء التي توفر إطاراً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة (Sverlinger ، 2003: 41).

### 3.1.2 أهمية المعرفة:

على تعزيز فعالية المنظمات وخلق ميزة تنافسية (Fehrenbacher ، 201 : 703) بينما كانت الأرض والعمل ورأس المال هي العوامل الأساسية الثلاثة للإنتاج في الاقتصاد القديم ، أصبحت المعرفة أهم عامل في الاقتصاد الجديد ، يشير المعرفة إليها كعامل جديد وأحد العوامل الأساسية للإنتاج (العبادي ، 2014: 31). كانت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير قد اعتبرت المعرفة كأحد أهم الأصول أكثر من الأصول المادية (صبري ، 2004: 7). في البيئة المعاصرة ، تمثل المعرفة أهم الأصول الخاصة بالمنظمات ومصدرها الرئيسي للميزة التنافسية (Soltero & Soto ، 2017: 102) و (الباي ، 2017: 25) وهي المصدر الرئيسي للقيمة (المنصوري ، 2010: 30). (Niederman ، 2018: 9) ينص على أن التراكم المعرفة التنظيمية ونشرها يوفر فوائد متعددة طويلة الأجل مثل:

زيادة القدرة على التنبؤ بأن تطبيق تغييرات معينة سيؤدي إلى نتائج أكثر نجاحاً.  
زيادة الثقة في أن اختيار التغييرات المعينة يناسب الظروف التي تواجهها بشكل أفضل.

ضمان استخلاص الدروس من التجارب ، وتطبيق هذه الدروس يؤدي إلى سلسلة من النتائج الإيجابية التي تزداد.

### 3.1.3 تصنيف المعرفة:

بالرغم من الاختلافات بين الباحثين في تصنيف المعرفة وعدم الاتفاق على التصنيف الموحد للمعرفة ، ورغم أن (العبيدي ، 2014: 32) يرى أن المعرفة في أشكال وأنماط مختلفة من المعلومات والخبرة ، المهارات ، وليس من الممكن تصوير تصنيف محدد لأنواع المعرفة ، فقد اتفق معظم الباحثين على تصنيف واحد للمعرفة يعتمد على المدخلات المزدوجة وهذا التصنيف يصنف المعرفة إلى نوعين رئيسيين: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (القيسية ، 2016: 46) و (Addis ، 2016: 440) و (Judy et al ، 2013: 365)

المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يتم التعبير عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسوم البيانية والصور ويمكن تسجيلها على الورق أو في شكل إلكتروني ويمكن تعميمها (علي وآخرون ، 2012: 37) وهي المعرفة القياسية الرسمية (العليان ، 2012: 78).

المعرفة الضمنية: هذه هي المعرفة الشخصية الأساسية المكتسبة من خلال التعليم والتدريب والخبرة ، وهي المعرفة التي يمتلكها الفرد ولكن لا يمكنه التعبير عنها (Tobias et al ، 2014: 642) ، ويتم تخزينها في أذهان الأفراد (القيسية 2016 : 46) وغير قابل للتحويل أو التعلم (العليان ، 2012: 78). (الزطمة ، 2011: 23)

كانت أساسية أو ثانوية ، لأنها أساس تبادل المعرفة الداخلي والصرح بين الأفراد داخل المنظمة. تؤكد (جوهرة ، 2014: 46) على وجود مسارين للتعامل مع مفهوم المشاركة المعرفية ، وهما التوجه المعرفي والتوجه البناء للمعرفة. يتعلق الأول بالمعرفة الواضحة التي يمكن تبادلها بسهولة من شخص إلى آخر ، بينما يتعلق التوجه الثاني (البناء) بالمعرفة التي لها تكوين اجتماعي وتعتمد على الخبرة وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية. استناداً إلى وجهات نظر (، الجوهرة ، 2014) ، يرى الباحثون أن مشاركة المعرفة إما عملية أو سلوك ، ويعتقدون أن تحول المعرفة يركز أكثر على المعرفة الواضحة ويتبع الرؤية المعرفية للمعرفة ، بينما تركز المشاركة أكثر على المعرفة الداخلية وتتبع النظرة البناءة للمعرفة (الجوهرة ، 2014: 48). بينما يعتقد (الجوهرة ، 2014) أن نقل المعرفة هو خطوة نحو تبادل المعرفة ، وأن تقاسم المعرفة يؤدي إلى توليد معرفة جديدة. في هذا الاتجاه ، يعزف (Kim,2018:130) مشاركة المعرفة على أنها توفير معلومات ومعارف محممة لمساعدة الآخرين على حل المشكلات وتطوير أفكار جديدة وتنفيذ السياسات والبرامج. ومع ذلك ، حدد (بو رغدة ودريس ، 2015: 843) عملية تبادل المعرفة (تبادل المعرفة) بأنها العملية التي يشارك الأفراد من خلالها معارفهم وخبراتهم مع الآخرين في المنظمة ، من أجل تحسين أداء المنظمة وتحقيقها أهدافها.

### 3.1.5.1.4 تطبيق المعرفة:

إن غاية المعرفة في تطبيق المعرفة ومنها عملية توليد المعرفة و العمليات العملية و قد عرفتها (القيسية، 2016: 56) عملية تطبيق المعرفة بأنها العملية التي تركز على وضع المعرفة موضع التطبيق العملي و إستخدامها في صنع القرار و إنجاز المهام و تحويلها إلى المنتجات ، ويشير (القيسية، 2016) إلى مرحلة ما في تصديره في عظمة سريعة في البيئة الخارجية ، ويؤكد ذلك (نوري والآخرين، 2016: 672) إذ يقول بأن تطبيق المعرفة هو أهم عملية في مجموعة المعارف تكون من نصيب منظمة التي تمتلك الأصول ، ولكنها تنتمي إلى المنظمات التي تستخدم معرفتها بأفضل طريقة. ويشير (المناصير ، 2017: 44) إلى ثلاث آليات تستخدم في تطبيق المعرفة وهي:

- قواعد العمل والتوجيهات والتعليمات التي تعمل بها التعليمات التي تعمل في التعليمات التي تساعد في تحويل الموظفين إلى الموظفين العاملين في التعليمات ، تعليمات مفيدة ورائدة في التعليمات ، جيد لأن تكون جيدة في التعليمات التالية ، لأن القواعد التالية كانت جيدة في التعليمات. ونجعل الأنشطة التي نشطت في العمل تكون فعالة.
- التخلص من العوائق و الأشكاليات التي تمنع العاملين في وسائل التواصل و التواصل و الإستفادة من الآخرين.
- فرق العمل و هي الفرق التي تعمل على المشاركة بالمعرفة و يتم عملها عندما تكون المهام صعبة.

### 3.2 البراعة الإستراتيجية

#### 3.2.1 مفهوم البراعة

تعني البراعة ( Ambidexterity ) في ( قاموس أسفورد ) على أنها " القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية " ( أسفورد، 1980: 22 ). أما بقاموس ( المورد الحديث ) فتعرف على أنها " القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية ، إلى حد إستثنائي ، مخادع ، ذو وجهين " ( المورد الحديث ، 2008: 51 ). وردت كلمة براعة في قاموس لسان العرب لابن منظور من أصل برع أي برع الجبل و فرعه ( ابن منظور، 1993: 475 ).

أما اصطلاحاً : حيث أن كثير من العلماء يطرحون آرائهم حول المصطلح البراعة. يعتقد

سيعتمد على أربعة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة هي: توليد المعرفة (Generating Knowledge) ، الاحتفاظ بالمعرفة (Keeping Knowledge) ، تشارك المعرفة (Sharing knowledge) ، تطبيق المعرفة (knowledge Application) و فيما يلي شرح للعمليات الجوهرية المعتمدة في هذا البحث:

### 3.1.5.1 توليد المعرفة:

تعتبر عملية توليد المعرفة من أهم العمليات في إدارة المعرفة حيث تلعب دوراً كبيراً في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية ، كما ذكر (همشري ، 2013: 123) أن العديد من الباحثين يشيرون إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة ، وذكر (باسردي ، 2006: 43) أن هذه العملية تعتبر من أهم العمليات في إدارة المعرفة ، حيث تضمن أن المنظمة لديها المعرفة اللازمة لتحقيقها. الأهداف ، ويتفق مع (الجواد ، 2016: 53) على أن إنشاء المعرفة يتم من مصادر داخلية مثل المستندات والسجلات والموظفين ، أو من مصادر خارجية مثل الشراء أو الإيجار أو التكامل أو الإنترنت. (Buzinskiene & Rudyte، 2014: 10) ينص على أن توليد المعرفة هو توليد أفكار ومنتجات وعمليات ومفاهيم جديدة ، وما إلى ذلك ، بينما يعرف (القيسي ، 2016: 56) توليد المعرفة على أنه الممارسات والإجراءات التي تؤدي إلى زواج المعرفة الموجودة (الصریحة والضمنية) في المنظمة والتي تأتي من خارج المنظمة ، لإنتاج معرفة جديدة من خلال طرق ومصادر مختلفة. تتم عملية توليد المعرفة من خلال إدراج المعرفة الداخلية وتجسيد المعرفة الخارجية وتحقيق عنصر المشاركة الجماعية لابتكار معرفة جديدة (فياض ، 2015: 26). إنها العملية المتعلقة بإنشاء معرفة جديدة من مصادر وطرق مختلفة ، وهي عملية مستمرة في المنظمة.

### 3.1.5.2 الاحتفاظ بالمعرفة:

تتضمن هذه العملية تنظيم المعرفة وتصنيفها والحفاظ عليها واسترجاعها. هي عملية حفظ وحفظ وتنظيم وتسهيل الوصول إلى المعرفة والبحث عنها واسترجاعها بطريقة سهلة (المناصير ، 2017: 42). كما يشير إلى الذاكرة التنظيمية ، والتي تحتوي على المعرفة بأشكال مختلفة بما في ذلك الوثائق والمعلومات المكتوبة المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية. وبحسب (القيسي ، 2016: 56) تحتوي الذاكرة التنظيمية على معرفة صريحة وضمنية. يجب حفظ قدر كبير من المعرفة وتنظيمها بعد إدخالها في قاعدة البيانات. يمكن أن تكون هذه العملية جسدية أو غير مادية. الهدف النهائي من هذه المرحلة هو مساعدة أعضاء المنظمة في الوصول إلى المعرفة اللازمة في عملية صنع القرار (نوري وآخرون ، 2016: 672).

### 3.1.5.3 تشارك المعرفة

توجد المعرفة بشكل خاص وأساسي داخل الأفراد القادرين على توليدها وفهمها وتخزينها ، إلى جانب القدرة على الوصول إليها واستخدامها لإنجاز المهام المسؤولة عنها. ( Said et al,2017:357) ينص على أن (42 ٪) من المعرفة موجودة في أذهان العمال ، وبناءً على ذلك ، يعتمد تدفق المعرفة بسرعة وكفاءة بين العمال بشكل أساسي على مشاركة العمال معرفتهم ، وبالتالي فإن مشاركة المعرفة المناسبة هي ضروري لإدارة المعرفة (جوهرة ، 2014: 47) و يذكر الاختلافات في فهم تبادل المعرفة ، والبعض يعتبرها عملية أساسية لإدارة المعرفة ، والتفرع منها هو نقل المعرفة وتوزيعها ، بينما يعتبرها البعض الآخر عملية ثانوية تشمل الجميع. شروط النقل والنشر والمشاركة ، ومع ذلك ، وعلى الرغم من الاختلاف ، فإن جميعها تؤكد على أهمية هذه العملية ، سواء

### 3.2.4 الفوائد البراعة الاستراتيجية :

البراعة الإستراتيجية ، كما ذكر ( Burgers & Jansen,2008:16 ) ، فوائد عديدة عندما يُنظر إليها من وجهات نظر مختلفة وعلى النحو الآتي :-  
من منظور معرفي ، فإنه يعزز التكامل بين المعرفة المتعلقة بعمليات الاستكشاف والاستغلال ، مما يحفز الأفراد على اتخاذ الإجراءات التي تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

من منظور تنظيمي ، فإن ربط الوحدات المتخصصة بهيكل تنظيمي يحسن التواصل والتعاون ويزيد الكفاءة ويقلل من الحاجة إلى القنوات البيروقراطية.

من منظور سلوكي ، يمكن للآليات التكاملية أن تقلل النزاعات على الموارد ، وتعزز المبادرة والشجاعة ، وتشجع الأفراد على اغتنام الفرص الجديدة ، مما يؤدي إلى زيادة الابتكار والشعور بالانتماء داخل المنظمة.

### 3.2.5 خصائص البراعة الاستراتيجية :

هناك خصائص معينة يجب أن تتمتع بها المنظمة لتكون منظمة ذكية استراتيجياً، بما في ذلك:

- الإدراك: تحديد الفرص المتاحة للاستخدام في مجال التخطيط الداخلي والخارجي.
- الاقتناص: فرصة المنظمة ومؤشر الفرصة.
- التكيف: قدرة المنظمات على التكيف مع التطورات السوقية و التغييرات ( Burgers & Jansen,2008:16).

- استقلالية العمل تشير بشكل مستقل إلى الرؤية والفرصة الحيلة ، وهي علاقة عمل واسعة الحيلة ، تعمل هذه الوظيفة في الوظيفة ، وتصلح الأدلة وتبدأ العمل.

- الإبداع: الإبداع مصدر مهم للمنشأة لأنه يساهم في بناء جوهر التميز للمنشآت  
- استباقي: استباقي يشير إلى جهود المنظمة للاستفادة من الفرص الجديدة والاستباقية.

المؤسسة: تشير إلى جهود التفوق على المنافسين. يمكنك الحصول على أسعار مرتفعة للحصول على حصة في السوق ، أو تضطر إلى إفاق الكثير للحصول على السلطة.  
التفاوض: البراعة الإستراتيجية ، والقدرة على رؤية أشياء عن الصناعة والسوق لا يستطيع المرء رؤيتها أو فهمها .

- الانتقاء: نشاط ناهج ، التخطيط الدقيق للوصول إلى أفضل الخيارات بالبنجاح لأن الوقت يجعله طويلاً ، والوقت يجعله طويلاً ، لأن الوقت يسهل الأمر ، فلماذا التوقف عند الأول .

- التمجيد: المعرفة الجيدة ، واكتسابها للجهود الإدارية الجديدة والإبداعية والمتوافقة أو لتزويد الفرد بالمعلومات والمعرفة التي تكسبه المهارات والمعرفة والخبرات في اتجاه زيادة كفاءته وتحقيق الأهداف .

- التعويض: مشروع قانون جديد ، وهو عبارة عن مشروع قانون يمثل مشروع قانون جديد ، يمثل بديلين أو أكثر ، أو الحلول المتاحة لمن يتبنى التفكير ، والفكر ، أنسب وسائل العمل عند التفكير والقيام بأن يكون الجسر. يرتبط بالفكر. الفعل الحقيقي ( Gibson & Birkinshaw,2004:226).

### 3.2.6 أبعاد البراعة الإستراتيجية :

بعد تتبع و مراجعة اغلبية الادبيات النظرية لموضوع البراعة الاستراتيجية وجدنا بأن اغليتها تناولت الابعاد الآتية و بهذا سوف تتبنى الدراسة الحالية نفس الابعاد و على النحو الآتي :-

### 3.2.6.1 البراعة الاستكشافية

( Judge , Blocker: 926: 2008) أن كلمة البراعة تعني استخدام كلا اليمين مع بعضها البعض، وهذا يظهر مدى القدرة التي يتمتع بها الشخص أو المؤسسة في الإنجاز العمل الذي يسعى إلى تحقيقه. في وضع متوازن للوصول إلى الهدف الذي يذهب إليه، ويعني البراعة ضمن عمل المؤسسات بالقدرة على التوازن بين الظروف البيئية المحيطة والتكيف معها والتوجه نحو استكشاف الفرص المتاحة للمؤسسة واستغلالها بأفضل الطرق.

### 3.2.2 مفهوم البراعة الاستراتيجية:

البراعة الاستراتيجية هو الإطار الأساسي للعمل ويرتبط بجميع الموظفين وفي مختلف المستويات، كما أن الحاجة العاجلة له نشأت نتيجة الظروف السريعة، التغييرات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي، كأن البراعة يمثل قدرة المنظمة على استغلال المعرفة الداخلية الحالية واستكشاف المعرفة الجديدة الخارجية في نفس الوقت للحفاظ على العلاقات داخل المنظمة. يعتقد ( Gibson & Birkinshaw, 2004: 47 ) أن البراعة الاستراتيجية يمثل قدرة المنظمة على تنفيذ الخطة الحالية في نفس الوقت تطوير الخطة المستقبلية ونشأ من السياق الذي يعمل فيه الموظفون. وحسب ( Probst & Rasch,2005:105)، يزيد البراعة الاستراتيجية فرصة المنظمة للبقاء في التكلفة الصغيرة في حين يشير الموارد الحالية إلى المشاريع التجسيدية المتاحة، الذي يضعف القدرة التنظيمية. لتحقيق الفوائد على المدى الطويل في المستقبل نتيجة الاستثمار في المشاريع التجسيدية. كما أضاف ( Lubatkin et al.,2006: 672 ) أن الاستغلال هو عملية تحدث من أعلى مستويات المنظمة إلى أدنى مستويات المنظمة للتعلم، التي تتطلب مشاركة الإدارة في تثبيت العمليات الأزمنة لتحسين الكفاءات الحالية. ومن ناحية أخرى، هناك حاجة إلى عملية استكشاف من الأسفل إلى الأعلى حيث يغير الموظفون الذين يشغلون المناصب الرئيسية عناصرهم القديمة والإجراءات اليومية للاستفادة من المعرفة الجديدة. وشارك ( Judge Blocker & : 916: 2008 ) كقدرة المنظمة على دمج الخطط الاستغلالية والاستكشافية عبر مجالات المنتجات والأسواق والموارد. ويضيف ( Judge Blocker & : 918: 2008 ) أن محاولات التغيير وإعادة التأسيس والإحياء، والخطط الخاصة باستغلال الفرص والاستكشاف هي من المحتمل جدا أن تتحقق من قبل المنظمة من خلال البراعة الاستراتيجية. لأداة التي تعتمد عليها الأداء التنظيمي، كأنها تجسد وتستغل في نفس الوقت، وتشمل إدارة الإبداعات الجديدة والمنتجات الحالية، وهي غير مترابطة كثيرا في الطول والفترة القصيرة .

### 3.2.3 أهمية البراعة الاستراتيجية

تعزز البراعة الاستراتيجية بعض النتائج التنظيمية الإيجابية و قد دُكر في الأدب الإداري أن التفاعل بين استراتيجيات ابتكار الأستكشاف و استغلال الفرص يرتبط إيجابياً بمعدل نمو المبيعات ، و أن الخلل بين هذه الاستراتيجيات يرتبط سلباً بمعدل نمو المبيعات ( He & Wang,2004:494). كما أن البراعة الاستراتيجية تحقق مستويات عالية من الأداء ، الذي ينعكس على زيادة الربحية و رضاء العملاء ( Gibson & Birkinshaw,2004:226). و ذكر ( Venkatraman et al.,2007:45 ) أن البراعة الاستراتيجية تمنح المنظمة مجموعة من الخيارات الاستراتيجية لتحقيق أهدافها ، حيث تتعامل مع قدرة المنظمة على إدارة الصراعات و التعامل مع التغيرات من خلال الكفاءة ، و المواءمة و التكيف ، و تحقيق أمثلية ، و إبداع. و تكمن أهمية البراعة الاستراتيجية في المنظمات التي تطبقها بمكوناتها تحقق مستوى عالي تكون أكثر مهارة في تنفيذ " إدارة غير متوقعة " .

### 3.2.6.3 البراعة الهيكلية

إنشاء هيكل منفصلة لمجموعتين مختلفتين من الأنشطة ، حيث تختلفان ولا يمكن أن تتعايشا بشكل فعال ، وقد يؤدي أيضًا إلى فصل أنشطة التنسيق مثل البحث والتطوير (Raisch & Birkinshaw, 2008:103). ويعتقد (Chang et al., 2009:928) أن مفاهيم الخبرة الهيكلية مختلفة ولكنها متكاملة في دعم الأداء التنظيمي. (Simsek, 2009:884) تنص على أن الخبرة تتطلب إنشاء هيكل مستقلة لكل من الاستراتيجيات والهياكل والثقافات وأنظمة الحوافز المحددة الخاصة بها ، وبالتالي ، فإن مفاهيم تقسيم الهيكل لها جذورها في أدبيات التصميم التنظيمي ، والتي تشير إلى أهمية الحفاظ على التوافق بين الهيكل التنظيمي والتصميم الأساسي والمتطلبات البيئية ، وبالتالي ، تقسيم الخبرة ومتكامل داخل وحدات هيكلية مختلفة ، على سبيل المثال ، إدارة فريق النخبة والهيكل التنظيمي ، والثقافة ، وأنظمة التحكم ، وهيكل الحوافز ، حيث تعمل كل لوحة بشكل مستقل وفي نفس الوقت هناك اتصال تنظيمي يؤدي إلى اكتساب الخبرة ، وهذا يتطلب التنسيق بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة لتحقيق التزامن من خلال وجود رؤية مشتركة للعمل كفريق في الإدارة العليا.

### 4 الاطار الميداني للبحث

#### 4.1 وصف مجتمع البحث ومسوغات اختيارها

##### 4.1.1 وصف مجتمع البحث

يعد تحديد مجتمع البحث المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة ، بأبعثاره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة ، ويمثل مجتمع البحث الحالي بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل. وأختبرت الباحثين على أعضاء مجلس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددهم (88) عضواً في (7) جامعات أهلية.

##### 4.1.2 وصف عينة الدراسة

تمثلت عينة البحث (7) جامعات الخاصة والتي هي أصلاً تمثل مجتمع البحث بذلك فإن العينة تمثل المجتمع بشكل كامل ، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل ، حيث قام الباحث بتوزيع (91) استشارة استبائية على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. وتمت إعادة (88) استشارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (96.70%).

#### 4.2 وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس ، العمر ، التحصيل الدراسي ، المنصب الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة الإجمالية ، عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي ، وعلى النحو الآتي:

##### 4.2.1 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (1) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (77.3%) ، أما نسبة الإناث هي (22.7%) ، مما يشير إلى ان معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور. مما يدل على ضعف تكليف الإناث في شغل المناصب الادارية بسبب التزاماتهم العائلية و طول فترة الدوام الرسمي في هذه الجامعات.

الجدول 1 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

تعتبر استراتيجية الاكتشاف حيوية لعمل القادة والإدارات في مختلف المجالات ، لا سيما في إدارة الأعمال ، حيث إنها تعزز قدرة العمال على إقامة علاقات مترابطة والوصول إلى الموارد القيمة من خلال القدرة على تحديد الفرص الجديدة.

إنها عملية مرنة وقابلة للتكيف يجب أن تتكيف مع الفرص الجديدة عند ظهورها ، وتكون بمثابة مصدر للابتكار. تظهر الأبحاث أن الإبداع الاستكشافي ينشأ من التفاعل مع بيئة الأعمال ، وتحديد الفرص المتاحة ، وتقوية الموقف التنافسي ، وتوقع تصرفات المنافسين. يتم دفع هذا النوع من الإبداع من خلال تلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الناشئة عن طريق إنشاء منتجات جديدة ، وإنشاء أسواق جديدة ، وتطوير قنوات توزيع جديدة ، وتحديد فرص جديدة للنمو تنطوي على المخاطرة وتتطلب قدرًا أكبر من المرونة التنظيمية. يعتمد مفهوم الاكتشاف على البحث والابتكار والإبداع ، ويوسع آفاق المنظمة من خلال تحديد أسواق جديدة ومنتجات وخدمات مبتكرة واستراتيجيات جديدة للتغيير والتحول الاستراتيجي. يسمح للمؤسسات بالاستثمار في منتجات جديدة ومناطق جغرافية وأسواق ، وتحمل المخاطر في تجديد العمليات. بشكل عام ، يمكن الاكتشاف المؤسسات من توقع الاحتياجات المستقبلية ، والاستعداد للتغيير ، والتفوق على المنافسين من خلال تقديم سلع وخدمات جديدة. (O'Reilly & Tushman, 2013:22)

وفقاً (Li & Huang, 2012:1132) فإن البراعة الاستكشافية تشمل على عدة استراتيجيات أهمها :

- جمع المعلومات و مراقبة احتياجات العملاء .
- استثمار المعرفة حول احتياجات العملاء و متطلباتهم .
- جمع المعلومات حول خدمات المنافسين .
- تحديد فرص الخدمة بالاعتماد على العرض الكلي على أساس احتياجات العملاء و خدمات المنافسين
- تحديد أرباح الخدمة و إيرادات الفرص المتاحة .
- تقييم ردود فعل العملاء و ردود فعل المنافسين .

### 3.2.6.2 البراعة الاستغلالية

إن الهدف من وضع بعض الاستراتيجيات هو القضاء على عدم اليقين المرتبط بمخاطر (عدم يقين بأنه إذا حدث ذلك سيكون له تأثير إيجابي على تحقيق أهداف المشروع) و ما تسعى إليه استراتيجيات البراعة الاستغلالية هو الاستجابة المباشرة لإزالة حالة عدم يقين و تجنب التهديدات و تشمل الاستجابات المباشرة اتخاذ قرارات إيجابية لإدراج فرصة في نطاق المشروع أو خط الأساس ، و إزالة حالة عدم اليقين بشأن ما إذا كان سيتم تحقيق ذلك أم لا من خلال التأكد من أن الفرصة المحتملة مؤمنة بالتأكد في المشروع ، بدلاً من تركها للصدفة ، و اتباع تغيير في العمليات التشغيلية، التكنولوجيا المختارة و بين كل من (Vermeulen & Barkema, 2001:476) بأن البراعة الاستغلالية هو الاستخدام الأمثل و المتقن لمعارف المنظمة الحالية. كما أشار (Vermeulen & Barkema, 2001:476) إلى أن البراعة الاستغلالية تهدف إلى الاستعمال الدائم للمعرفة الحالية للمنظمة كصدر لكل المكتسبات ، و أن هنالك عدد من استراتيجيات التي يمكن اتباعها لتحقيق البراعة الاستغلالية و هي :

- الاستفادة من التقنيات الجديدة أو التكيف مع التقنيات الحالية .
- استكشاف نماذج أعمال جديدة .
- استخدام إحصاءات العملاء لتحديث المنتجات أو تحسين الخدمات .
- زيادة ولاء العملاء .

الفئة	العدد	النسبة%
عميد	6	6.8
معاون عميد	14	15.9
رئيس قسم	68	77.3
المجموع	88	100

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

#### 4.2.5 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية:

يوضح الجدول (5) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (1 - 10 سنة) والتي شكلت نسبتهم (44.3%)، ثم تلتها فئة (11 - 20 سنة)، حيث بلغت نسبة (19.3%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (21 - 30 سنة) إذ بلغت (15.9%)، وبالمرتبة قبل الأخيرة جاءت الافراد الذين لديهم خدمة ما بين (31 - 40 سنة) بنسبة (13.7%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (41 سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (6.8%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية اعضاء مجالس الكليات.

الجدول 5 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية

الفئة	العدد	النسبة%
30 - 21 سنة	6	6.8
31 - 40 سنة	26	29.5
41 - 50 سنة	25	28.4
51 سنة - فأكثر	31	35.2
المجموع	88	100

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

#### 4.2.3 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي:

يتبين من المعلومات في الجدول (3) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه والتي بلغت (64.8%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (35.2%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة للتعليمات الجامعية على ان يحمل اعضاء مجالس الكليات الشهادات العالية من الدكتوراه والماجستير.

الجدول 3 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة%
دكتوراه	57	64.8
ماجستير	31	35.2
المجموع	88	100

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

#### 4.2.4 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي:

يتبين من المعلومات في الجدول (4) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة المنصب الوظيفي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين في المنصب الوظيفي (رئيس قسم) والتي بلغت (77.3%)، تلتها بالنسبة (15.9%) هم من اللذين في المنصب (معاون عميد)، في حين كان نسبة الحاملين على المنصب (عميد) قد بلغت (6.8%)، مما يشير الى ملائمة اختيار المستجيبين للاجابة على فقرات الاستبانة.

الجدول 4 توزيع الأفراد المستجيبين حسب المنصب الوظيفي

#### 4.2.6 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة في القطاع التعليمي:

يوضح الجدول (6) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم سنوات خدمة في القطاع التعليمي تقع بين (1 - 10 سنة) والتي شكلت نسبتهم (47.7%)، ثم تلتها فئة (21 - 30 سنة)، حيث بلغت نسبتهم (20.5%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (11 - 20 سنة) إذ بلغت (15.9%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة في القطاع التعليمي (31 - 40 سنة و 41 سنة فأكثر) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت نسبتها (8%). مما يدل على توفر التراكم المعرفي لدى المستجيبين.

الجدول 6 توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة في القطاع التعليمي

الفئة	العدد	النسبة%
1 - 10 سنة	42	47.7
11 - 20 سنة	14	15.9
21 - 30 سنة	18	20.5
31 - 40 سنة	7	8
41 سنة فأكثر	7	8
المجموع	88	100

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

#### 4.3 وصف متغيرات البحث

##### 4.3.1 وصف متغير عمليات إدارة المعرفة:

###### 4.3.1.1 وصف بعد توليد المعرفة:

(X10) والتي بلغت (65%)، وبوسط حسابي بلغ (3.25)، والتي تنص على اعتماد الجامعة معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب مع طبيعة عمله وأنشطته..

الجدول 8 وصف بعد الاحتفاظ المعرفة

البيان الرقم	نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
			1		2		3		4		5	
			Fre %	q.	Fre %	q.	Fre %	q.	Fre %	q.	Fre %	q.
90.23	0.525	4.51	0.0	0	0.0	0	1.1	4	46.	52.	46	
90.00	0.567	4.50	0.0	0	0.0	0	3.4	1	43.	53.	47	
65.00	1.306	3.25	11.	10	21.	19	17.	15	30.	19.	17	
82.73	1.008	4.14	3.4	3	6.8	2	3.4	1	45.	40.	36	
78.64	0.894	3.93	1.1	4	4.5	5	22.	73	43.	28.	41	
88.64	0.948	4.43	0.0	0	0.0	0	4.5	4	47.	47.	42	
92.27	0.633	4.61	0.0	0	0.0	0	7.9	1	22.	69.	61	
83.93	0.788	4.20	2.27		4.71		8.60		39.94	44.48		
					6.98					84.42		

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي

### 4.3.1.3 وصف بعد تشارك المعرفة:

تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X15 - X21) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تشارك المعرفة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (69.16%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (12.66%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (77.14%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.943). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد تشارك المعرفة لدى الجامعات المحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X15) والتي بلغت (90.91%)، وبوسط حسابي بلغ (4.55)، والتي تشير إلى حرص إدارة الجامعة على تبني الإقتراحات بقصد إتخاذ القرارات.. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات تشارك المعرفة فهي للعبارة (X19) والتي بلغت (55.91%)، وبوسط حسابي بلغ (2.80)، والتي تنص التماس المستجيبين توفر في الجامعة أنظمة معلومات وقواعد بيانات يسهل الوصول إليها في الوقت المناسب.

الجدول 9 وصف بعد تشارك المعرفة

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1 - X7) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد توليد المعرفة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.31%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (9.25%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (82.92%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.812).

يعطي دلالة أولية على توافر توليد المعرفة لدى الجامعات المحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X1) و (X4) واللذان بلغتا (90.45%)، وبوسط حسابي بلغ (4.52)، وانحراف معياري (0.606)، و (0.678) وعلى التوالي واللذان تنصان توفر الجامعة تخصيصات مالية لتمويل البحوث والدراسات و مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية، تقوم إدارة الجامعة بتشكيل فرق متنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد توليد المعرفة كان للعبارة (X6) والتي بلغت (56.82%)، وبوسط حسابي بلغ (2.84)، والتي تنص على تحفيز إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية لتقديم أفكار و حلول إبداعية..

الجدول 7 وصف بعد توليد المعرفة

البيان الرقم	نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة	
			1		2		3		4		5	
			Fre %	q.	Fre %	q.	Fre %	q.	Fre %	q.	Fre %	q.
90.45	0.652	4.52	0.0	0	1.1	4	2.2	7	39.	56.	50	
86.82	0.734	4.34	0.0	0	3.4	1	4.5	2	46.	45.	40	
82.82	0.725	4.34	0.0	0	4.5	3	6.8	4	35.	53.	47	
87.50	0.807	4.38	0.0	0	4.5	4	6.8	2	35.	53.	47	
90.45	0.764	4.52	0.0	0	1.1	4	6.8	2	30.	61.	54	
86.59	0.784	4.33	1.1	4	1.1	4	9.0	8	40.	47.	42	
56.82	1.286	2.84	14.	13	32.	29	19.	17	19.	13.	12	
81.82	0.796	4.09	1.1	4	3.4	1	10.	9	55.	29.	26	
82.92	0.797	4.09	1.1	4	3.4	1	10.	9	55.	29.	26	
82.92	0.812	4.15	2.44		6.82		8.44		38.31	43.99		
					9.25					82.31		

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الإحصائي

### 4.3.1.2 وصف بعد الاحتفاظ المعرفة:

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X7 - X14) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الاحتفاظ المعرفة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.42%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.98%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (83.93%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.788). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الاحتفاظ المعرفة لدى الجامعات المحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X14) والتي بلغت (92.27%)، وبوسط حسابي بلغ (4.61)، والتي تشير الإحتفاظ بالمعرفة في الجامعة من خلال أساليب التوثيق الإلكترونية..

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاحتفاظ المعرفة هي للعبارة

أعداد متغير	البيان	اتفاق بشدة					اتفاق					محايد					لا اتفق					لا اتفق بشدة				
		5					4					3					2					1				
		Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%				
X	22	60.	53	23	33	37.	2	2.2	0.0	0	0	0.0	0	0	0.0	4.	58	41	0.5	91.	59	41	0.5			
X	23	56.	50	82	35	77	3	1	0	0	0.0	0	0	0.0	4.	66	68	0.5	90.	68	66	0.5				
X	24	64.	25	77	41	28.	5	5.6	1.1	4	1	0.0	0	0.0	4.	57	36	0.6	91.	36	57	0.6				
X	25	5.6	8	5	13.	10.	9	23	30.	68	27	39.	35	30.	2.	46	95	1.2	42.	95	46	1.2				
X	26	3.4	1	3	10.	13.	12	64	32.	95	29	39.	77	32.	2.	24	91	1.1	40.	91	24	1.1				
X	27	42.	05	37	44	00	7	5	7.9	0	0	0.0	0	0.0	4.	23	82	0.6	86.	82	23	0.6				
X	28	36.	32	28	36	40.	14	91	15.	3	3	3.4	1	3.4	4.	03	68	0.9	80.	68	03	0.9				
المعدل		38.47	31.49	8.44	69.97	11.85	9.74	21.59	3.	75	00	75	3.	75	00	75	00	75	75.	00	21	75				

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 4.3.2 وصف متغير البراعة الاستراتيجية:

#### 4.3.2.1 وصف بعد البراعة الإكتشافية:

تشير إجابات المستجيبين في الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأخترافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y7) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد البراعة الإكتشافية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.79%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.36%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (82.40%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.779). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد البراعة الإكتشافية وبمستويات جيدة.

الجدول 11 وصف بعد البراعة الإكتشافية

أعداد متغير	البيان	اتفاق بشدة					اتفاق					محايد					لا اتفق					لا اتفق بشدة				
		5					4					3					2					1				
		Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%				
Y	1	11.	10	36	37	05	21	23.	14.	7	77	7	0.0	0	0	0.0	4.	34	13	82.	82	13	0.6			
Y	2	48.	43	86	38	18	7	5.6	0.0	0	0	0.0	0	0.0	4.	37	18	0.6	88.	18	37	0.6				
Y	3	46.	47	46.	47	46.	5	5.6	0.0	0	0	0.0	0	0.0	4.	00	18	0.6	88.	18	00	0.6				
Y	4	59.	42	59	42	73	5	8	0	0	0	0.0	0	0.0	3.	00	18	0.8	78.	18	00	0.8				
Y	5	26.	26.	26.	26.	26.	20	22.	3.4	1	1	3	3.4	3.	55	64	0.8	78.	64	55	0.8					
Y	6	29.	29.	29.	29.	29.	9	10.	1.1	1	1	1	1.1	4.	30	73	0.7	82.	73	30	0.7					
Y	7	55.	51	55	51	95	2	2.2	2.2	7	2	2.2	0	0.0	4.	14	73	0.6	89.	77	14	0.6				
Y	8	68.	68	68	68	77	2	7	4.5	1	1	1	4.5	4.	61	77	0.8	82.	77	61	0.8					
المعدل		36.20	46.59	11.85	82.79	1.62	3.73	5.36	3.	12	40	12	3.	12	40	12	40	12	82.	40	79	12				

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y6) والتي بلغت (89.77%)، وبوسط حسابي (4.49)، وهذا يشير إلى البحث الماتم للمستجيبين عن أفكار جديدة من خلال تشجيع إنجاز بحوث التطوير من قبل أعضاء الهيئة التدريسية.

أعداد متغير	البيان	اتفاق بشدة					اتفاق					محايد					لا اتفق					لا اتفق بشدة				
		5					4					3					2					1				
		Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%	Fre	q.	%				
X	15	64.	57	25	41	28.	4	4.5	1.1	4	1	0.0	0	0.0	4.	55	90.	0.7	90.	91	41	0.7				
X	16	19.	19.	19.	19.	19.	3	11.	4.5	4	4	4	4.5	3.	72	68	1.0	70.	68	72	1.0					
X	17	31.	32	31	32	31	10	22.	6.8	3	3	3.4	5	3.4	53	68	1.0	77.	68	53	1.0					
X	18	47.	42	47	42	47	2	10.	4.5	2	2	2.2	7	2.2	64	32	0.9	84.	32	64	0.9					
X	19	6.8	2	6.8	2	6.8	2	27.	29.	13.	13.	13.	13.	2.	80	91	1.1	55.	91	46	1.1					
X	20	23.	21	23	21	23	8	26.	5.6	1	1	1.1	4	1.1	34	82	0.9	76.	59	00	0.9					
X	21	36.	32	36	32	36	3	53.	6.8	4	4	4.0	0	0.0	03	68	0.9	84.	55	23	0.9					
المعدل		32.95	36.20	18.18	69.16	3.73	8.93	12.66	3.	86	14	86	3.	86	14	86	14	86	77.	14	43	0.9				

N=88

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

#### 4.3.1.4 وصف بعد تطبيق المعرفة:

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأخترافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X28 - X22) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد تطبيق المعرفة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (69.97%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (21.59%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (75%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.821). مما يؤشر وبشكل أولي توافر إلى مؤشرات بعد التطبيق المعرفة لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X22) والتي بلغت (91.59%)، وبوسط حسابي بلغ (4.58)، والتي تشير إلى أظهار المستجيبين حرص إدارة الجامعة على التواصل مع الخبراء لمساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على تطبيق المعرفة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X26) والتي بلغت (40.91%)، وبوسط حسابي بلغ (2.05)، والتي تشير إلى تستخدم إدارة الجامعة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية.

الجدول 10 وصف بعد المنظور تطبيق المعرفة



منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فأن النتائج في الجدول (14) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة وأبعاد متغير البراعة الاستراتيجية منفردة ومجموعة.

الجدول 14 علاقات الارتباط بين متغيرات البحث منفردة ومجموعة

المعتمد المتغير المستقل	البراعة الاستراتيجية			
	R2	F	B1	ال ثابت- B0
عمليات إدارة المعرفة	84.241 Sig.(0.000)**	0.881 t(9.178) Sig.(0.000)**	0.629 t(1.628) Sig.(0.000)**	

N=88 F(1,87)= 3.952 (Sig.≤ 0.05) \*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

## 5 الاستنتاجات والمقترحات

### 5.1 الاستنتاجات

1- كانت نتائج اختبارات الاستبيان، بعد توزيعها، تؤكد وجود تطابق كبير بين المتغيرات، وكانت بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، الاستقلال، والتجانس في التباين، وتؤكد هذه البيانات الإمكانية للتطبيق العام للنتائج على الجامعات المحوثة.

2- كانت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين تظهر أن معظم أعضاء مجلسات الكلية في الجامعات الخاصة هم ذكور ومن مجموعة العمر الشباب، وأن معظمهم هم حاصلون على الدكتوراه، ولا يتجاوز مدة الخدمة الإجمالية لهم عشر سنوات، وكانت هذه المؤشرات متوافقة مع أعمار الجامعات الخاصة في أربيل، كأنها جامعات شابة وما زالت في مراحل النمو والتطوير.

3- كانت نتائج الوصف للمتغيرات البحث وأبعادها تدل على توفرها وفي نسب مناسبة، إذا كان المستوى جيدا. يتحقق الإنتاج المعرفي من خلال قدرة المستجيبين على تحفيز الإدارة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، على عرض الأفكار الإبداعية والحلول.

4- أظهرت بيانات الوصف التي استخدمت في البحث توفر المؤشرات الضرورية للحفاظ على المعرفة في الجامعات التي تم التحقيق فيها. هذا يدعم البحث عن الحفاظ على المعرفة في الجامعة من خلال الطرق الإلكترونية للتوثيق.

5- أظهرت النتائج أن الجامعات المحوثة لديها فلسفة المشاركة في المعرفة، وشغف الإدارة الجامعية للتبني للاقتراحات لصنع القرارات.

6- أظهرت نتائج الوصف لمستوى جيد لتطبيق المعرفة من خلال أعضاء مجلس الكلية الشغف الكبير للإدارة الجامعية للتواصل مع الخبراء لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على تطبيق المعرفة.

7- أظهرت نتائج الوصف للمتغير الذكاء الاستراتيجي توفر كل أبعاده وفي مستويات جيدة. المنافسين للاستيلاء على الفرص.

8- الذكاء الاستغلالي هو شيء مهم يركز عليه الجامعات المحوثة، لأن النتائج أظهرت مستواها الجيد، وهو من خلال التركيز على أعضاء مجلس الكلية في النظر في الآراء والاقتراحات التي تؤدي إلى تطوير الخدمات التعليمية.

9- أظهرت النتائج أن الكليات في الجامعات المحوثة اتجهت إلى الذكاء الهيكلي، من خلال ملائمة الهياكل التنظيمية الخاصة بها مع طبيعة مهامها ووظائفها.

10- ظهرت النتائج صحة الفرضية التي تحدد الفرق في الأهمية الترتيبية للمتغيرات الرئيسية والفرعية البحث. هذا يدعم بالفرق في قيم المتوسط الحسابي لهذه المتغيرات، حيث أن الذكاء الاستراتيجي قد قيم في المركز الأول من خلال بعد الذكاء الاستغلالي، وعمليات إدارة المعرفة قد قيم في المركز الثاني من خلال الحفاظ على المعرفة، وتدعم هذه النتائج توفر هذه المتغيرات وأبعادها في الجامعات المحوثة في نسب

المؤشر الكلي	البراعة الاستراتيجية (Y)			المتغير المعتمد المتغير المستقل
	البراعة الهيكلية	البراعة الإستغلاية	البراعة الإكتشافية	
توليد المعرفة	.653**	.374**	.430**	.306**
الاحتفاظ المعرفة	.801**	.215*	.184	.826**
تشارك المعرفة	.711**	.206	.372**	.326**
تطبيق المعرفة	.389**	.325**	.335**	.233*
المؤشر الكلي	0.605 **	0.772**	0.753 **	0.831 **

(Sig.≤ 0.01) N= 88 \*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية

(Sig.≤ 0.05) \* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم بقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسة على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من عمليات إدارة المعرفة منفردة ومجموعة وبين البراعة الاستراتيجية منفردة ومجموعة). وقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من عمليات إدارة المعرفة منفردة ومجموعة وبين البراعة الاستراتيجية منفردة ومجموعة).

### 4.4.2 تحليل التأثير بين متغيري البحث

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) في المتغير المعتمد (البراعة الاستراتيجية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (15) إلى الآتي:

في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B0) والبالغة (0.629) أن هناك ظهوراً للبراعة الاستراتيجية من خلال أبعادها وبمقدارها (0.629) وذلك عندما تكون قيمة عمليات إدارة المعرفة ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البراعة الاستراتيجية تستخدم خصائصها ومستويات عالية من عمليات إدارة المعرفة التي تستخدمها الجامعات المحوثة.

أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.881) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0.881) في البراعة الاستراتيجية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة في المتغير المعتمد البراعة الاستراتيجية.

أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.495) والتي تشير إلى أن ما نسبته (49.5%) من التغير الذي يحدث في البراعة الاستراتيجية يعود إلى عمليات إدارة المعرفة، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (49.5%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (50.5%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالية.

الجدول 15 تأثير عمليات إدارة المعرفة في البراعة الاستراتيجية على المستوى الكلي

- c. BURGERS H., & JANSEN J.(2008). Organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship : the differential effects on venturing, innovation. *Fortier's of Entrepreneurship Research*, 28(19),pp. 1-16.
- d. Buzinskiene.R & Rudyte.D (2014) The Impact of Knowledge Generating Investment on GDP Growth. *Economics and Business Journal*. No: 26.
- e. Cao.Q & M.Thompson & J.Triche (2013) Investigating the role of business processes and knowledge management systems on performance: A multi-case study approach, *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 18.
- f. CHANG, YUAN-CHIEH & YANG, PHIL Y. & CHEN, MING-HUEI, (2009). the determinants of academic research performance: Towards an organizational ambidexterity. perspective *Research Policy Journal*. Vol.8 No.12. Pp. 936-946.
- g. Fehrenbacher, Dennis D (2017) Affect Infusion and Detection through Faces in Computer-mediated Knowledge-sharing Decisions. *Journal of the (A.I.S) Association for Information Systems*, Vol. 18, No.10, Pp. 703 - 726.
- h. HE, Z.-L., & WANG, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*,15(4), pp. 481-494.
- i. JUDGE, WILLIAM, BLOCKER, CHRISTOPHER (2008).Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity Flying the Plane while Rewiring it. *European Journal of Marketing*,42(9),pp. 915-926.
- j. Kim, Sangmook (2018) Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector. *Public Performance & Management Review*.Vol: 41. No: 1. Pp: 130 -151.
- k. LUBATKIN, M. H., SIMSEK, Z., LING , Y., & VEIGA, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*,32(5),pp. 646-672.
- l. Martin.G & Beaumont.P & Doig. R & Judy .P (2005) Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal* Vol. 23, No.
- m. Massingham.P, Al Holaibi.M (2017) Embedding Knowledge Management into Business Processes, *Knowledge and Process Management*, Vol: 24 No: 1. Sathishkumar.A.S & P. Karthikeyan (2017) A study on Effective Organizational Learning Through Knowledge Management Model. *International Journal of Research in commerce & Management*. Vol: 8. No: 4.
- n. Monica.H.C, Paul.R.M & Beatriz.U.O (2017) Knowledge Management Processes and International Property Management processes: An Integrated conceptual Framwork, *Jornal of Escuela de Administracion. AD-minister EAFIT*. No: 31.
- o. Niederman.F, B.Muller & S.T.March (2018) Using Process Theory for Accumulating Project Management Knowledge: A Seven-Category Model, *Project Management Journal*, Vol: 49. No: 1.
- p. O' REILLY, CHARLES, TUSHMAN, MICHAEL (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *The Academy of Management Perspective*, 27, (4),pp. 324-338.
- q. PROBST, G., & RAISCH, S. (2005). Organizational crisis : The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1),pp. 90-105.

مختلفة.

11-تأكدت نتائج الارتباط موجودة للعلاقات القوية بين المتغيرين وأبعادهم وفي المستويين الكلي والجزئي إذا كانت معاملات الارتباط الشاملة عالية. هذه النتائج تؤكد الارتباط القوي بين المتغيرين المذكورين. من ناحية أخرى، كان الارتباط الشامل قوي بين توليد المعرفة والذكاء الاستغلالي، وهذا هو دليل على أن مفاهيم الذكاء الاستغلالي في الجامعات المدرجة في الفهم عندما يركز هذه الجامعات على تثبيت ثقافة توليد المعرفة".

## 5.2 المقترحات

- 1- أن تعمل الجامعات المدرجة في البحث على مشاركة المعلمين في الدورات التدريبية الخارجية للاستفادة من الخبرات الناجحة للجامعات الدولية في توليد ونقل المعرفة لتحقيق الذكاء الإستراتيجي.
- 2- الحاجة إلى الاستثمار في العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية في المستويين الكلي والجزئي والتوجيه نحو الجامعات المدرجة في البحث، مع الحاجة إلى توثيق العلاقة بين الاحتفاظ بالمعرفة والذكاء الاستغلالي
- 3- الحاجة إلى الاستفادة من العلاقة التأثيرية القوية لخط عمليات إدارة المعرفة في البراعة الإستراتيجي لتعزيز الآثار بين كل بعد من عمليات إدارة المعرفة وكل بعد من البراعة الإستراتيجي والجهد الجاد في الجامعات المدرجة في البحث في الدعم للعلاقات الضعيفة، خصوصاً الآثار الخاصة بمشاركة المعرفة في البراعة الإستراتيجي
- 4- أن تسعى الجامعات الخاصة إلى تشكيل فرق تعليمية متنوعة منطقياً من المعلمين الذين لديهم خبرة قليلة في المعرفة والخبراء من داخل الجامعة لتحسين مستويات توليد المعرفة بين موظفي التدريس، كوسيلة من أفضل الطرق لتبادل المعرفة بين الطرفين.
- 5- يجب على الإدارات الخاصة تخصيص الأموال المالية لتمويل الأبحاث والدراسات ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية كوسيلة إضافية لتعزيز مستويات توليد المعرفة .
- 6- الحاجة إلى العناية بأعضاء هيئة التدريس ستساهم في الإنخفاض في معدل الانتقال الوظيفي للموظفي التدريس وبالتالي الإبقاء على المعرفة الأكاديمية التي قد تصعب الحصول عليها، سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية.
- 7- يجب على الإدارات الخاصة بالجامعات المدرجة في البحث النقاش عن سبل حل المشاكل التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمشاركة المعرفة، فليس من الكافي أن يكون هناك نظم معلوماتية وأن يكون هناك قواعد بيانات لتخزين المعرفة، بل هو من الضروري الحصول على الوصول إليها بسهولة وفي الوقت المناسب
- 8- الحاجة للجامعات الخاصة المبحوثة لنشر وتعميق ثقافة التميز بين الاستاذة من خلال إنشاء المناخ الأكاديمي المناسب لتحقيق الجودة في إكمال البحث والدراسات، تقديم البراءات، المشاركة في الإعداد والترجمة، وتوفير الإستشارات.
- 9- توفير فرص الإطلاع للأعضاء الفعالين لتحفيز إبداعهم وعرض أفكارهم في المستويات المطلوبة لهم، من أجل المصابعة مع التغيرات في أداء العمل بطرق مبتكرة وغير عادية.

## المصادر

- a. Addis. M (2016) Tacit and explicit knowledge in construction management. *Construction Management and Economics*. Vol: 34. No: 7.
- b. BIRKINSHAW, J., & GIBSON, B. (2004). *The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*. *Academy of Management Journal*,47(2),pp. 209-226.

- dd. صبري، هالة أحمد (2004) العرب و المعرفة و المستقبل، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 28 نيسان، عمان، الأردن.
- ee. الطائي، علي حسون فندي والقيسي سنان فاضل حمد (2016) أنعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 87. العدد: 22.
- ff. العبادي، زين زهير خلف (2014) أثر إدارة المعرفة و أدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين جودة المنتجات دراسة ميدانية على مجموعة شركات زياد المناصير في الأردن، رسالة ماجستير قدمت الى كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- gg. فياض، عدي أياد خليل (2015) درجة ممارسة العمدات و الدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة و علاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، رسالة ماجستير قدمت إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- hh. القيسية، نصري محمود حسين (2016) أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين ممارسات سلسلة التوريد، دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير قدمت الى كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- ii. ماضي، إسماعيل سالم منصور (2010) دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير قدمت إلى قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- jj. المدلل، عبدالله (2012) تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير قدمت إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- kk. المناصير، موسى حسن حسين (2017) أثر إدارة المعرفة في تحديد أولويات التنافسية: الدور الوسيط لرشاقة سلسلة التوريد، دراسة حالة في مجموعة شركات المناصير، أطروحة دكتوراه قدمت إلى كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- ll. نوري، رنج محمد و أحمد، أفين محمد صالح و دينو، جيا عصمت (2017) دور خصائص القيادة الخادمة في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة إستطلاعية في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد: 5. العدد: 2.
- mm. ليامي، عبدالناصر بن سالم (2017) إدارة المعرفة الرقمية، دار رنيم للنشر و التوزيع عمان، الأردن.

- r. PROBST, G., & RAISCH, S. (2005). Organizational crisis : The logic of failure. Academy of Management Perspectives, 19(1),pp. 90-105.
- s. Severlinger. P-Olof (2003) Managing Knowledge Professional Service Organization. Chalmers University of Technology. Oslo.
- t. SIMSEK, ZEKI, HEAVEY, CIARAN, VEIGA, JOHAN & SOUDER, DAVID(2009). A typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. Journal of Management Studies, 46(5),pp. 864-984.
- u. Soltero. A. P & Soto, V. L (2017) A Model Based on Core Processes and Knowledge Management to Promote Innovation: A Case of a Mexican Trading Company The IUP Journal of Knowledge Management. Vol: 15. No:1.
- v. Tobias. S, Daavid.A & Aruna, C (2014) Knowledge Management in Supply Chains: The Role of Explicit and Tacit Knowledge. Journal of Business Logistics. Vol: 28. No: 5.
- W. VENKATRAMAN, N., LEE, C.-H., & IYER, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Paper presented at the Unpublished Manuscript ( earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005.Pp. 2-45.
- x. ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، (1993)، لسان العرب، ط3، لبنان، بيروت: دار صادر.
- y. أقطي، جوهرة (2014) أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه قدمت الى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد لخضر، بسكرة، الجزائر.
- z. باسردة، توفيق سريع علي (2006) تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى قسم إدارة الأعمال - جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
- aa. حناملة، ماجدة ناصر عليان (2017) فعالية التدريب الإلكتروني باستخدام المسابقات الإلكترونية المفتوحة واسعة النطاق (موكس) و أثرها على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة منصة إدراك، رسالة ماجستير قدمت إلى قسم إدارة الأعمال الإلكترونية، كلية الاقتصاد و الأعمال، جامعة جدارا، أربد، الأردن.
- bb. الزطمة، نضال محمد (2011) أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير قدمت إلى قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- cc. السامرائي، سلوى أمين (2004) رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، 26 - 28 نيسان، عمان، الأردن.

The research seeks to identify the content of knowledge management processes and the extent of their contribution to achieving the goals of organizations, especially regarding strategic ingenuity. Effect between the variables of the study and developed a set of sub-hypotheses for this and for the purpose of testing a questionnaire design for that and analysis using the spss system has been used and the research has reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a strong correlation and strong influence between the main and secondary variables at the public and private levels. The research suggested a set of recommendations in the light of the conclusions, including the need to harness the strong relationships between the variables and direct them towards the private universities in Erbil under study, with the need to document the relationship between each dimension of knowledge management operations and strategic prowess.

Keywords: knowledge management operations, strategic dexterity, private universities in the city of Erbil.