



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسة الصباحية

## أثر إدارة المعرفة في تحقيق البراعة الاستراتيجية

بحث مقدم الى مجلس قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ميسان كجزء  
من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

مقدم من الطالبتين

(الأم حسين نعمة )

(اسراء عواد عبد عون)

بإشراف

(م.م محمد حمادي )

(2024)

(1445)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا  
الْأَلْبَابِ)

(الزمر: 9)

## الاهداء

اهدي هذا العمل الى الحبيب الذي صلى الله عليه وملائكته ورسوله  
وأنبياؤه الى من دنى فتدلى فكان قاب قوسين او ادنى الى خاتم الانبياء  
محمد (صل الله عليه واله وسلم)

الى مدينة العلم التي علي بابها الى الوصي التقي اول من امن بالرسالة  
ونصر الدين ووجد المؤمنين الى علي بن ابي طالب (ع)

والى الأمة المعصومين من ذريته أجمعين

الى القائم المؤيد بالنصر المبين الى من يملأها قسطا وعدلا بعد ان  
مآلات ظلما وجورا الى الهادي المهدي

كما لا يمكن ان انسى من اعانني في سعيي وساندني للوصول ابتداء  
من اساتذتي وعلى رأس تعدادي الاستاذ (محمد حمادي)

بكامل الامتتان...

## الشكر و العرفان

اشكر الله واثني عليه شكرا لا شكر بعده وحمدا حتى ابلغ رضاه  
الشكر لمن يستحق الشكر لكل من ساهم في وصولي الى هذه المرحلة  
الشكر الى من غرسوا السكينة والامان بدمائهم الى شهدائنا الابطال  
الشكر الى من ساهم في تعليمي الى معلمي الاول الذي كان يرافقتني في  
كل مراحل الحياة الى ملهمي وسندي الى ابي العزيز  
الى من احتضنتني ولم يكن حجرها كافيا فحملتني في قلبها خوفا علي  
من مخاطر الحياة الى امي الحبيبة  
الى من كانوا لي رفاقا وانجبتهم الحياة اخوتالي الى اصدقائي الاعزاء  
ولا انسى بالشكر من هم ارواحي وبهم تكتمل فرحتي الى من اجدهم  
بجانبي بالحزن والفرح اخوتي  
والشكر الجزيل لكل من ساهم في تعليمي الى اساتذتي الافاضل

## المستخلص

هدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على أثر ادارة المعرفة في تحقيق البراعة الاستراتيجية واتخذ البحث متغير ادارة المعرفة كمتغير مستقل وتضمن الابعاد ( تشخيص المعرفة , اكتساب المعرفة , خزن المعرفة , مشاركة المعرفة , تطبيق المعرفة ) ومتغير البراعة الاستراتيجية كمتغير تابع وتضمن الابعاد ( الاستغلال , الاستكشاف ) انطلاقاً من أن المعرفة اصبحت احد متطلبات العمل التنظيمي وهذه المعرفة توفر فرصة لاستكشاف كيفية تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية. وفي سبيل الوصول الى حل لهذه المشكلة تم عمل مخطط فرضي للبحث يوضح طبيعة علاقة التأثير والارتباط وبالاعتماد على هذا المخطط تم صياغة فرضيتان رئيستان تتصان على الاولى ( وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ادارة المعرفة و البراعة الاستراتيجية ) الفرضية الثانية ( تؤثر ادارة المعرفة في تحقيق البراعة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً ايجابياً). وتبرز اهمية البحث في ضوء التركيز على كيفية تحويل المعرفة إلى قيمة ملموسة للشركات وكيفية استخدام الاستراتيجيات الذكية لتحقيق أهداف الشركة. من خلال هذا البحث، يمكنك فهم كيفية تنظيم وتخزين ومشاركة المعرفة داخل المؤسسات بشكل فعال، بالإضافة إلى كيفية تطوير استراتيجيات تساعد في تحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام. وتم تطبيق الجانب العملي للبحث الحالي في مديرية تربية ميسان بالاعتماد على استمارة الاستبانة اذ وزعت الباحثان استبانة عدد (52) استمارة استبانة على الافراد مجتمع البحث, استرجع منها (51) استبانة فقط وتم استبعاد (2) استمارات غير صالحة للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (49) استبانة فقط وبنسبة استجابة بلغت 94%.

وقد تم الاستعانة بمجموعة من البرامج الاحصائية الجاهزة في سبيل تحليل الاستبانات الصالحة وهي برنامج SPSS V.25 و Excel 2010 , كما توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها , ان ادارة مديرية تربية ميسان تقوم بتشجيع افرادها العاملين على اكتساب مهارات جديدة تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة ولكن على الرغم من ذلك لم تصل الى المستوى المطلوب منها. وفي ضوء هذه الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من التوصيات اهمها(على ادارة مديرية تربية ميسان قيد البحث الى تبني استراتيجيات حديثة ومحدد لتحديد وتشخيص المعرفة التي يمتلكها الافراد وبصورة حقيقية).

الكلمات الافتتاحية/ ادارة المعرفة, البراعة الاستراتيجية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	
أ	اية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والعرفان
ث	ملخص البحث
1-2	المقدمة
2-7	الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة
2	المبحث الاول: منهجية البحث
2	اولا: مشكلة البحث
3	ثانيا: اهمية البحث
3	ثالثا: هدف البحث
4	رابعا: فرضيات البحث
4	خامسا: المخطط الفرضي للبحث
5	سابعا: حدود البحث
5	ثامنا: مجتمع البحث وعينته
5	تاسعا: أساليب جمع البيانات :
6-7	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
8-19	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
8-14	المبحث الاول: المتغير المستقل
14-19	المبحث الثاني: المتغير التابع
19-28	الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث
20	اولا: مجتمع البحث وعينته
21-25	ثانيا : الوصف الاحصائي للمتغير البحث
21-28	ثالثا: اختبار الفرضيات
28-29	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
28	اولا: الاستنتاجات
29	ثانيا: التوصيات
29-34	المراجع

## المقدمة :

بما ان التحديات البيئية التي تواجه المنظمات أصبحت اكثر شراسة وبتسارع قد يكون هو الأصعب في جملة ما تواجهه منظمات اليوم , لذا تعتبر إدارة المعرفة والبراءة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي تلعب دوراً حاسماً في نجاح الشركات والمؤسسات في عصر المعرفة. اذ تركز إدارة المعرفة على تحويل المعرفة المتاحة داخل المؤسسة إلى ميزة تنافسية قوية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. أما البراعة الاستراتيجية، فتعني القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على تحليل معمق للمعلومات والمعرفة المتاحة. لذا يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والبراءة الاستراتيجية في بيئة الأعمال الحديثة، وكيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق التميز التنافسي. لذلك سيتم تحليل أهمية تبادل المعرفة داخل المؤسسات، وكيفية بناء بيئة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

واعتماداً على البحث والتحليل الذي سيتم تنفيذه، سيتم استعراض أمثلة عملية عن كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة والبراءة الاستراتيجية في الشركات الناجحة. كما سيتم أيضاً مناقشة التحديات التي قد تواجه الشركات أثناء تطبيق هذه الاستراتيجيات وكيفية التغلب عليها. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التركيز على دور التكنولوجيا والابتكار في تعزيز إدارة المعرفة وتعزيز البراعة الاستراتيجية. فضلاً عن استعراض أحدث التقنيات والأدوات التي يمكن استخدامها لتسهيل عملية جمع وتبادل المعرفة داخل المؤسسات.

باختصار، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة والبراءة الاستراتيجية كعناصر أساسية في بناء استراتيجيات ناجحة للشركات في العصر الحديث المعتمد على المعرفة.

ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثتان بتقسيم الدراسة الى اربعة فصول: تضمن الاول منهجية البحث، وتضمن الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة، واما الفصل الثالث فكان الجانب العملي للدراسة، واختص الفصل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة

## (الفصل الاول منهجية البحث ودراسات سابقة)

### المبحث الاول - منهجية البحث :

#### اولا - مشكلة البحث :

في الواقع اننا نعيش في عصر المعرفة بعد الانتقال الى الاقتصاد المعرفي فقد اصبحت المعرفة احد متطلبات العمل التنظيمي وهذه المشكلة توفر فرصة لاستكشاف كيفية تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية وتحليل كيفية تأثيرها على نجاح الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وكذلك تركيز على كيفية دمج استراتيجيات إدارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية بشكل فعال لتعزيز الابتكار والنجاح التنافسي للشركة

1- هل لدى المنظمة عينة البحث القدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة العملية ؟

2- ما مدى إمكانية بناء ثقافة تشجع على تبادل المعرفة والابتكار داخل المنظمات؟

3- هل يمكن تطوير استراتيجيات استخدام المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة المبحوثة وتعزيز تنافسيتها؟

4- ما مدى إمكانية تطبيق أدوات وتقنيات إدارة المعرفة المختلفة ؟

#### ثانيا - اهمية البحث :

ان إدارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية يعتبر مهم جدًا في عالم الأعمال والإدارة. يركز هذا الموضوع على كيفية تحويل المعرفة إلى قيمة ملموسة للشركات وكيفية استخدام الاستراتيجيات الذكية لتحقيق أهداف الشركة. من خلال هذا البحث، يمكنك فهم كيفية تنظيم وتخزين ومشاركة المعرفة داخل المؤسسات بشكل فعال، بالإضافة إلى كيفية تطوير استراتيجيات تساعد في تحقيق التفوق التنافسي والنجاح المستدام.

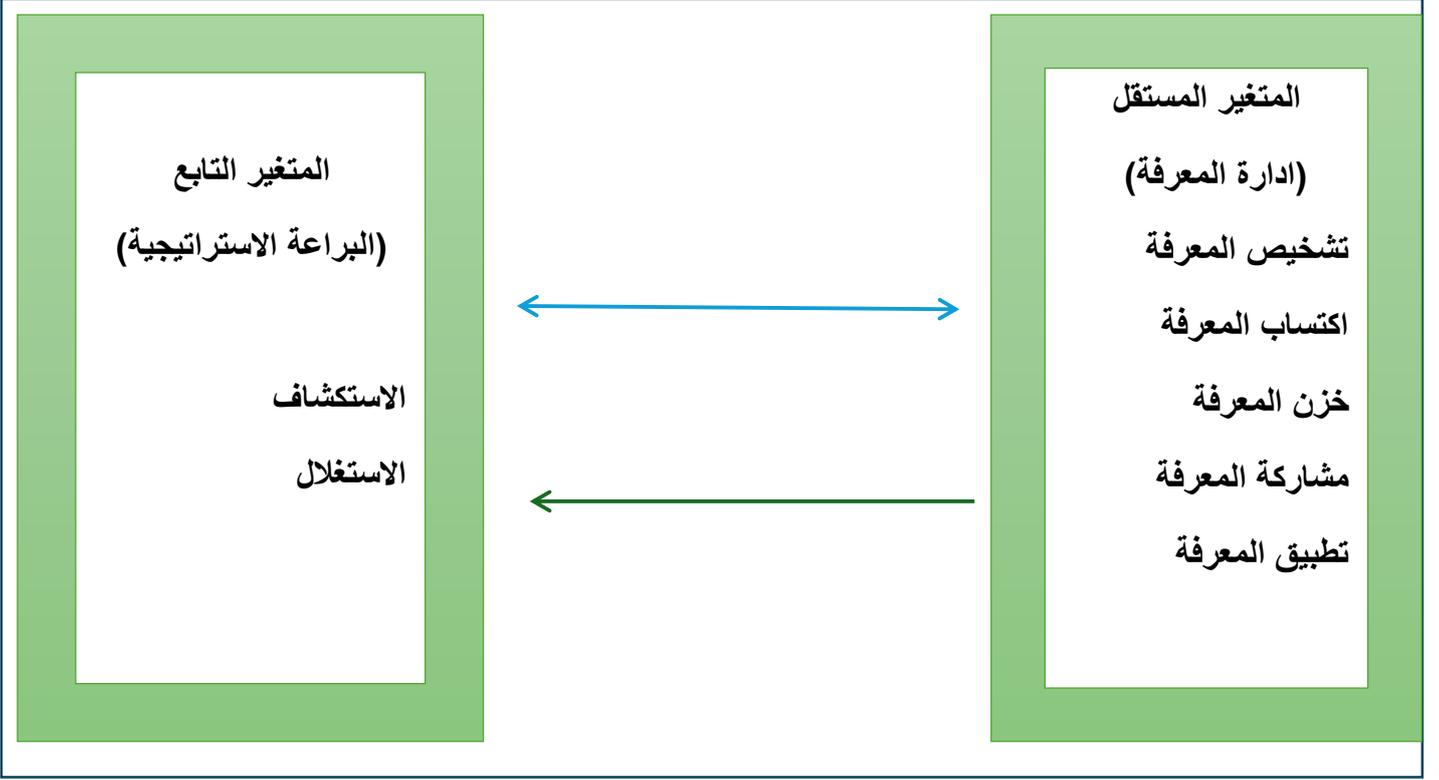
### ثالثا - اهداف البحث :

بالتأكيد، هنا بعض الأهداف التي يمكننا تضمينها حول إدارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية لتحقيق النجاح المطلوب وذلك من خلال المؤشرات التالية:

- 1- الوقوف على قدرة المنظمة عينة البحث على التكيف مع التغييرات في البيئة العملية.
- 2- تحديد مدى إمكانية بناء ثقافة تشجع على تبادل المعرفة والابتكار داخل المؤسسات.
- 3- معرفة إمكانية تطوير استراتيجيات استخدام المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة المبحوثة وتعزيز تنافسيتها.

- 4- تحديد مدى إمكانية تطبيق أدوات وتقنيات إدارة المعرفة المختلفة

#### رابعاً - المخطط الفرضي للبحث :



شكل رقم ( 1 ) المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً - فرضيات البحث :

الفرضية الأولى ( وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ادارة المعرفة و البراعة الاستراتيجية)

الفرضية الثانية ( تؤثر ادارة المعرفة في تحقيق البراعة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً ايجابياً)

#### سادساً - حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي :-

1 - الحدود المكانية : تم اجراء البحث في المديرية العامة لتربية ميسان

2 - الحدود البشرية : عينة من رؤساء الوحدات والشعب والاقسام

3 - الحدود الزمانية : انجز البحث الحالي خلال فترة من 20/2/2024 وحتى 10/4/2024

4 - الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة المتغيرات ( ادارة المعرفة ، البراعة الاستراتيجية )

### سابعاً: مجتمع وعينة البحث :

١- مجتمع البحث : يتمثل بالعاملين في مديرية تربية ميسان

٢-عينة البحث : تم اختيار العينة من الوحدات الادارية ورؤساء الشعب والاقسام

### ثامناً: أساليب جمع البيانات :

١-الجانب النظري: اعتمدت الباحثان في البحث الحالي على العديد من اطروحات الكتاب والباحثين

وبمراجع علمية عربية و اجنبية

٢-الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على الاستبانة كونها الاداة الرئيسية في جمع المعلومات

## (المبحث الثاني - الدراسات السابقة )

هذا المبحث يتناول مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث الفكرية والتطبيقية التي لها علاقة بالبحث وقرعته . والدراسات السابقة تعتبر أحد الركائز الرئيسية والمهمة لأي بحث من خلال التحليل والاختبار والتوصل الى التجانس والتوائم فيما بينهم وأن اهم ما توصلت اليه .

### اولا - الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل " ادارة المعرفة ."

#### الدراسة الاولى

الباحث والسنة	النصر و الشرع(2023)
عنوان الدراسة	ادارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع
هدف الدراسة	توضيح مفاهيم ادارة المعرفة وتأثيرها لبلوغ الاهداف المطلوبة
العينة والمجتمع	مدراء المشاريع الصغيرة في مدينة مصرانه
ابرز النتائج	يوصي البحث بضرورة اعتماد المعرفة كمنهج موضوعي وعلمي في عمل ادارة المشاريع لتقليل حدة المخاطرة في العمل وبلوغ الاهداف المخططة

#### الدراسة الثانية

الباحث والسنة	.Sokoh & Okolie, (2021)
عنوان الدراسة	Knowledge management and its importance in modern organizatons
هدف الدراسة	عمل على تحسين اداء المنظمات سواء كانت عامة او خاصة
العينة والمجتمع	مجموعة من الشركات في نيجيريا

ابرز النتائج	يمكن النظر الى الشركة على انها نظام معرفي يعمل على خلق المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها
-----------------	---

## ثانيا - الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (البراعة الاستراتيجية )

### الدراسة الاولى

الباحث والسنة	الشريفي (2023)
عنوان الدراسة	أثر مهارات التفكير الاستراتيجية في تعزيز البراعة الاستراتيجية
هدف الدراسة	تأثير مهارة التفكير الاستراتيجي بوصفها احدى اهم مهارات الادارة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية
العينة والمجتمع	هيئة النزاهة الاتحادية ( مدرء الدوائر والمكاتب والاقسام )
ابرز النتائج	تحقق البراعة الاستراتيجية عن طريق اسلوب يعمل على جذب الافكار الجديدة

### الدراسة الثانية

الباحث والسنة	.Ahmad & Bashqaly, (2019)
عنوان الدراسة	Diagnosis of the relationship between employees empowerment and strategic dexterity
هدف الدراسة	تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين ابعاد تمكين العاملين والبراعة الاستراتيجية
العينة والمجتمع	( عينة عشوائية) جامعة جيهان / اربيل
ابرز النتائج	المساهمة في تقليص الفجوات وايجاد طرق فعالة للوصول الى البراعة الاستراتيجية

## (الفصل الثاني - الاطار النظري للبحث)

### (المبحث الاول - ادارة المعرفة )

#### مفهوم ادارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة مفهوماً مبهراً ومتعدد الواجه ومثيراً للجدل. ويقال إن إدارة المعرفة هي ضرورة بسبب التغيرات في البيئة مثل زيادة عولمة المنافسة، وسرعة شيخوخة المعلومات والمعرفة، وديناميكيات ابتكارات المنتجات والعمليات والمنافسة من خلال اسواق المشترين وانها مجموعة من العمليات التي تحدث داخل المؤسسة لأنها تساعد على ايجاد المعرفة وانشائها واستخدامها ثم القدرة على نشرها (ابو النصر، 2021: 78) والمعرفة هي مفهوم معقد يجذب العديد من الفلاسفة والباحثين في التخصصات الأخرى والممارسين. ويبدو أن الإجماع الوحيد هو فكرة أن المعرفة هي أكثر من مجرد بيانات ومعلومات. ويمكن اعتبار البيانات أساساً لإنشاء المعلومات والمعرفة تشمل إدارة المعرفة جميع الأنشطة التي تستخدم المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل مواجهة التحديات البيئية والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق، كما أن مصطلح "الإدارة" يعني ضمناً أن إدارة المعرفة تتعامل مع التفاعلات بين المنظمة والبيئة وقدرة المنظمة على التفاعل والتصرف. تمتلك المنظمات التي تدرك مواردها المعرفية مورداً قيماً وفريداً يصعب تقليده وكذلك يمكن استغلاله لتحقيق ميزه تنافسية مستدامه وتناول معظم الباحثين مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس أولاً على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل know to وثانياً على أساس الطريقة ومعناها وما هي معرفة الفرد وثالثاً على أساس المستوى وهو يقسم الى مستويين فرعيين الأول معرفة الأشياء وهي المعرفة المكتسبة والثاني معرفة الحقائق. لقد شهدت الألفية الجديدة ظهور مجموعة واسعة من تعريفات إدارة المعرفة. وفيما يلي مجموعة مختارة من التعريفات، حسب التخصص، التي تسلط الضوء على عمق واتساع التفكير في

هذا المجال .إدارة المعرفة، بتعريفها الفضااض، هي نهج منضبط وشامل لاستخدام الخبرة بفعالية لتحقيق ميزة تنافسية. تتكون إدارة المعرفة في شركة Boeing من نظام شامل من العمليات والأدوات والأساليب والتقنيات التي تمكن الموظفين من النقاط المعلومات ومشاركتها وانها ركزت على مشاركة الخبرات من خلال التفاعل الاجتماعي وكذلك تحويل المعرفة من معرفة ضمنية الى معرفة ظاهره عن طريق وسائل متعددة تستخدم داخل المنظمة (Farnese,et al,2019:2-3) وتعرف ايضا الإدارة والإشراف على رأس المال الفكري للمنظمة من خلال إدارة المعلومات واستخدامها من أجل تعظيم قيمتها وان المعرفة ليست متجانسة وصارمة وهذه حقيقة لان المعرفة لا تحتوي على شكل محدد ولا يمكن وضعها جميعا في اطار عمل واحد (علاء الدين و علي ابو حديد، 2021: 61 ) تتضمن إدارة المعرفة تحديد وتحليل أصول المعرفة المتاحة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بأصول المعرفة، والتخطيط اللاحق والتحكم في الإجراءات لتطوير كل من الأصول والعمليات لتحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك ممارسة ضمان الرؤى والنتائج والتعلم يتم النقاط المنظمة وإتاحتها للموظفين للعثور عليها واستخدامها وتحديثها واعتمادها والاندماج فيها عمليات الشركة. غالبًا ما تتماشى إدارة المعرفة مع التدريب والتعلم، بالإضافة إلى مبادرات الابتكار والبحث . ولتحقق المعرفة وتوافقها مع الاداء العام للمنظمة والتكامل في الانشطة المختلفة لإنجاز اجمالي الاهداف للتنظيم الحديث للإدارة والتحول في منظمات الاعمال اتجاه المعرفة والاهتمام الاقتصادي في المصادر الثقافية للمعرفة لأنها الاساس الحقيقي للأبداع (النصر و السنوسي، 2023 : 122 ) يصف مصطلح إدارة المعرفة توليد المعرفة وتخزينها والتحكم فيها وتوفيرها داخل الشركة . واكد معظم الباحثين والكتاب ان ادارة المعرفة اداة منهجية على مستوى المنظمات وتهدف الى اضافة قيمة في العديد من الاستراتيجيات والاساليب والعمليات الرئيسية من تشخيص واكتساب وكذلك الخزن والمشاركة وصولا الى التطبيق ( Rinnekangas, 2017 : 7-8 )

## اهمية ادارة المعرفة

ان ادارة المعرفة امر بالغ الاهمية للمنظمة لخلق ميزه تنافسية مستدامة وان ادارة المعرفة تساعد على تحسين العمليات التجارية ويمكن للمؤسسات تقليل الوقت ومعالجة الاعمال ببساطة لأنها تستطيع ايضا تقديم افضل الممارسات وايضا تحسين العمليات التجارية من خلال المحادثات والمناقشات وتشمل العوامل التي تدفع الحاجة الى ادارة المعرفة والبقاء التنظيمي والتميز التنافسي وتأثيرات العولمة والشيخوخة. ( Sokoh, 2021 :287 ) ولدت إدارة المعرفة اهتمامًا كبيرًا في دوائر الأعمال والإدارة نظرًا لقدرتها على تقديم نتائج استراتيجية تتعلق بالربحية للمؤسسات والقدرة التنافسية وتعزيز القدرات ومساهمتها مباشرة في رفع مستوى اداء منظمات الاعمال وتحقيق اهدافها المطلوبة وتحديد المعرفة المستخدمة في عملها وكذلك رفع وتطوير هذه المعرفة وتطبيقها . ويتم الترويج لإدارة المعرفة كعامل مهم وضروري للبقاء التنظيمي والحفاظ على القوة التنافسية. بحيث تتمكن المنظمة من استخدام ما تعرفه للتعلم ولإنشاء قيمة اقتصادية واجتماعية لعملائها ومجتمعها. تحتاج المنظمات إلى قدرة جيدة على الاحتفاظ بقدرات موظفيها وتطويرها وتنظيمها والاستفادة منها من أجل البقاء في المقدمة والتفوق على المنافسين. تعتبر المعرفة وإدارة المعرفة من السمات المهمة للبقاء التنظيمي؛ في حين أن المفتاح لفهم نجاحات وإخفاقات إدارة المعرفة داخل المنظمات هو تحديد الموارد التي تسمح للمنظمات بالتعرف على المعرفة وإنشائها وتحويلها وتوزيعها. إن المنظمات التي تدير معارفها وتنقلها بفعالية هي أكثر ابتكاراً وأداء أفضل ( Hijazi, 2017:15 ) تفهم المنظمات الناجحة الآن لماذا يجب عليها إدارة المعرفة وتطوير الخطط المتعلقة بها وكيفية تحقيق هذا الهدف وتخصيص الوقت والطاقة لهذه الجهود وذلك لأنه تم وصف إدارة المعرفة بأنها المحرك الرئيسي للأداء التنظيمية

(3: Omotayo, 2015). اذ تعتبر ادارة المعرفة واحدة من أهم الموارد لبقاء وازدهار المنظمات

(منتصر ، 2021 : 163 ) وتعد إدارة المعرفة من أهم المواضيع في الوقت الحاضر، وهي محور جهود أطراف متعددة ذات وجهات نظر واهتمامات مختلفة، خاصة العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا. تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً جديداً يتكامل مع موضوعات فكرية حديثة أخرى في مجال الإدارة، وبما أنها تساهم في تطوير المعرفة وخلق تراكم معرفي في ظل انتشار الفكر الحديث. وأنظمة الاتصالات وتوسيع شبكة المعلومات مما سهل انتشار وتبادل المعرفة. كما يساهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرجوة. ومن خلاله تستطيع هذه المنظمات فهم المعرفة المستخدمة في عملها وتطبيقها، ومن ثم كيفية العمل على رفع هذه المعرفة وتطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة (عربوات، 2019 : 31).

وقد عرفها (Xue, 2017:33) على أنها العمليات التي تقود الى تحديد فوائد المعرفة ونشر المعرفة في المنظمة فرصة كبيرة للمؤسسات لتقليل التكاليف ورفع أصولها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة وهي عملية متكاملة ومنهجية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة لتحقيق أهدافها. واضاف ( Adeinat & Abdulfatah, 2019:38) كما تقوم بتعزيز قدرة المنظمة على الحفاظ على الأداء التنظيمي وتحسينه بناءً على الخبرة والمعرفة وتتيح إدارة المعرفة للمنظمة التعرف على المعرفة المطلوبة، وتوثيق ما يتوفر فيها، وتطويرها، ومشاركتها، وتطبيقها، وتقييمها وهي تعتبر أداة المنظمات الفعالة لاستثمار رأسمالها الفكري.

وأصبحت إدارة المعارف مهمة لأن الأسواق أصبحت تنافسية بشكل متزايد ومعدل الابتكار آخذ في الارتفاع. كما أن تقليص حجم الموظفين يخلق حاجة إلى استبدال المعرفة غير الرسمية بالطرق الرسمية. تعتبر إدارة المعرفة: ( . 4 : 2018 , Hajric ) و انها عمليات التطوير التي تقوم بها إدارة المنظمة النشاء وتخزين ومناقلة وتطبيق المعرفة بالمنظمة أيضاً ذات أهمية لأن التقاعد المبكر وزيادة تنقل القوى العاملة يؤدي إلى فقدان المعرفة بينما قد تؤدي التغييرات في الاتجاه الاستراتيجي إلى فقدان المعرفة في بعض المجالات

المحددة. وبعبارة أخرى، أصبحت المعرفة والمعلومات هي الوسيلة التي تحدث فيها مشاكل العمل. ونتيجة لذلك، فإن إدارة المعرفة تمثل الفرصة الأساسية لتحقيق وفورات كبيرة، وتحسينات كبيرة في الأداء البشري، والميزة التنافسية هناك عامل مهم آخر يدفع الحاجة إلى إدارة المعارف وهو إدراك أن المنظمة يجب أن تدير معرفتها إذا أرادت البقاء في السوق الديناميكي والتنافسي اليوم. لا تقتصر مخاوف البقاء على الشركات الربحية كما أدركت المنظمات غير الربحية وحتى الوكالات العامة قيمة ذلك والسبب الشائع التالي لإجراء إدارة المعرفة هو المساعدة في التمايز التنافسي. تتنافس جميع المنظمات، سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، داخل قطاع ما. تعتبر إدارة المعرفة غواصًا حاسمًا للمزايا التنافسية لأنها تعزز قدرة المنظمات على الابتكار وبالتالي تميز نفسها عن منافسيها (Hafeez ,et al, 2017 :2).

### ابعاد ادارة المعرفة

عندما تمت مراجعة بعض المصادر عن ادارة المعرفة تم اختيار الابعاد الاكثر اتقاق بين الكتاب والباحثين والتي تتلاءم مع البحث الحالي وهي:

1- **تشخيص المعرفة:** تبدأ ممارسات إدارة المعرفة من خلال عملية تشخيص المعرفة التي تعد إحدى العمليات الرئيسية فيها، حيث يجب تحديد الأهداف للوصول إلى أفضل مستويات المعرفة، كما لا بد من الإشارة إلى مصادر المعرفة من الداخل أو خارج المنظمة (Mishra & Uday, 2011: 346). يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء هذا التشخيص يمكن إدراج دراسات وبرمجة العملات الأخرى، لأن من نتائج تشخيص العملات معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها ما هو مطلوب لتحديد الفجوة (Chang et al,2015:436).

إن عملية تحديد المعرفة أمر حتمي لأن هدفها هو اكتشاف المعرفة الخاصة بالمنظمة، والتعرف على الأشخاص الذين يحملونها ومواقعهم وهذا يحدد لنا معنى هذه المعرفة في القواعد والتي تعتبر عملية التشخيص من أهم التحديات ما الذي تواجهه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يعتمد على دقة التشخيص (Raudeliūnienė et al,2018:544).

2- **اكتساب المعرفة:** وتعني عملية الحصول على معلومات جديدة ومهارات جديدة وتتم هذه العملية من خلال مشاركة اطراف العمل التنظيمي وكافة المستويات التنظيمية مع التوجه نحو التعلم والابتكار وتبادل المعلومات والتفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة في هذه المرحلة (Pinho et al,2012:218).

3- **خزن المعرفة:** عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، والإدامة، والوصول، والاسترجاع، والأمان وإن عملة تخزين المعرفة تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث تواجه المنظمات خطراً كبيراً نتيجة فقدانها المعرفة، تعاني صناعات التوظيف التي تعتمد على التوظيف والتوظيف وشكل العقود المؤقتة والاستشارات لتوليد الدخل من ارتفاع معدلات البطالة، العلم فيها، لأن هؤلاء أخذوا معهم علمهم الضمني غير الموثق، والعلم الموثق مخزن في أصوله . ( واضح مجدي، 2017 : 13 )

4- **مشاركة المعرفة:** وتعني نقل المهارات والمعلومات التي اكتسبناها الى الاخرين وتكون المشاركة عن طريق التحدث عن مواضيع معينة وتقديم الارشادات والنصائح وكذلك التدريب على مهارات معينة وهيه مهمه جدا لأنها تضمن استدامة المعرفة وتطويرها والوصول الى اطراف العمل في المنظمة لتفعيل دور التعاون لجميع الاطراف والتحول نحو العمل الجماعي لتحقيق الأفضلية على المنافسين Gonzalez & (Martins,2017 :251-258)

5- تطبيق المعرفة: وتعني استخدام المعلومات والمهارات التي اكتسبناها في مختلف السياقات وتطبيقها

من خلال اعتماد افضل الطرق الممكنة وبما يحقق الفاعلية والكفاءة في استخدام والتوجيه نحو هدف

المنظمة. ( Paschek, 2018 : 185 )

## (المبحث الثاني - البراعة الاستراتيجية )

### مفهوم البراعة الاستراتيجية

تعد البراعة الاستراتيجية منهج لعمل جوهري ترتبط بالأفراد جميعهم وعلى مستويات مختلفة ونتيجة للتحويلات الاقتصادية السريعة والتقدم التكنولوجي وظهور أساليب جديدة للتنافس. كان سببا مهما لظهور الحاجة الشديدة للبراعة الاستراتيجية (Havermans et al., 2015:2). وتعرف البراعة بانها قدرة المؤسسة على ان تكون متماسكة وفعالة في ادارتها لمطالب العمل الحالية البراعة الاستراتيجية هي القدرة على تحقيق أهداف العمل الحالية بفعالية وفي نفس الوقت التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة تعني هذه القدرة استكشاف كفاءة جديدة لتقديم خدمات جديدة وتقليل المخاطر وهذا يعني أنها عملية استكشافية بحتة من شأنها البحث عن كل ما هو جديد من أفكار وإبداعات تم إنشاؤها من TC أو خدمة جديدة ( Peters & Buijs, 2022 : 173). و اضاف (Halevi et al, 2015:223) يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يتم اتخاذها لتحقيق الاستجابة للتحديات المستقبلية لأي ظرف طارئ وتسليح المنظمة بالقدرة على التكيف مع أي تغييرات لاحقة واستثمار القدرات الاستكشافية في خلق قدرات جديدة.

من هنا فإن السبب الرئيسي للبراعة الاستراتيجية هو الأنشطة التنظيمية المتمثلة في قدرات وموارد المنظمة الداخلية ، وكذلك تنفيذ القرارات الاستراتيجية من خلال التغيير ( Qaiyum, et al, 2016 :6 ) كما تم تعريفها على أنها القدرة على التعايش والتكيف مع متغيرات المنظمة وادارة اعمالها بكفاءة وفعالية، حيث أنها تعتمد على محورين رئيسيين: استكشاف واستغلال موارد المنظمة والفرص المتاحة ( Bustinza, et

6:2020, al). وقد تم تعريفها بأنها الامكانية والقدرة على تحقيق التوافق في استراتيجيتين في نفس الوقت، وهما الاستكشاف والاستغلال، حيث يتمثل الاستكشاف في البحث عن الفرص واختبارها والمرونة في التطبيق ( Mashhadadi, et al, 2016 :2 ).

### ثانيا: أهمية البراعة الاستراتيجية

يتميز البراعة الاستراتيجية بتمكين المنظمة من التعلم الاستكشافي و استغلالية الذكاء الاستراتيجي وكذلك الاستفادة القصوى من كفاءتها ( Peters, et al, 2022: 47) بالإضافة إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة وخفض التكاليف وزيادة الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في جميع أنشطتها ( Halevi, 2015 : 228 ) مع العلم أن ذلك يشمل الأداء الحالي والمتوسط والطويل الأجل على المستوى الصناعي والخدمي ( Mashahadi, 2016:87 ). وتوضيح أهمية البراعة الاستراتيجية من خلال ما تحتويه من عنصرين هما الاستغلال والاستكشاف، فعلى مستوى العنصر الأول والذي يتمثل بالاستغلال يعني تطوير مورد أو قدرة معينة في المنظمة وإضافة القيمة بالنسبة لهم، وهو الاختلاف في الواقع الفعلي المطلوب منها، ولكن على مستوى العنصر الثاني المتمثل في الاستكشاف ويعني استثمار الخبرات العمل على تطوير الموارد والقدرات والمهارات الحالية للمنظمة وبالتالي بناء هيكل تنظيمي والقدرة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من التغلب على سباق المنافسة السوقية في بيئة الأعمال ( Ciasullo, 2022 :4).

لذا فإن معرفة متطلبات العملاء وما هي متطلبات الخدمات، وتعزيز قدرات وكفاءات المنظمة، واكتشاف المخاطر المحتملة، والاستفادة المثلى من الموارد والمهارات الحالية هي أهم سمات البراعة الاستراتيجية ( Alharafsheh, 2021 : 18 ). وذكر ( Gastaldi, 2022 :174 ) ان البراعة الاستراتيجية تمكن المنظمات من اتخاذ قرارات تغير الواقع الاقتصادي والتموي العام من خلال الاستثمار الأمثل للفرص والموارد وتوظيف التقنيات الحديثة بما يحسن الوضع العام للمنظمات.

## ثالثاً: أبعاد البراعة الاستراتيجية

تعددت وجهات النظر حول أبعاد البراعة الاستراتيجية، يركز البعض على الإبداع غير التقني لأنه أصبح بعيداً عن أضواء العمل بسبب تطور الابتكارات التقنية (6: Mashahadi, 2016) كما أن تبني الابتكار التكنولوجي والتصميم التنظيمي والتعلم التنظيمي كان من بين الأبعاد التي اعتمدها الدراسة (Bustinza, et al, 2020: 6). ولكن حسب طبيعة الدراسة الحالية وبيئة التطبيق الميداني والتي تتوافق مع الدراسة (Alharafsheh, 2021:398) فإن أبعاد البراعة الاستراتيجية التي سيتم اعتمادها في البحث الحالي هي:

1- **الاستكشاف:** هو تطوير قدرات المنظمة نحو التميز والنمو بما يضمن فعالية أكبر من خلال الاستثمار في عناصر المعرفة فيها تم امتلاك الأبعاد التالية (الاستغلال، الاستكشاف كما يعد بأنه التعلم والتفكير خارج الصندوق بهدف اكتساب خبرات فنية وسوقية جديدة كما يمثل اكتساب الخبرات والمهارات من خلال الخبرات والتعلم منها بهدف اكتشاف فرص جديدة من شأنها تطوير

واقع المنظمة (313 : 2015 Sinha). و اضاف (2993 : 2017 Mashahadi) يتضمن الاستكشاف تطوير معارف جديدة، وتجربة تعزيز الاختلاف، والتحفيز لمزيد من الابتكار الجذري وهي تتضمن، بحسب ، أشياء كثيرة مثل "البحث والتنوع"، والمخاطرة، والتجريب، ومرونة اللعب، والاكتشاف والابتكار.

ومن وجهة نظر المعرفة والتعلم، فإن الاستكشاف هو السعي وراء ما أصبح معروفاً، وعلى هذا النحو، فهو ينطوي على بحث يتجاوز الحدود التنظيمية والتكنولوجية يؤكدون أن الاستكشاف يتضمن البحث والاكتشاف والاستقلال والإبداع والمخاطرة الإبداعية والتحديد الاستباقي وخدمة الأسواق الجديدة، في حين يتضمن الاستكشاف عادةً تطوير منتجات مبتكرة واكتشاف تقنيات جديدة و اكتشاف الأسواق المحددة ويركز الاستكشاف على تطوير منتج جديد أو قدرات السوق واستكشاف منتج يمكن أن يؤدي إلى ابتكارات معمارية

تغير salsystems inka betwos والإبداعات interuatiioni التي تغير جوهر المنتج ( Fu et al, 2016 : 2). في حين أن الاستكشاف هو أول من البحث عن وصنع مواقف ومهارات جديدة واستراتيجيات هجومية ويتضمن تطوير معرفة جديدة يمكن أن تساهم بشكل إيجابي في الإبداع بينما بحسب يتضمن الابتكار والمخاطر والاختراع وبناء القدرات الجديدة، علاوة على ذلك، يوضح أن الاستكشاف يسمح للمؤسسات بإنشاء منتجات جديدة ومبتكرة، واستكشاف الأسواق غير المستغلة سابقاً، وتطوير موارد وقدرات وكفاءات جديدة ولذلك فإن الاستكشاف سيفيد المنظمة على المدى الطويل من خلال زيادة فعاليتها من حيث نمو الحصة السوقية ونمو المبيعات والمنتجات الجديدة.

واكد ( Oehmichen, et al, 2017 :284 ) أن الاستكشاف هو تجربة البدائل الجديدة ويجدون أن الاستكشاف يشير إلى تجربة البدائل الجديدة، والتي سيكون لها عوائد غير مؤكدة وبعيدة وغالباً ما تكون سلبية. وفي هذا السياق يوضح أن الاستكشاف يحقق فوائد طويلة المدى وتكاليف على المدى القصير، ويؤكد أن الاستكشاف نادراً ما يحقق فوائد مبكرة ولذلك فإن نجاح الاستكشاف يتطلب فترة زمنية أطول، ومزيد من الاستقلالية والمرونة والمخاطرة، وأنظمة رقابة أقل رسمية وبناء على ما سبق يرى الباحثون أن الاستكشاف هو قدرة المنظمة للبحث عن فرص جديدة والاستعداد للتكيف مع الأسواق المتغيرة مما يؤدي إلى ظهور عملاء جدد، وهذا يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتتميز بالبحث والاختلاف والمرونة.

**2-الاستغلال:** ان الاستغلال يشمل أشياء مثل التحسين، وكفاءة الاختيار، والاختيار، والتطبيق، والتنفيذ استغلال في حين يمكن تعريف على أنها استخدام وتطوير الأشياء المعروفة حيث أنها تعني تحسين وتحسين المعرفة الموجودة التي تشير إلى الأنشطة والتعلم من خلال بحث معين، صقل وتحسين ما هو موجود بالفعل ( MA Ahmad, MMA Bashqaly. 2019 :102 ) والاعتماد على الكفاءات الموجودة

للمجتمع مرة أخرى و يشير أيضًا إلى أن الاستغلال يتعلق بالكفاءة والإنتاجية والتحكم واليقين وتقليل التباين، بينما أن جوهر الاستغلال هو تنقية وتوسيع الكفاءات والتقنيات الموجودة. وفي نفس السياق. ويشير (Chen, 2017 : 4 ) الى قدرة المنظمة على استغلال مجموعة من التطبيقات والموارد المعرفية وتوظيف التكنولوجيا في مواجهة التغيرات وتحدي المخاطر وضمان تحقيق. اهداف المنظمة البقاء والنمو والاستمرارية و بأنه تحسين وتوسيع تقنيات الكفاءات والنماذج والعائدات الإيجابية والقريبة والمفيدة. إن الاستغلال الذي يمكن التنبؤ به يفيد المؤسسات من خلال السماح لها بتطوير قدراتها الحالية والاستفادة من الكفاءات الأساسية على المدى القصير. حيث أظهرت الأبحاث التجريبية أن الاستغلال يزيد من الكفاءة التنظيمية من حيث الربحية أو العائد على الأصول ومع ذلك، فإن الإفراط في الاستغلال قد يؤدي إلى تدهور نموذج العمل، وفقدان الدعم التنظيمي، واستغلال السوق، وفقدان المرونة وبقاء المنظمة. في هذا السياق، أن الميل نحو استغلال الإيماءة يمكن أن يمنح المنظمات من الاستجابة بشكل انتقائي للتغير البيئي، وأن تركيز الموظفين على القيام بما يفعلونه حاليًا بشكل أكثر تهورًا يمكن أن يؤدي إلى مشاكل ورحلة بحرية. نظرية الأداء.

وبناء على ما سبق، يعتقد أصحاب الثروات أن استغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق فرصة في وقت قصير حيث أنها مصممة لتلبية الاحتياجات الحالية للعملاء في الأسواق الحالية والسعي لتوسيع المعرفة كما يمثل قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها الحالية وتحويلها الى فرص للنجاح (Gastaldi, et al, 2022: 3)

### الفصل الثالث: الجانب العملي

#### المبحث الأول: مجتمع وعينة البحث

استكمالاً لتحقيق الهدف من البحث الحالي والتوصل الى حل للمشكلة التي تم طرحها، تم اختيار مجتمع البحث من مسؤولين الوحدات الادارية وبمختلف المستويات في المديرية العامة لتربية ميسان، لأجل التوصل الى حلول دقيقة واكثر واقعية تم دراسة المجتمع بشكل كامل.

اذ تم توزيع (52) استمارة استبانة على الافراد مجتمع البحث، استرجع منها (51) استبانة فقط وبعد افراغ بيانات الاستبانة ببرنامج spss الاحصائي تم استبعاد (2) استمارات غير صالحة للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (49) استبانة فقط. والجدول (1) يوضح عدد الاستبانات الموزع والمسترجع والتي تم استبعادها احصائيا.

جدول (١) عدد الاستبانات الموزع والمسترجعة والمستبعدة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة	نسبة الاستجابة
52	51	2	49	94%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة

يوضح الجدول (2) الخصائص الديمغرافية والاحصائيات لعينة البحث قيد الدراسة

جدول (٢) الخصائص الديموغرافية لعينه البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	67.3%
	انثى	16	32.7%
	المجموع	49	100%
الفئة العمرية	18- 30 سنة	12	24.5%
	31- 40 سنة	26	53.1%

10.2%	5	41 - 50 سنة	
8.2%	4	51 - 60 سنة	
4%	2	61 - سنة فاكثر	
100%	49	المجموع	
6.1%	3	دبلوم	التحصيل الدراسي
63.3%	31	بكالوريوس	
30.6%	15	ماجستير	
100%	49	المجموع	
46.9%	23	سنة 5 - 10	عدد سنوات الخدمة الوظيفية
28.6%	14	11 - 15 سنة	
12.3%	6	16 - 20 سنة	
6.1%	3	21 - 25 سنة	
6.1%	3	31 - سنة فاكثر	
100%	49	المجموع	

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

يتعلق هذا المبحث بعملية العرض الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج وينقسم الى قسمين رئيسيين، القسم الاول يتعرض الى المتغير المستقل ادارة المعرفة بأبعاده الخمس (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، والقسم الثاني يتعلق بالمتغير التابع البراعة الاستراتيجية بأبعاده (الاستكشاف، الاستغلال). وشمل العرض الاحصائي كلا للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية والاهمية النسبية.

## أولاً: متغير ادارة المعرفة :

تشير نتائج تحليل الوصف الاحصائي المبين في الجدول (3) الخاصة بمتغير ادارة المعرفة الى تحقق وسطا حسابيا اجماليا للمتغير بمقدار (1.96) وهو وسطا يشير الى اتجاه الاستجابات العينة الى عدم الاتفاق حول المتغير وضمن مستوى استجابة منخفض وبانحراف معياري بلغ (0.55) وباهتمام نسبي بلغ (39%) وهذا يشير الى ان ادارة المديرية العامة لتربية ميسان تحاول وبجهود حقيقة الى تشخيص المعرفة وتحديدتها عند افرادها العاملين وكذلك تشجيع الافراد على اكتساب المعرفة ومحاولة تخزينها بصورة تكون متاحة للأفراد عند الحاجة وكذلك تشجيع الافراد على مشاركة معارفهم خبراتهم.

وعلى مستوى الابعاد فقد حصل بعد اكتساب المعرفة على اعلى متوسط حسابي موزن اذ بلغ قيمته (2.09) وبانحراف معياري بلغ (0.79) وباهتمام نسبي بلغت (41%) وتدل هذه المؤشرات على توافر وقناعة جيد لهذه البعد ضمن المديرية العامة لتربية ميسان. في حين حصل بعدين تشخيص المعرفة, و مشاركة المعرفة على اقل متوسط حسابي موزون والبالغ (1.89) وبانحراف معياري بلغ (0.69) و(0.67) على التوالي لكلا المتغيرين وباهتمام نسبي بلغ (37%) لكلا المتغيرين.

الجدول (3) الاحصائيات الوصفية لمتغير ادارة المعرفة

المتغير المستقل (ادارة المعرفة)					
ت	الابعاد مع الرموز الاحصائية لل فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	النتيجة
البعد الاول تشخيص المعرفة					
1	D1	1.92	1.13	38.41	منخفض

منخفض	36.72	0.96	1.84	D2	2
منخفض	37.15	0.82	1.86	D3	3
منخفض	39.24	0.76	1.96	D4	4
منخفض	37.12	0.84	1.86	D5	5
منخفض	37.71	0.69	1.89	تشخيص المعرفة	
البعد الثاني اكتساب المعرفة					
منخفض	38.78	0.92	1.94	A1	6
منخفض	42.04	0.96	2.10	A2	7
منخفض	46.53	1.16	2.33	A3	8
منخفض	41.22	1.03	2.06	A4	9
منخفض	40.82	1.12	2.04	A5	10
منخفض	41.88	0.79	2.09	اكتساب المعرفة	
البعد الثالث خزن المعرفة					
منخفض	39.18	0.91	1.96	S1	11
منخفض	41.63	1.00	2.08	S2	12
منخفض	37.96	0.90	1.90	S3	13
منخفض	35.92	0.79	1.80	S4	14
منخفض	36.33	0.73	1.82	S5	15
منخفض	38.20	0.69	1.91	خزن المعرفة	

البعد الرابع مشاركة المعرفة					
منخفض	37.14	0.82	1.86	SH1	16
منخفض	34.69	0.76	1.73	SH2	17
منخفض	43.27	1.07	2.16	SH3	18
منخفض	35.51	0.69	1.78	SH4	19
منخفض	37.96	0.74	1.90	SH5	20
منخفض	37.71	0.67	1.89	مشاركة المعرفة	
البعد الخامس تطبيق المعرفة					
منخفض	34.29	0.82	1.71	AP1	21
منخفض	38.78	0.75	1.94	AP2	22
منخفض	38.37	0.86	1.92	AP3	23
منخفض	44.90	0.72	2.24	AP4	24
منخفض	47.35	1.07	2.37	AP5	25
منخفض	40.73	0.59	2.04	تطبيق المعرفة	
منخفض	39.25	0.55	1.96	المعدل العام للمتغير ادارة المعرفة	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.25 وبرنامج Excel 2010

ثانيا: متغير البراعة الاستراتيجية

تشير نتائج تحليل الوصف الاحصائي المبين بالجدول (4) الخاصة بمتغير البراعة الاستراتيجية الى تحقق

وسطا حسابيا اجماليا للمتغير بمقدار (2.22) وهو وسطا يشير الى اتجاه الاستجابات العينة الى عدم

الاتفاق حول المتغير وضمن مستوى استجابة منخفض وانحراف معياري بلغ(0.76) وباهتمام نسبي بلغ (41%) وهذا يشير الى ان ادارة المديرية العامة لتربية ميسان تسعى الى بذل الجهود والتكاتف في سبيل تحقيق الاهداف المخطط لها وبصورة اكثر كفاءة وفاعلية ومحاول استغلال التطورات التكنولوجية في اعمالها اليومية ومواكب الحداثة في استراتيجياتها.

وعلى مستوى الابعاد فقد حصل بعد الاستغلال على اعلى متوسط حسابي موزن اذ بلغ قيمته (2.31) وانحراف معياري بلغ (0.83) وباهتمام نسبي بلغت (46%) وتدلل هذه المؤشرات على توافر وقناعة جيد لهذه البعد ضمن المديرية العامة لتربية ميسان. في حين حصل بعد الاستكشاف على اقل متوسط حسابي موزون والبالغ(2.14) وانحراف معياري بلغ (0.75) وباهتمام نسبي بلغ (42%).

الجدول(4) الاحصائيات الوصفية لمتغير البراعة الاستراتيجية

المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية)					
ت	الابعاد مع الرموز الاحصائية للفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	النتيجة
البعد الاول الاستكشاف					
1	EX1	2.18	0.97	43.67	منخفض
2	EX2	2.41	1.15	48.16	منخفض
3	EX3	2.00	0.91	40.00	منخفض
4	EX4	1.88	0.86	37.55	منخفض
5	EX5	2.24	0.80	44.90	منخفض
6	الاستكشاف	2.14	0.75	42.86	منخفض

البعد الثاني الاستغلال					
منخفض	44.90	1.03	2.24	IN1	7
منخفض	48.98	1.10	2.45	IN2	8
منخفض	47.76	0.93	2.39	IN3	9
منخفض	46.53	0.94	2.33	IN4	10
منخفض	42.45	1.07	2.12	IN5	
منخفض	46.12	0.83	2.31	الاستغلال	
منخفض	44.49	0.76	2.22	المعدل العام لمتغير البراعة الاستراتيجية	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss v.25 وبرنامج Excel 2010

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير

أولاً: اختبار علاقة الارتباط بين ادارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والبراعة الاستراتيجية  
يتضح من الجدول (5) ان قيمة معامل الارتباط (Pearson) بلغ (\*\*0.647) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل ادارة المعرفة والمتغير التابع البراعة الاستراتيجية وهي علاقة ايجابية طردية بدلالة احصائية بلغت (0.001), أي ان توافر مستوى معين من متغير ادارة المعرفة في المديرية العامة لتربية ميسان عينة البحث سيؤدي حتما الى وجود متغير البراعة الاستراتيجية في نفس المديرية. استنادا لما سبق تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى فرضية الارتباط والتي تنص على ( وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ادارة المعرفة و البراعة الاستراتيجية ).

جدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والذكاء الثقافي

البراعة الاستراتيجية	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.647**	Pearson Correlation	ادارة المعرفة
0.000	Sig. (1-tailed)	
49	N	
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين المتغير المستقل ادارة المعرفة والمتغير التابع البراعة الاستراتيجية		النتيجة (القرار)

اعداد الباحثان باستخدام برنامج SPSS. 25

ثانيا: اختبار علاقة تأثير ادارة المعرفة في البراعة الاستراتيجية

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة تأثير للمتغير المستقل (ادارة المعرفة) في المتغير التابع (البراعة الاستراتيجية).

يتضح من الجدول (6) ان قيمة ( $F=33.764$ ) هي معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000) وهي اصغر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير للمتغير المستقل ادارة المعرفة في المتغير التابع البراعة الاستراتيجية ، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغت قيمته (0.42) وهذا يشير الى ان متغير ادارة المعرفة يفسر (42%) من التغييرات التي تحدث على مستوى متغير البراعة الاستراتيجية اما النسبة المتبقية والبالغة (58%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للبحث.

ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير ادارة المعرفة في البراعة الاستراتيجية كما يأتي:

$$\text{البراعة الاستراتيجية} = 1.480 + 0.889 (\text{ادارة المعرفة})$$

كذلك فان القيمة الثابتة ( $\alpha=1.480$ ) والتي تشير عندما تكون قيمة ادارة المعرفة صفر فان قيمة متغير البراعة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ( $\beta=0.889$ ) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة لمتغير ادارة المعرفة فان المتغير التابع البراعة الاستراتيجية سيزداد بنفس المقدار وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل ( $\beta$ ) بلغت (5.881) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000) وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان ادارة المعرفة لها تأثير حقيقي وقوي في المتغير التابع البراعة الاستراتيجية.

جدول (6) تأثير متغير ادارة المعرفة بمتغير البراعة الاستراتيجية

المتغير التابع						المتغير البراعة الاستراتيجية					
معلومات الانموذج		t المحسوبة	المعنوية	R <sup>2</sup>	F	المعنوية	المتغير المستقل		ادارة المعرفة		
	$\alpha$	1.480	0.003	0.42	33.764	.000					
	B	0.889	.000								

المصدر: من اعداد الباحثان مخرجات برنامج (SPSS V.25).

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. يتضح ان الادارة العليا لمديرية تربية ميسان لديها اهتمام واضح وتسعى بشكل كبير الى تحديد المعرفة التي يمتلكها افرادها والمعرفة المطلوب منهم لكن دون المستوى المطلوب.
2. ان ادارة مديرية تربية ميسان تقوم بتشجيع افرادها العاملين على اكتساب مهارات جديدة تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة ولكن على الرغم من ذلك لم تصل الى المستوى المطلوب منها.
3. ادارة مديرية تربية ميسان تحاول مشاركة المعرفة التي تملكها وتجعلها متاحة للأفراد الذين يحتاجونها عند اتخاذ القرار وبصورة سريعة وسهلة ولكن لم تكن في مستوى الطموحات.
4. تقوم ادارة مديرية تربية ميسان بتحفيز افرادها العاملين على الابتكار والابداع والعمل بصورة غير تقليدية في سبيل الوصول الى حلول ابداعية وجديدة ولكن دون المستوى المطلوب.
5. تعمل ادارة مديرية تربية ميسان على استغلال التطبيقات والموارد المعرفية وتوظيف التكنولوجيا في مواجهة التغيرات وتحدي المخاطر وضمان تحقيق الاهداف المخطط لها وعلى الرغم من ذلك لم تصل الى المستوى المطلوب منها.

## ثانياً: التوصيات

1. على ادارة مديرية تربية ميسان قيد البحث الى تبني استراتيجيات حديثة ومحدد لتحديد وتشخيص المعرفة التي يمتلكها الافراد وبصورة حقيقية.
2. على ادارة مديرية تربية ميسان قيد البحث اقامة دورات للأفراد العاملين من اجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة والاستعانة بالافراد المختصين بذلك كأساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص.
3. تبني استراتيجية وادوات حديثة ومرئية مثل شاشات العرض ولوحات الاعلان الالكترونية والتي توضح طبيعة عمل الافراد العاملين ومهامهم وماهي المهارات المطلوب منهم.

4. تشجيع الافراد على الابتكار والابداع واعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات في مكان العمل دون الرجوع الى رؤوسهم ومكافئتهم على ايجاد الحلول للمشاكل بصورة غير تقليدية.
5. على ادارة مديرية تربية ميسان استغلال الامثل لمواردها البشرية المتمثلة في افرادها العاملين وكذلك مواردها المادية وخصوصا التكنولوجيا منها وبصورة اكثر كفاءة وفعالية.

## قائمة المراجع

القران الكريم

اولا: المراجع العربية

أ: المقالات

1. ابو النصر، مدحت محمد (2021) . ادارة المعرفة والادارة بالمعرفة. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، مصر، 2، (4)، 75-94
2. أمين، ر. ع. ح.، & رشا عويس حسين. (2014). تطوير إداء أعضاء هيئة التدريس في الفيوم في ضوء خبرات علمية أجنبية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 4(2)، 89-147.
- ب: الرسائل والاطاريح
3. بن جريد، زناقي، وتوزان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية جامعة ابنته " .جامعة ابنته، كلية ادارة الاعمال, اطروحة دكتوراه منشورة(2023).
4. علاء الدين، & على ابوالحديد. (2021). إدارة المعرفة وآثارها على الأداء المؤسسي. مجلة كلية الآداب-جامعة القاهرة، 81(8)، 1-61.
- ناجي محمد ناجي نصر، & الصديق السنوسي الشرع. (2023). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع. المجلة الأفريقية للعلوم الصرفة والتطبيقية المتقدمة، 4(6)، 122-130.
5. موفق، إيمان نفيسة، بن سليمان، & نجيب " إدارة المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موانئ وهران EPO " جامعة بلحاج بوشعيب، كلية ادارة الاعمال, أطروحة دكتوراه, منشورة(2023).

6. واضح فواز . (2017). إدارة المعرفة الحديثة" أسوب محاصيل للإدارة. مجلة التمويل واقتصاديات الأعمال، ١(1)، 31-45.

ثانياً: المصادر الاجنبية

#### A: BOOKS

#### B: Journals & Periodicals & Researches

7. Adeinat, i. M., & abdufatah, f. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. Vine journal of information and knowledge management systems, 49(1), 35-53.

8. Alavi, m., & leidner, d. E. (2001). Research issues'2. Mis quarterly, 25(1), 107-136.

mashahadi, f., ahmad, n. H., & mohamad, o. (2016). Strategic innovation ambidexterity and the internationalization performance of small and medium enterprises. World journal of entrepreneurship, management and sustainable development, 12(2), 161-175.

9. Alharafsheh, m., zraqat, o. M., houssien, a. H. M. A., & shajrawi, a. (2021). Crisis management strategies during the covid-19 pandemic and its impact on performance developing of jordanian universities: the mediating role of strategic ambidexterity. Palarch's journal of archaeology of egypt/egyptology, 18(4), 3985-4007.

10. Alharafsheh, m., zraqat, o. M., houssien, a. H. M. A., & shajrawi, a. (2021). Crisis management strategies during the covid-19 pandemic and its impact on performance developing of jordanian universities: the mediating role of strategic ambidexterity. Palarch's journal of archaeology of egypt/egyptology, 18(4), 3985-4007

11. Breznik, k. (2018). Knowledge management—from its inception to the innovation linkage. Procedia-social and behavioral sciences, 23(8), 141-148.

12. Bustinza, o. F., vendrell-herrero, f., & gomes, e. (2020). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: a cross-country comparison of mmnes developing product-service innovation. *International business review*, 29(6), 101-145.
13. Bustinza, o. F., vendrell-herrero, f., & gomes, e. (2020). Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: a cross-country comparison of mmnes developing productservice innovation. *International business review*, 29(6), 101-135.
14. Chang, c. L. H., & lin, t. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of knowledge management*, 19(3), 433-455.
15. Chen, y. (2017). Dynamic ambidexterity: how innovators manage exploration and exploitation. *Business horizons*, 60(3), 385-394.
16. Chen, y. (2017). Dynamic ambidexterity: how innovators manage exploration and exploitation. *Business horizons*, 60(3), 385-394.
17. Ciasullo, m. V., montera, r., cucari, n., & polese, f. (2020). How an international ambidexterity strategy can address the paradox perspective on corporate sustainability: evidence from chinese emerging market multinationals. *Business strategy and the environment*, 29(5), 2110-2129.
18. Ciasullo, m. V., montera, r., cucari, n., & polese, f. (2020). How an international ambidexterity strategy can address the paradox perspective on corporate sustainability: evidence from chinese emerging market multinationals. *Business strategy and the environment*, 29(5), 2110-2129
19. Farnese, m. L., barbieri, b., chirumbolo, a., & patriotta, g. (2019). Managing knowledge in organizations: a nonaka's seci model operationalization. *Frontiers in psychology*, 10, (27),30-45.

20. Fu, n., Flood, p. C. & Morris, t., (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital. *Journal of professions and organization*, 3(1), 1-16.
21. Gastaldi, l., Lessanibahri, s., Tedaldi, g., & Miragliotta, g. (2022). Companies' adoption of smart technologies to achieve structural ambidexterity: an analysis with sem. *Technological forecasting and social change*, 174(12), 1-12.
22. Gastaldi, l., Lessanibahri, s., Tedaldi, g., & Miragliotta, g. (2022). Companies' adoption of smart technologies to achieve structural ambidexterity: an analysis with sem. *Technological forecasting and social change*, 174(12), 1-12.
23. Hafeez, s., Hong, l. L., Saeed, b. B., & Afsar, b. (2017). Customer knowledge management as a success driver for business in mobile sector of Pakistan. *International review of management and marketing*, 7(1), 1-14.
24. Hajric, A.v & Emil.f. m .(2018) . Knowledge management system and vactices . *Journal of knowledge management*, 3(2), 94-110.
25. Halevi, m. Y., Carmeli, a., & Brueller, n. N. (2015). Ambidexterity in sbus: tmt behavioral integration and environmental dynamism. *Human resource management*, 54(s1), 223-238.
26. Halevi, m. Y., Carmeli, a., & Brueller, n. N. (2015). Ambidexterity in sbus: tmt behavioral integration and environmental dynamism. *Human resource management*, 54(s1), 223-238.
27. Hijazi, s. (2019). Big data and knowledge management: a possible course to combine them together. *Us-china education review*, 9(3), 90-97.
28. Lorenzon, a., van Baalen, p. J., & Pilotti, l. (2005). Marketing knowledge management in strategic adoption of a crm solutions: global supports and applications in Europe, 52(6), 20-39.
29. Mishra, b., & Uday Bhaskar, a. (2011). Knowledge management process in two learning organisations. *Journal of knowledge management*, 15(2), 344-359.

30. Musigire, s., ntayi, j., & ahiauzu, a. (2017). Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in uganda?. *African journal of business management*, 11(4), 74-83.
31. Oehmichen, j., heyden, m. L., georgakakis, d., & volberda, h. W. (2017). Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms. *The international journal of human resource management*, 28(2), 283-306.
32. Omotayo, f. O. (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: a review of literature. *Library philosophy and practice*, 1(2015), 1-23.
33. Omotayo, f. O. (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: a review of literature. *Library philosophy and practice*, 1(15), 1-23.
34. Peters, k., & buijs, p. (2022). Strategic ambidexterity in green product innovation: obstacles and implications. *Business strategy and the environment*, 31(1), 173-193.
35. Peters, k., & buijs, p. (2022). Strategic ambidexterity in green product innovation: obstacles and implications. *Business strategy and the environment*, 31(1), 173-193.
36. Pinho, i., rego, a., & pina e cunha, m. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of knowledge management*, 16(2), 215-242.
37. Qaiyum, s., & wang, c. L. (2016, september). Examining strategic ambidexterity as an antecedent of functional and cross-functional ambidexterity. In *british academy of management 2016 annual conference, newcastle university* (pp. 6-8). مؤتمر

- 38.Raudeliūnienė, j., davidavičienė, v., & jakubavičius, a. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 5(3), 542-554.
- 39.Rinne kangas, r. (2017). Knowledge management in small and micro organisations: case study on knowledge retention in arts consultancy. *International journal of information management*, 25(3), 193-202.
- 40.Sinha, s. (2015). The exploration–exploitation dilemma: a review in the context of managing growth of new ventures. *Vikalpa*, 40(3), 313-323
- 41.Sokoh, g. C., & okolie, u. C. (2021). Knowledge management and its importance in modern organizations. *Journal of public administration, finance and law*, 20(1), 283-300.
- 42.Xue, c. T. S. (2017). A literature review on knowledge management in organizations. *Research in business and management*, 4(1), 30-41.