

الأفتباس: ثناء معوض على (٢٠١٧). أثر الذكاء الإستراتيجي في
حوكمة إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على شركة مصر للتأمين. المجلة
العلمية لجامعة ٦ أكتوبر. مجلد4، عدد1، صفحة (64-42)
حقوق النشر: © ٢٠١٧ : ثناء معوض على : بحث مقال قابل لتداول
العلمي بموجب شروط الرخصة الإبداعية، الذي يسمح بالاستخدام،
والتوزيع والاستنساخ بشرط حفظ حقوق الملكية الفكرية للمؤلف.

المجلة العلمية لجامعة ٦ أكتوبر
ترقيم دولي للنسخ الورقية: ٢٣١٤-٨٦٤٠
ترقيم دولي إلكتروني: 2356-8119
© كل حقوق النشر محفوظة لجامعة ٦ أكتوبر
متاح على الموقع الإلكتروني <http://sjou.journals.ekb.eg>
بحث أصيل

أثر الذكاء الإستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على شركة مصر للتأمين

ثناء معوض علي أبو شحاتة

قسم إدارة الأعمال – كلية الإقتصاد والإدارة – جامعة ٦ أكتوبر

Received: 25-11-2016 / Revised: 30- 11-2017 / Accepted: 01-04-2017

المستخلص:

استهدف هذا البحث الميداني دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين. ويقوم البحث على فرض واحد رئيسي يتفرع منه خمسة فروض فرعية، وتشير نتائج البحث واختبار الفروض ونتائج التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٨٠) مفردة من العاملين بشركة مصر للتأمين (منطقة القاهرة الكبرى)، إلى وجود مستوى إدراك منخفض لدى العاملين لمفهوم الذكاء الإستراتيجي المتمثل في: (الاستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز). كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً إلى وجود مستوى إدراك منخفض لدى العاملين لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة المتمثل في: (دعم الإدارة العليا، إستراتيجيات التطوير، الثقافة التنظيمية، إدارة المخاطر، إدارة القياس والتقييم). كما أشارت نتائج البحث إلى أن هناك علاقة جوهريه بين جميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي وأبعاد حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين في حين توصلت نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة إلى رفض الفرض بشكل جزئي وذلك نظراً لوجود علاقة تأثير لبعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي على أبعاد حوكمة إدارة المعرفة. وعدم وجود علاقة تأثير لبعض الأبعاد الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، حوكمة إدارة المعرفة.

مقدمة:-

المنظمات عن الذكاء الإستراتيجي وتوظيفه في دعم العمليات
وامتلاك الكثير من الطاقات المبدعة (keikha et al., 2016).
وعلى الجانب الأخر تُعد إدارة المعرفة وحوكمتها عملية إدارية
بالغة الأهمية في الوقت الحالي داخل المنظمات، فهي ظاهرة
اجتماعية تحافظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية
وبين الأهداف الفردية، ويشار إليها على أنها مزيج من العمليات
والمسؤوليات والأليات لتحديد والوصول إلى مجموعة من الأهداف.
أو هي عملية يتم بموجبها إدارة وتوجيه المنظمات (أبو الغنم،
٢٠١٦).

وقد جاء اهتمام الباحثة بشركة مصر للتأمين لما تمثله هذه الشركة
من أهمية حيوية وأثرها الواضح على احتياجات ومتطلبات
الجمهور، ولذا تأتي أهمية هذه الدراسة في بحث أثر الذكاء
الإستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة في محاولة من الباحثة
لتحسين الأداء التنظيمي لشركة مصر للتأمين.

ثانياً: مصطلحات الدراسة:

١- **الذكاء الإستراتيجي: Strategic Intelligence**
هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل
صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة
(Quarmby, 2003).

وفيما يلي نوضح تعريف أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

(١) **الاستشراف: foresight**
هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره
مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطره عليه. أي أن
الاستشراف هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة متغيرة في جميع المجالات
الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتبحث عن آليات حديثة للمنافسة
من أجل الحفاظ على قدرتها على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار
والبقاء والنمو في مجال الأعمال في ظل هذه التحديات المحلية
والعالمية، وهذا ما يبرر حاجة المنظمات إلى الاستثمار الفعال
للموارد البشرية الذي يجعل المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد
هذا الاستثمار في أفضل صورة في امتلاك المنظمات لرؤساء وقادة
لديهم القدرة على التأثير في أداء المرؤوسين وتجعلهم يندمجون مع
الوظيفة التي يمارسونها ويستشعرون بأهميتها ومن ثم الوصول إلى
أعلى درجات الذكاء والإبداع المؤسسي.

وقد بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي برغم تطبيقاته
القليلة، وبدأت تحدد حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء مع سعيها
لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء (الشعوري – التنافسي -
الأعمال) وتدريب قيادتها على تنمية عناصرها وإدارته بفاعلية وقد
برز الذكاء الإستراتيجي (الذي يرسم به قادة المنظمات الرؤية
المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلاً عن توفير المعلومات لصناع
القرار وصياغة الإستراتيجيات والخطط) في المنظمات بشكل عام
وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص فضلاً على ذلك يأخذ الذكاء
موقعة بين العديد من موضوعات رأس المال الإجتماعي ونظم
إدارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيرها (العابدي،
٢٠١٤). ولضعف ثقافة المعرفة الإستراتيجية أولاً والذكاء
الإستراتيجي ثانياً في منظمات الخدمة المصرية وتدني توظيفها لهذا
النمط من الذكاء في صناعاتها، ظهرت أهمية الولوج إلى بحث

عنوان المؤلف: ثناء معوض على أبو شحاتة – كلية الإقتصاد والإدارة – جامعة ٦ أكتوبر

E-mail: samalolo2008@yahoo.com

الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، التفكير النظامي، الشراكة، والحدث) على فاعلية صنع القرارات بأبعاده (فاعلية تحديد المشكلة، فاعلية تطوير البدائل، فاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة).

في حين هدفت دراسة (McKie & Heath, 2016) إلى تقديم مقارنة للعلاقات العامة من وجهة نظر الذكاء. وفي سياق المعلومات الفائقة المتاحة للجمهور عن البيئة العامة للمنظمات وأصحاب المصلحة فيها وذلك بالمنظمات الأمريكية والنيوزلاندية. وأبرزت الدراسة الحاجة إلى إنتاج المعلومات الاستخباراتية من أجل تسهيل صياغة الاتصالات الاستراتيجية وتعزيز أنشطة إدارة العلاقات. يتم استكشاف الأدبيات حول إدارة القضايا التنافسية والذكاء من أجل تحليل العلاقات بين ممارساتهم الاستباقية ونقاط التقارب الخاصة بهم. وتقتصر الدراسة مفاهيم الذكاء والعلاقات العامة التي تقودها الذكاء للاستيلاء والتعبير عن أبعاد مختلفة ولكنها متكاملة للعلاقة.

كما هدفت دراسة (العابدي و الموسوي، ٢٠١٤) إلى تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال المرونة الاستراتيجية بشركو كورك للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات توصي بضرورة اعتماد إدارة الشركة على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي، مرونة مواردها، وعملياتها وهياكلها بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية.

وأيضاً هدفت دراسة (Esmaili, 2014) إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي. وتوصلت إلى وجود أثر معنوي لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه. كما أن للذكاء الاستراتيجي فاعلية في الموارد البشرية وعمليات المنظمة والموارد التكنولوجية والمالية.

وأخيراً هدفت دراسة (حمودة، ٢٠١٤) إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة بالمستشفيات الخاصة الأردنية. وتوصلت إلى وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظامي، والتحفيز) في ممارسات الجودة الشاملة. أيضاً وجود أثر ليعدي (الاستشراف، والتحفيز) في ممارسات التوجه نحو المستهلك وممارسة علاقات المورد.

المحور الثاني:- الدراسات التي تناولت حوكمة إدارة المعرفة:

هدفت دراسة (Pemsel et al, 2016) إلى دراسة الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات القائمة على المشاريع والتأثيرات المتباينة لهذه الاستراتيجيات على عمليات المعرفة وذلك بالتطبيق على ٢٠ منظمة من المنظمات القائمة على المشاريع. وتوصلت إلى تصنيف إدارة المعرفة من خلال مخطط يحسب التأثيرات المتباينة لهذه الاستراتيجيات على عمليات المعرفة في برنامج العمل. وتم تحديد ثلاثة متغيرات حاسمة تفسر معاً متى ولماذا يتم اختيار استراتيجيات الحكم المختلفة.

وهدفت دراسة (Giebels et al, 2016) إلى حوكمة المعرفة للإدارة القائمة على النظم البيولوجية لفهم السياق والتبعية بجامعة إرسوس روتردام الهولندية. واستنتجت أنه ترتبط القدرة المعرفية لصناع القرار العام ارتباطاً مباشراً بجهودهم في تنظيم إدارة المعرفة. (نقص، شح، قلة) وبالتالي فإن تطبيق البيانات العلمية أثناء عملية اتخاذ القرار وهو مؤشر جيد لنوعية إدارة المعرفة.

في حين هدفت دراسة (Zyngier et al, 2016) إلى تقديم تحقياً أولاً في إدارة الاستراتيجيات وإدارة المعرفة والعلاقة بين هذه الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية بالمنظمات الاستراتيجية. وتوصلت إلى توصيات ميدانية لحوكمة الاستراتيجيات لإدارة المعرفة والعلاقة بين تلك الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية. كما وجدت أن نموذج نقل المعلومات الموحد هو الأنسب مع نموذج أصحاب المصلحة في المنظمة.

أيضاً هدفت دراسة (Andersson et al, 2015) إلى دراسة تأثير أدوات حوكمة المعرفة على نقل المعارف إلى المؤسسات المتعددة الجنسيات بدولة السويد. وتوصلت إلى أنه تم تطوير نموذجاً واختباره على ١٦٩ مشروعاً وأظهرت النتائج أن مشاركة المقر

مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر (Maccoby et al., 2004).

(ب) التفكير النظامي: System Thinking

يُجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعي، ٢٠٠٨).

(ج) الرؤية المستقبلية: Visioning

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، ٢٠٠٩). والرؤية تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها، وهي لا تعني مجرد تبني موجه ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجه.

(د) التحفيز: Motivation

تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمراريته، وقوة التوجه نحو الهدف، والدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجيهات الأفراد العاملين (جلاب، ٢٠١١).

٢- حوكمة إدارة المعرفة: Knowledge Management

Governance

هي ظاهرة اجتماعية تحافظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية، ويشار إليها على أنها مزيج من العمليات والمسؤوليات والآليات لتحديد والوصول إلى مجموعة من الأهداف أو هي عملية يتم بموجبها إدارة وتوجيه المنظمات (Pemsel et al., 2016).

ثالثاً: الدراسات السابقة:

إنه في ضوء مراجعة الباحثة للأدبيات الإدارية، والتي تبين منها قلة الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة، فإنه يمكن عرض تلك الدراسات طبقاً لمتغيرات الدراسة، والتسلسل التاريخي لها، وبناء على ذلك تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين كالتالي:

- الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي.
- الدراسات التي تناولت حوكمة إدارة المعرفة.

المحور الأول:- الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي:

هدفت دراسة (Keikha et al, 2016) إلى دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء العاملين بالبنوك الإيرانية الخاصة. وتوصلت إلى أن الذكاء الاستراتيجي وجميع أبعاده - أي الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال وإدارة المعرفة لهم تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفين.

وهدفت دراسة (Arcos, 2016) إلى تقديم مقارنة للعلاقات العامة من وجهة نظر الذكاء. وفي سياق المعلومات الفائقة المتاحة للجمهور عن البيئة العامة للمنظمات وأصحاب المصلحة فيها. وتوصلت إلى أنه يجب إبراز الحاجة إلى إنتاج المعلومات الاستخباراتية من أجل تسهيل صياغة الاتصالات الاستراتيجية وتعزيز أنشطة إدارة العلاقات. يتم استكشاف الأدبيات حول إدارة القضايا التنافسية والذكاء من أجل تحليل العلاقات بين ممارساتهم الاستباقية ونقاط التقارب الخاصة بهم.

تقتصر المقالة مفاهيم الذكاء والعلاقات العامة التي تقودها الذكاء للاستيلاء والتعبير عن أبعاد مختلفة ولكنها متكاملة للعلاقة. بينما هدفت دراسة (أبو الغنم، ٢٠١٦) إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات بشركات التأمين السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء

(التحفيز). كما أن هناك دراسات سابقة مثل دراسة (أبو الغنم، ٢٠١٦) حددت خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف - الرؤية - التفكير النظمي - الشراكة - الحدث) بينما الدراسة الحالية حددت أربعة أبعاد لقياس متغير الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف - التفكير النظمي - الرؤية المستقبلية - التحفيز) وذلك لأن هذه الأبعاد الأربعة هي الأبعاد التي اتفقت عليها معظم الدراسات السابقة وتكررت في معظم الدراسات السابقة.

(ب) لم تشر أي من الدراسات السابقة إلا دراسة واحدة فقط وهي دراسة (Pemsel et al., 2016) إلى دور حوكمة إدارة المعرفة كمتغير تابع.

(ج) لم تشر الدراسات السابقة سوى عدد قليل منها إلى أبعاد حوكمة إدارة المعرفة كما حددتها هذه الدراسة وهي خمسة أبعاد (دعم الإدارة العليا - استراتيجيات التطوير - الثقافة التنظيمية - إدارة المخاطر - إدارة القياس والتقييم).

(د) الربط بين الذكاء الاستراتيجي (كمتغير مستقل)، مع متغير حوكمة إدارة المعرفة (كمتغير تابع).

(هـ) التعرف على أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيراً في حوكمة إدارة المعرفة.

(و) اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة فمنهم من أهتم بالذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي، ومنهم من أهتم بالذكاء الاستراتيجي وصنع القرارات، ومنهم من أهتم بحوكمة إدارة المعرفة من خلال إدارة الاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي.

رابعاً- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت المساهمة في تحديد وبلورة مشكلة البحث وأبعادها المختلفة، وتكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لاختبار هذه الفروض، والأساليب المناسبة لجمعها، وتحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة حيث اعتمدت الباحثة في إجراء الدراسة الاستطلاعية على الآتي:

- ١- مراجعة وتحليل البيانات الثانوية المتاحة.
- ٢- إجراء مقابلات شخصية متعمقة مع بعض المسؤولين وطرح أسئلة غير محددة الإجابة، وفيها يعطى المستجيب الحرية في أن يتحدث ويعبر دون محددات للزمن أو للأسلوب.
- ٣- تم إعداد استقصاء مبدئي موجه لعدد (٤٠ مفردة) من العاملين بشركة مصر للتأمين كعينة ميسرة من حيث الوقت والجهد والتكلفة، بهدف زيادة تبصير الباحثة بالمشكلة التي هي بصدد دراستها، وشملت قائمة الاستقصاء مجموعة من التساؤلات **تمحورت حول النقاط التالية:**

أ- تحديد ومعرفة مدى إدراك أكثر الفئات داخل الشركة محل الدراسة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي.

ب- تحديد ومعرفة مدى إدراك أكثر الفئات داخل الشركة محل الدراسة لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة.

ج- أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتوقع أن يكون لها تأثير على حوكمة إدارة المعرفة.

د- معرفة مدى تطبيق معايير حوكمة إدارة المعرفة.

٤- توصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى وجود عدد من جوانب الضعف وظواهر المشكلة لدى الشركة محل الدراسة

تتمثل في النتائج التالية:

- أ. هناك إفتقار واضح في تفسير مفهوم الذكاء الاستراتيجي.
- ب. هناك قصور واضح والتباس في عدم الإلمام والإدراك بمعايير حوكمة إدارة المعرفة.
- ج. ٤٥% من العاملين يرون أنهم لديهم وعي كامل بمفهوم الذكاء الاستراتيجي (وفقاً لإجابات ١٨ مفردة).
- د. ٤٠% من العاملين يرون أنهم يدركون مفهوم حوكمة إدارة المعرفة ويمارسونه بالفعل (وفقاً لإجابات ١٦ مفردة).

خلال تطوير المعرفة لم يكن له تأثير كبير على استخدام المعرفة في الوحدات المتكفية، وفي واقع الأمر فإن أشكال الحوكمة الهرمية لها تأثير سلبي على استخدام المعرفة ومع ذلك فالعلاقات الجانبية هي مخفزات لبناء شراكة وقدرة في عملية نقل المعرفة التي تشجع استخدام الوحدات للمعرفة.

بينما هدفت دراسة (Antonelli et al, 2014) إلى التحقق من آليات حوكمة المعرفة والتبين من الفوائد الاقتصادية الفعلية الناتجة عن العوامل الخارجية المعرفية التي تعتمد على المستخدمين في الشركات الحكومية بإيطاليا. وتوصلت إلى أن المنافع البيئية الفعلية الناجمة عن العوامل الخارجية للمعرفة تعتمد على خصائص (أ) مصادر هذه العوامل الخارجية، (ب) السياق الذي تحدث فيه الآثار غير المباشرة، (ج) من العوامل الخارجية. وفي التجربة الإيطالية في الفترة ١٩٥٠-١٩٩٤ وقد ساعدت هذه الخصائص في نشر العوامل الخارجية للمعرفة ذات الصلة التي لعبت دوراً إيجابياً في عامل الإنتاجية الإجمالي في الجزء الثاني من القرن العشرين في إيطاليا.

وهدفت دراسة (Xue, 2014) إلى دراسة أثر حوكمة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدعم الشركة للاستفادة من المخاطر الاستراتيجية التي تأخذ في سلسلة التوريد الرقمية وذلك في المنظمات الأمريكية. وتوصلت إلى أن هناك تأثير لحوكمة المعرفة على درجة المخاطر الاستراتيجية، ولكن يتوقف التأثير للمخاطر الاستراتيجية على نوع المعرفة.

وهدفت دراسة (Pemsel et al, 2014) إلى وضع تصور وتعريف لحوكمة المعرفة في المنظمات القائمة على المشاريع (منظمات التوظيف العامة). وقد أبرزت العديد من المساهمات نحو نظرة متعددة الأوجه وتشمل رسم الخرائط فيما يتعلق بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. ووضع إطار مفاهيمي للتحقيق في مؤسسات التوظيف العامة وكذلك في منظمات المجتمع المحلي.

كما استهدفت دراسة (Ardianto, 2013) استكشاف كيف يمكن لحوكمة إدارة المعرفة أن تؤدي إلى النجاح في تقديم المنافع الاستراتيجية لإدارة المعرفة والمسائل الحرجة المتعلقة بها وذلك بالتطبيق على شركة IBM لتصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات. وتوصلت إلى أن حوكمة إدارة المعرفة تلعب دوراً حاسماً في توفير التوازن بين الناس والعمليات والتكنولوجيا في استراتيجية إدارة المعرفة. وتبين في الدراسة أن آليات الحوكمة كانت مناسبة لدعم تحقيق أهداف إدارة المعرفة من خلال ترتيبات حقوق القرار، وثقافة التعاون الذكي.

وهدفت دراسة (البكري، ٢٠١٣) إلى دراسة وتحليل العلاقة بين حوكمة المعرفة والأداء التنظيمي بهيئات الموانئ البحرية المصرية. وتوصلت إلى وجود علاقة طرية ذات دلالة إحصائية وقوية بين أبعاد حوكمة المعرفة محل الدراسة وبعضها البعض والتي تؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي في هيئات الموانئ البحرية المصرية الأربعة (البحر الأحمر - أسكندرية - بورسعيد - دمياط).

التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- **أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** (أ) أهمية الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وقياسه بأبعاده المختلفة من خلال (الاستشراف - التفكير النظمي - الرؤية المستقبلية - التحفيز). (ب) قياس أبعاد حوكمة إدارة المعرفة باستخدام المعايير التالية وهي: (دعم الإدارة العليا - استراتيجيات التطوير - الثقافة التنظيمية - إدارة المخاطر - القياس والتقييم). (ج) الإتفاق على أن الذكاء الاستراتيجي له أثر في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة ومن ثم التأثير في أداء المنظمة.

٢- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

(أ) تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن هناك العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Keikha, 2016) ودراسة (حمودة، ٢٠١٤) ودراسة (Esmaeili, 2014) حددت ثلاثة أبعاد للذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف - التفكير النظمي -

- ٣- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين.
- ٤- لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين.

الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- ١- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف المستقبلي على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين.
- ٢- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظامي على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين.
- ٣- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين.
- ٤- لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين.

الفرض الفرعي الثالث:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- ١- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف المستقبلي على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين.
- ٢- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظامي على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين.
- ٣- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين.
- ٤- لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين.

الفرض الفرعي الرابع:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- ١- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف المستقبلي على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين.
- ٢- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظامي على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين.
- ٣- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين.
- ٤- لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين.

الفرض الفرعي الخامس:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على التقييم والقياس بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- ١- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف المستقبلي على التقييم والقياس بشركة مصر للتأمين.
- ٢- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظامي على التقييم والقياس بشركة مصر للتأمين.
- ٣- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على التقييم والقياس بشركة مصر للتأمين.
- ٤- لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على التقييم والقياس بشركة مصر للتأمين.

٥. بالإضافة إلى غموض العلاقة بين مستوى الذكاء الإستراتيجي ومعايير حوكمة إدارة المعرفة (وفقاً لإجابات ٣٤ مفردة، ونسبة ٨٥%).

الأمر الذي ترى الباحثة أنه أصبح من الضروري دراسة هذا القصور الواضح في مدى إدراك العاملين لمفهوم الذكاء الإستراتيجي وأيضاً في درجة الإلمام والإدراك بمعايير حوكمة إدارة المعرفة. ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء هذه الظواهر السلبية. حيث تُعد شركة مصر للتأمين من الشركات التي تسعى لتطبيق أحدث وأفضل الأساليب الإدارية من أجل زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين وتقديم كافة الخدمات التأمينية على أعلى مستوى من الجودة والكفاءة وتحقيق رضا العملاء.

خامساً:- مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قامت بها الباحثة والدراسات السابقة التي تم عرضها تبين للباحثة أن المشكلة الأساسية للبحث تتمثل في وجود ضعف في إدراك العاملين بالشركة محل الدراسة لمفهوم الذكاء الإستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة، مما ترتب عليه وجود غموض في مجال العلاقة بينهما، ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مدى إدراك العاملين بشركة مصر للتأمين لمفهوم الذكاء الإستراتيجي؟
- ٢- ما مدى إدراك العاملين بشركة مصر للتأمين لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة؟
- ٣- إلى أي مدى يؤثر الذكاء الإستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين؟

سادساً:- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الإستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين. ويمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي ومدى إدراكه من قبل العاملين بالشركة محل الدراسة.
- ٢- التعرف على مفهوم حوكمة إدارة المعرفة ومدى إدراكه من قبل العاملين بالشركة محل الدراسة.
- ٣- التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي وأي بُعد من أبعاده هو الأكثر تأثيراً في حوكمة إدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة.
- ٤- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لقيادات الشركة، فيما يتعلق بأهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق معايير حوكمة إدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة.

سابعاً:- فروض الدراسة:

بناءً على الدراسات السابقة التي تم عرضها ونتائج الدراسة الإستطلاعية التي قامت بها الباحثة ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرض الرئيس للدراسة كالتالي:

الفرض الرئيس للدراسة:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على أبعاد حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين.

وينبثق عن الفرض الرئيس للدراسة الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- ١- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف المستقبلي على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين.
- ٢- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظامي على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين.

المستقبلية وهذا الذكاء يشمل: الموهبة، الفهم، المعرفة، المرونة، الخيال الواسع.

كما توصل (النعمي، ٢٠٠٨) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية.

وتوصل (Mcdowell, 2009) إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة. كما أوضح (العبدلي، ٢٠١٠) تولد عناصر هذا الذكاء مع الفرد (هذا هو التأثير الوراثي) ويمكن للفرد أن ينميها ويطورها من خلال الخبرة والتعلم والممارسة والتعلم والتدريب (وهذا هو تأثير البيئة).

وعلى أساس ما تقدم صاغت الباحثة مفهوماً للذكاء الاستراتيجي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية والذي يشير الي هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات وعناصره هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية ، القدرة على تحفز العاملين ، الشراكة) ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوافرة لإتخاذ القرارات الصائبة وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

ويمكن توضيح أبعاد الذكاء الاستراتيجي على النحو التالي:

١- الاستشراف: Foresight

تعكس مقدرة الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل (النعمي، ٢٠٠٨) ، وقد أشار القرآن الكريم إلي مفهوم الاستشراف في (سورة الحشر، آية ١٨) في قوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتتظرنفس ما قدمت لغد واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون) وفي مجال العمل: الاستشراف هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه(صالح وآخرون، ٢٠١٠) ويعبر عن الاستشراف أيضاً بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر(Maccoby et al., 2004) إلى أن الافتقار إل عنصر الاستشراف قاد عدداً من المنظمات إلى الفشل.

وتبرز أهمية الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات من خلال(Clar et al., 2008):

(أ) **مساعدة القادة في التنبؤ** بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على عملها.

(ب) **تنسيق القدرات العقلية للقادة** ومنحهم رؤية وإبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، وتوسيع أفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، ويعقد الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن، من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة.

(ج) **توفير معلومات استراتيجية للمدراء** يصعب الحصول عليها، وتتعلم بالمستقبل، لاتخاذ القرارات المناسبة، ويزيد هذا العنصر من وعي المدراء لاقتناص الفرص والتقليل من المخاطر، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة.

(د) **دراسة الماضي وفهم الحاضر** ليتمكن المدبرون من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار.

٢- تفكير النظم: System Thinking

يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لنشكلاً نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها كما أن التفكير بالنظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلي أهداف المنظمة،

ثامناً:- أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من العوامل التالية:

(أ) تعتبر هذه الدراسة محاولة لمواصلة الجهود البحثية في مجال الذكاء الإستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة داخل منظمات الأعمال العربية وخاصة المصرية.

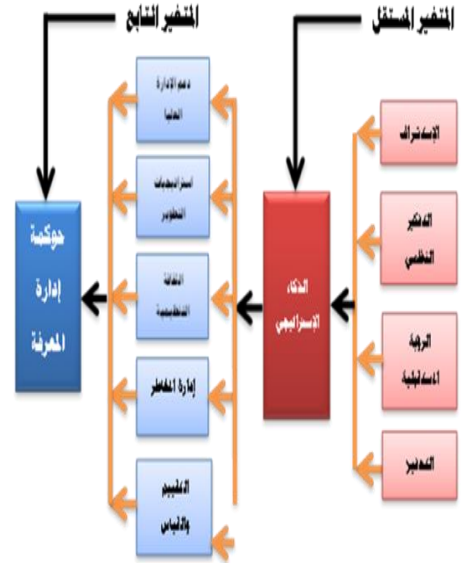
(ب) توفر الدراسة أساساً للمقارنة يمكن استخدامه من قبل الدراسات المستقبلية حيث أنه لا توجد دراسة عربية من قبل -على حد علم الباحثة- عن أثر الذكاء الإستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة.

٢- الأهمية التطبيقية:

وتنبثق أهميتها من أهمية شركة مصر للتأمين؛ حيث أنها تقدم خدمات تدعم احتياجات المواطن المصري والتي لن تنتهي بالتقدم مهما طال الزمن.

تاسعاً:- هيكل متغيرات الدراسة:

إنطلاقاً من مشكلة وفروض الدراسة يمكن للباحثة صياغة هيكل متغيرات الدراسة الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة بتصريف شكل رقم (١): هيكل متغيرات الدراسة

عاشراً:- الإطار المفاهيمي:

أ- مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يعرف (Pauker et al., 2000) الذكاء الاستراتيجي بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناعات القرار في الوقت المناسب، لدعم عملية تطويرهم للإستراتيجية.

بينما يعرف كل من (Tham & Kim, 2002) الذكاء الاستراتيجي بأنه كل ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها (الأنشطة - المصادر الزبون الأسواق - المنتجات - الخدمات - السعر) لتضع تصور إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغييرات استعداد للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للعميل وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.

ويعرفه (Maccoby et al., 2004) بأنه هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات وعناصره (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين).

أيضاً عرف (Service, 2006) الذكاء الاستراتيجي بأنه هو القدرة على تطوير إستراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية

عناصر الذكاء الإستراتيجي تتركز المقدره على " التحفيز " في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤي والتصورات التي ينبغي أن تكون موضوع التنفيذ ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف.

ب- حوكمة إدارة المعرفة:

يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها منظومة الإدارة الفعالة والاستفادة من الموارد المعرفية للمنظمة من خلال إنشاء وتخزين وترتيب واسترجاع وتوزيع معرفة المنظمة، وهذا يتم باستخدام أساليب وأدوات للحصول على وتخزين وتنظيم وتوفير المعلومات والخبرات داخل وخارج المنظمة (Detlor et al.,2006). كما عرف (Hong'Il, 2011) إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الإجراءات النظامية والمنضبطة التي يمكن أن تتخذها المنظمة للحصول على أكبر قيمة من المعارف المتاحة بها. كما تعددت تعريفات الباحثين لإدارة المعرفة ويمكن استعراضها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١)
مفاهيم إدارة المعرفة

التعريف	الباحث
تتطلب إدارة المعرفة تحديد واكتساب وتطوير وتوزيع واستخدام وتخزين المعرفة التي تعتبر ذات معنى بالنسبة للمنظمة.	Büchel&Probst, 2000
ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية تطوي على أربع عمليات أساسية تتمثل في خلق وتخزين واسترجاع ، ونقل ، وتطبيق المعرفة.	Alavi&Leidner, 2001
إدارة المعرفة هي مجموعة من الإجراءات النظامية والمنضبطة التي يمكن أن تتخذها المنظمة للحصول على أكبر قيمة من المعارف المتاحة لها.	Marwick, 2001
إدارة المعرفة هي أكثر بكثير من تقنيات تبادل المعلومات والتعاون ، وتتضمن أيضاً التعامل مع الجوانب السلوكية والثقافية للأفراد ، وإنشاء محتوى موثوق به من المعرفة.	Jones, 2001
إدارة المعرفة بمعناها الواسع هي مجموعة كبيرة من الأفكار والأدوات والممارسات التي تركز على الاتصالات ، وإنشاء واستخدام المعرفة في المنظمات.	Zhu, 2004
إدارة المعرفة هي عملية إدارة معارف المنظمة عن طريق مراحل محددة ومنهجية لاكتساب وتنظيم ، وتخزين ، وتطبيق ، وتبادل المعرفة وتجديد كل من المعرفة الضمنية والصريحة من قبل الموظفين لتعزيز الأداء التنظيمي وخلق قيمة.	Bhirud, Rodrigues, & Desai, 2005
إدارة المعرفة هي جمع ، وتوزيع المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء في جميع أنحاء المنظمة.	Kotelnikov, 2008

المصدر: (Hong'Il, 2011)

بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام. ويعد مدخل تفكير النظم منهجاً قديماً أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة هي (Maccoby, 2001).

(أ) **النظام الميكانيكي:** حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام لكي تخدم أهداف النظام، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

(ب) **النظام العضوي:** وهو كجسم الإنسان حيث تصمم أجزاء هذا النظام وراثياً للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته، ويعمل كل منها كنظام مستقل كالمنظمة، فهي كالجسم البشري، وعلى قائدها أن يحفز أجزاءها في خدمة أهداف النظام الكلي.

(ج) **النظام الاجتماعي:** الأجزاء الأدمية للنظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة لذلك فإن القيادة يجب أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أغراض النظام.

٣- الرؤية المستقبلية: **Visioning**

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة (عبيد، ٢٠٠٩) وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل على الفهم والإدراك أيضاً (الغالي وإدريس، ٢٠٠٨) ، وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها " فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة)، حيث اعتبرت شكل من أشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا (النعيمي، ٢٠٠٨).

وكأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي فهي تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير المنظم في تصميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها، وهي لا تعني مجرد تبني موجة ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه مسارات هذه الموجة (النعيمي، ٢٠٠٨)، ويكون هناك دائماً رؤية في بداية أية نشاط، فمثلاً اعتبر ستيفن مؤسس أكبر شركة بناء في العالم، كوكب الأرض بأجمعه كموقع بناء وعمل دائم وكان متمسكاً بتوجيهاته المبدئية حيث يقول : سوف نبني أي شئ وفي أي مكان وأي وقت (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩).

٤- الدافعية (التحفيز): **Motivation**

تشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف والدافعية هي حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل الدافعية أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجيهات الأفراد العاملين (جلاب، ٢٠١١) ويعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع حاجات هذا الفرد ويتضمن التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، والأهداف التنظيمية، والحاجات الفردية، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، وعوامل خارجية، والتي تحدد اتجاه السلوك لمدي زمني معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز والانتماء والسيطرة والجدارة ... إلخ كما تتميز بالتطور والتغير المستمرين، وتختلف الدافعية من فرد لآخر ومن مستوي إدارة لآخر، كما أنها تختلف من موقف لآخر (عامر، ٢٠١١)، وتعني الدافعية أيضاً قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤي والتصورات التي وضعها، وكعنصر من

(ج) الولاء التنظيمي: تؤثر الثقافة التنظيمية كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة وتلقي بضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جوده المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء فإنهم سوف يلاحظون أن مشكلهم مع المنظمة تحل بأدب وكفاءة وإذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيدج العملاء أمامهم مصاعب كثيرة في التعامل مع المنظمة.

٥- التقييم والقياس:

باعتبارها عملية رقابية متكررة فإن إدارة المعرفة تحفز على صقل إستراتيجية إدارة المعرفة من خلال آلية التقييم والقياس (Zyngier, 2006). وأن التقييم والقياس هما جزء من حوكمة إدارة المعرفة التي تؤدي وظيفة إدارة الأداء في إدارة المعرفة. تختلف الحالتان في مستوى التفعيل، ولكن كلاهما ينقل حتمية التقييم والقياس كجانب للحكومة.

حادي عشر:- الدراسة الميدانية وأختبار الفروض:

أ- منهجية الدراسة:

سعيًا نحو تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، اعتمدت الباحثة في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الاستنباطي، والذي يقوم على وصف، وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي أثر الذكاء الاستراتيجي على حوكمة إدارة المعرفة، وقد تم ذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بتصميم قائمة استقصاء تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فروض الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، ويمكن توضيح منهج الدراسة في النقاط التالية كما يلي:

١- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

(أ) الذكاء الاستراتيجي (متغير مستقل):

اعتمدت الباحثة في قياس الذكاء الاستراتيجي بالشركة محل الدراسة على المقياس الذي وضعه (أبو الغنم، ٢٠١٦) نقلًا عن: (Maccoby & Succder, 2011)، وقد قامت الباحثة بالتعديل في العبارات المكونة من (٢٢ عبارة) بما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية والوحدات المبحوثة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغير الذكاء الاستراتيجي بالشركة محل الدراسة من حيث أبعاده الأربعة (الاستشراف - التفكير النظمي - الرؤية المستقبلية - التحفيز).

(ب) حوكمة إدارة المعرفة (متغير تابع):

اعتمدت الباحثة في قياس متغير حوكمة إدارة المعرفة على المقياس الذي وضعه (Ardianto & Tanner, 2011). وقد قامت الباحثة بالتعديل بالتعديل في العبارات المكونة من (١١ عبارة) بما يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية والوحدات المبحوثة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغير حوكمة إدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة من حيث أبعاده الخمسة (دعم الإدارة العليا - استراتيجيات التطوير - الثقافة التنظيمية - إدارة المخاطر - التقييم والمقياس).

٢- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع شركة مصر للتأمين والبالغ عددهم (٣٤٥٢ موظف) ينقسموا إلى (٢٣ رئيس قطاع) و (٦٩ مدير عام) و(٦٦٦ مدير إدارة) و (٢٦٨٤ موظف عادي). ويمكن توضيح مجتمع الدراسة طبقاً لدليل الإحصائي شركة مصر للتأمين كما يلي:

وبناءً على ما تم عرضه يمكن تعريف حوكمة إدارة المعرفة على أنها:

هي ظاهرة اجتماعية تحافظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية، ويشار إليها على أنها مزيج من العمليات والمسؤوليات والآليات لتحديد الوصول إلى مجموعة من الأهداف أو هي عملية يتم بموجبها إدارة وتوجيه المنظمات (Pemsel et al., 2016).

كما تعتبر حوكمة إدارة المعرفة هي تنفيذ حقوق إتخاذ القرار والمسؤولية من خلال آليات المراقبة والتغذية الراجعة لضمان تقديم فوائد إدارة المعرفة (Zyngier, Burstein, & McKay, 2006).

ويمكن توضيح أبعاد حوكمة إدارة المعرفة على النحو التالي:

١- السلطة ودعم الإدارة العليا:

إن الجانب الإداري في السلطة يعني القواعد وممارسة السلطة تخضع للممارسات الجيدة. والسلطة هي ممارسة السلطة المنصوص عليها شرعياً في المنظمة. ومن المتوقع أن يحدث في منظمة قائمة على المركز أو المرتبة الأولى. في حين أن القيادة تتعلق بدور الأفراد والفرق، فإن السلطة هي مظهر من مظاهر القوة التي تنشأ من الدرجة الوظيفية والمكانة في المنظمة. كما أن القيادة ومستوى الاستقلال الذاتي تسهم في إنشاء المعرفة الفعالة ونقلها داخل المنظمة.

٢- إدارة المخاطر:

إدارة المعرفة ليست محصنة ضد مخاطر الفشل وبالتالي ينبغي على المنظمة إنشاء إدارة مناسبة لمواجهة المخاطر المحتملة. ويصف (Zyngier, 2006) إدارة المخاطر بأنها آلية تحكم تكرر التغذية العكسية لإستراتيجية إدارة المعرفة. حيث يوفر التحليل ومراقبة استراتيجيات إدارة المعرفة، تعزيز التحسين التكراري نحو استراتيجيات فعالة.

٣- تطوير الإستراتيجية:

ينطرق تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة إلى العمليات والآليات التي توجه تطوير إستراتيجية المنظمة. وهذا يترجم إلى تحديد الأور والمسؤوليات لتطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المنظمة بشكل فعال.

٤- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية هي البيئة التي يتم فيها استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة. كما يدعي كل من (Zyngier & Burstein, 2004) أن القادة ينشؤون ثقافة تنظيمية من خلال قيادة موظفيهم نحو التحسين الجماعي، وتجسيد الموقف المتوقع في بيئة المنظمة. ويمكن أن تكون الثقافة نفسها في شكل قيم المنظمات، أو السلوك المهني، أو السلوك الأخلاقي، أو ببساطة مناخ إيجابي لتعزيز التعاون وإنجاز المهام. أيضاً أشار (حسن، ٢٠٠٤) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في عده جوانب من المنظمة وربما يكون للثقافة التنظيمية نتائج إيجابية أو سلبية عليها وأهمها:

(أ) الفعالية: في دراسته حول المنظمات المتميزه الأداء وجد أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة وفعالية المنظمة ووجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها صفة أساسية في المنظمات المتفوقة الأداء وتتطلب فاعلية المنظمة تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها.

(ب) الهيكل التنظيمي:

تؤثر الثقافة في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، إتخاذ القرارات، الإتصالات ... وغيرها) وتساعد موائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمه على تحقيق المزيد من الفاعليه الاداريه.

٢٨٤	الاستثمارات المستردة
٢٨٠	الاستثمارات الصالحة

المصدر: الدليل الإحصائي لشركة مصر للتأمين لعام ٢٠١٦ م.

٣- أنواع ومصادر البيانات: (أ) البيانات الثانوية:

قامت الباحثة بدراسة مسحية مكثفة للأبحاث والدراسات السابقة، والمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية، والندوات، والمؤتمرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، هذا بالإضافة إلى التقارير والبيانات المنشورة المتعلقة بموضوع الدراسة، وساهمت البيانات الثانوية في تكوين الإطار الفكري والفلسفي للدراسة.

(ب) البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها على عينة الدراسة والمكونة من (٣٤٤) مفردة، وبعد ذلك تم جمعها من عينة الدراسة (المستجيبين ٢٨٤ مفردة)، ثم مراجعتها (القوائم الصالحة للتحليل ٢٨٠)، وتحكمها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث تم إجراء اختبار المصادقية والاعتمادية لقائمة الاستقصاء من خلال قياس معامل الصدق والثبات (ألفا ورونباخ)، وذلك بغرض التأكد من صلاحية المقياس وقدرته على قياس الظاهرة البحثية وذلك لتحديد مدى صحة المقاييس المستخدمة، وبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما تم التوصل إليه.

٤- حدود الدراسة:

(أ) **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على العاملين بشركة مصر للتأمين (منطقة القاهرة الكبرى).

(ب) الحدود الموضوعية:

(١) ركزت الدراسة بصفة أساسية على متغيرين وهما (الذكاء الإستراتيجي- حوكمة إدارة المعرفة).
(٢) تعددت أبعاد ومعايير حوكمة إدارة المعرفة، وقد اقتصررت الدراسة على تناول خمسة أبعاد وهم: (دعم الإدارة العليا - إستراتيجيات التطوير - الثقافة التنظيمية - إدارة المخاطر - إدارة القياس والتقييم).
(٣) عوامل الذكاء الإستراتيجي، وقد اقتصررت الدراسة على تناول أربعة أبعاد وهم: (الإستشراف المستقبلي - التفكير النظامي - الرؤية المستقبلية - الدافعية والتحفيز).

(ج) **الحدود الزمانية:** تم تجميع بيانات الدراسة في خلال الفترة من يوليو ٢٠١٦م حتى ديسمبر ٢٠١٦م.

ب- توصيف عينة الدراسة:

تقدم الباحثة في هذا الجزء توصيفاً لعينة الدراسة تبعاً للعوامل الديموجرافية، ويلخص الجدول التالي وصف عينة الدراسة.

جدول رقم (٤)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للتوظيف

الفئة	العدد	%
رئيس قطاع	٣	١,١
مدير عام	١٠	٣,٦
مدير إدارة	٧٦	٢٧,١
موظف	١٩١	٦٨,٢
الإجمالي	٢٨٠	١٠٠

جدول رقم (٢) مجتمع الدراسة لشركة مصر للتأمين

المناطق	رؤساء القطاعات	مديري العموم	مديري الإدارات	الموظفين	الإجمالي
المركز الرئيسي	١٥	٤٥	٣١٠	١٢٤٨	١٦١٨
شمال القاهرة	١	٣	٨٣	٢٥٩	٣٤٦
جنوب القاهرة	١	٣	٦١	٢٣٥	٣٠٠
وسط وغرب الدلتا	١	٤	٤٧	١٨٢	٢٣٤
شرق الدلتا	١	٤	١٩	١١٠	١٣٤
القناة	١	٤	٣٢	٧٩	١١٦
الأسكندرية	١	١	٦٤	٢٠٥	٢٧١
شمال الوجه القبلي	١	٣	٢٥	١١٣	١٤٢
جنوب الوجه القبلي	١	٢	٢٥	١٦٣	١٩١
الإجمالي	٢٣	٦٩	٦٦٦	٢٦٨٤	٣٤٥٢

المصدر: الدليل الإحصائي لشركة مصر للتأمين لعام ٢٠١٦ م.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تم احتسابها بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة ٥٠% وبالتطبيق في معادلة حجم العينة بمعامل ثقة ٩٥% (أي بخطأ ٥%) فإن حجم العينة يتم تحديده كما يلي:

$$N = \frac{N_1 \cdot Q(1-Q)}{d^2} + \frac{Z^2 \cdot P(1-P)}{d^2}$$

حيث أن:

ق: نسبة الحد الأقصى لتوفير الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد أعتبرتها الباحثة ٥٠%.

د: نسبة الخطأ المسموح به وقد أعتبرها الباحثة ٥%.

د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي أختاره الباحثة وهو ٩٥% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة هي ١,٩٦.

ن: حجم مجتمع الدراسة ويساوي (٢٢٦٤).

ن: حجم العينة وهو يساوي (٣٤٤).

وعليه فإن حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة هو (٣٤٤) مفردة، يتم تم توزيعها عشوائياً على العاملين بشركة مصر للتأمين (منطقة القاهرة الكبرى) الذي تم اختياره وفقاً لأن به أكبر عدد من العاملين والبالغ عددهم (٢٢٦٤ موظف) مقارنة بباقي الفروع للشركة نظراً لحجم العاملين بهما واختلافهم من حيث المواقع والمسميات الوظيفية والعوامل الديموجرافية. ويوضح الجدول التالي حجم عينة الدراسة، وعدد الاستثمارات التي تم توزيعها على العاملين، وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٣)

عينة الدراسة للشركة محل الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة				
موظف	مدير إدارة	مدير عام	رئيس قطاع	حجم المجتمع
١٧٤٢	٤٥٤	٥١	١٧	٢٢٦٤
موظف	مدير إدارة	مدير عام	رئيس قطاع	حجم العينة
٢٦٤	٦٩	٨	٣	٣٤٤
				٣٤٤

جدول رقم (٨)

يوضح درجات مقياس ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

درجة القبول	كرونباخ
ممتاز	$\alpha \geq 0,9$
جيد	$0,7 < \alpha < 0,9$
مقبول	$0,6 < \alpha < 0,7$
فقير	$0,5 < \alpha < 0,6$
غير مقبول	$\alpha < 0,5$

(٢) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الإتفاق لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة.

(٣) تحليل التباين أحادي الاتجاه "ANOVA one way" لحساب الفروق بين مجموع مربعات متوسطات درجات المجموعات.

(٤) اختبار أقي فرق معنوي (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة إن وجدت.

(٥) معامل الارتباط البسيط لبيرسون Pearson Correlation لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة

(٦) تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression Analysis لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وللتحقق من صحة فروض الدراسة

ولقد تم مراجعة استمارات الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي، وترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)Statistical Package for Social Sciences .

د- صدق وثبات أداة الدراسة:

١- **صدق الأداة:** تعتبر الأداة صادقة إن كانت تقيس ما وضعت لقياسه، أو الصفة التي تهدف إلى قياسها، فإذا كانت أداة الدراسة تقيس اتجاه المبحوثين نحو شيء معين، فيجب أن تعطينا النتائج الاتجاه نحو هذا الشيء وليس نحو شيء أو موضوع آخر.

٢- **الثبات:** معنى ثبات الاختبار أن يكون الاختبار مماثلاً لنفسه بمعنى أن يعطي نفس النتائج حين يطبق أكثر من مرة على فرد لم تطرأ عليه تغيرات في الفترة الفاصلة من شأنها أن تغير من الظاهرة التي يقيسها الاختبار. ويوضح ذلك مدى إمكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستبيان، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

وقامت الباحثة بتحديد درجة الثبات والمصدقية للدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة والاتساق الداخلي للتحقق من الصدق ويتضح ذلك من الجدول رقم (١١)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٨٣٥) وهي درجة مرتفعة كما قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي فبلغت قيمته (٠,٩١٤) ومن خلال هذه النتائج اتضح أن القائمة تنسجم بالصدق والثبات، وبالتالي فإنها تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٩)

يوضح معامل الثبات والصدق

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الذكاء الإستراتيجي	٢٢	٠,٨٦١	٠,٩٢٨
حوكمة إدارة المعرفة	٢٠	٠,٧٩٤	٠,٨٩١
الإجمالي	٤٢	٠,٨٣٥	٠,٩١٤

المصدر: من مخرجات البرنامج.

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (٢٨٠) مفردة طبقاً للوظيفة إلى نسبة ١,١% لرئيس القطاع، ونسبة ٣,٦% للمدير العام، ونسبة ٢٧,١% لمدير الإدارة، ونسبة ٦٨,٢% للموظف.

جدول رقم (٥)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع

الفئة	العدد	%
ذكر	١٩٧	٧٠,٤
انثى	٨٣	٢٩,٦
الإجمالي	٢٨٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (٢٨٠) مفردة طبقاً للنوع إلى نسبة ٧٠,٤% للذكور ونسبة ٢٩,٦% للإناث

جدول رقم (٦)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً للمؤهل

الفئة	ك	%
ليسانس/بكالوريوس	٢٢٤	٨٠,٠
دبلوم دراسات عليا	٢٦	٩,٣
ماجستير	٢٠	٧,١
دكتوراه	١٠	٣,٦
الإجمالي	٢٨٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (٢٨٠) مفردة طبقاً للمؤهل إلى نسبة ٨٠% للباحثين على ليسانس/بكالوريوس، ونسبة ٩,٣% لدبلوم الدراسات العليا، ونسبة ٧,١% للماجستير، ونسبة ٣,٦% للدكتوراة.

جدول رقم (٧)

يوضح توزيع عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة

الفئة	العدد	%
من ٥ - ١٠ سنوات	٣٦	١٢,٩
من ١٠ - ١٥ سنة	٦٠	٢١,٤
من ١٥ سنة فأكثر	١٨٤	٦٥,٧
الإجمالي	٢٨٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (٢٨٠) مفردة طبقاً لسنوات الخبرة إلى نسبة ١٢,٩% لفئة (من ٥ - ١٠ سنوات)، ونسبة ٢١,٤% لفئة (من ١٠ - ١٥ سنة)، ونسبة ٦٥,٧% لفئة (من ١٥ سنة فأكثر).

ج- الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

(١) اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان الدراسة. حيث يوضح مدى إمكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، حيث إن معامل ألفا يقع بين (٠,١) فإذا كانت قيمة ألفا أكبر من أو تساوي ٠,٦ أمكن الاعتماد على عينة البحث وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (١,٣٦، ٣,٣١) والذي يقع في مدى عدم الإدراك والى حد ما مدرك مع نسبة اختلاف تتراوح بين (٣,٢٨% و ٤٥,٦%) والتي تقابل نسبة اتفاق تتراوح بين (٧١,٧% و ٥٤,٤%) لا تستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد، ولاتتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الشركة، كما أن الاستشراف لا يساعدها في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار، كما الى حد ما تشخص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق أهداف الشركة، والى حد ما لديها القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي لدى مع الأحداث المستقبلية، ويتضح مما سبق عدم ادراك عينة الدراسة بالاستشراف بالمستقبل، حيث بلغت المتوسط العام ٢,٤٣ ويقع في مدى عدم الإدراك مع نسبة اتفاق ٧٧,٤%.

جدول رقم (١١)

يوضح مدى إدراك عينة الدراسة لُبعد التفكير النظمي (ن=٢٨٠)

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
الشركة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	٣,١٤	٠,٧٥	٢٣,٩	٧٦,١	الى حد ما مدرك
أعمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادة لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.	٣,٠٤	١,٢١	٣٩,٨	٦٠,٢	الى حد ما مدرك
أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	٢,٢٧	١,٢٨	٥٦,٤	٤٣,٦	غير مدرك
التفكير بالنظم يساعدي على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصور أكثر وضوحاً.	١,٩٤	٠,٧٥	٣٨,٧	٧٤,٥	غير مدرك
أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الشركة	٢,١٥	١,٦٣	٧٥,٨	٤٨,٣	غير مدرك

٥- التحليل الوصفي لإدراك العاملين لمتغيرات الدراسة

١- التحليل الوصفي لمدى إدراك العاملين بشركة مصر للتأمين لمفهوم الذكاء الاستراتيجي:
ويستهدف هذا التحليل الوصفي قياس مدى إدراك العاملين بالشركة محل الدراسة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي.
وأسفرت نتائج التحليل الوصفي للباحثة على ما يلي:

جدول رقم (١٠)

يوضح مدى إدراك عينة الدراسة لُبعد الاستشراف (ن=٢٨٠)

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد.	١,٣٦	٠,٦٢	٤٥,٦	٥٤,٤	غير مدرك بشدة
أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية ثم أعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الشركة.	١,٩٥	٠,٧٤	٣٨,٠	٦٢,١	غير مدرك
الاستشراف يساعدي في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	٢,٤٤	٠,٦٩	٢٨,٣	٧١,٧	غير مدرك
أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق أهداف الشركة.	٣,١٠	١,٠٢	٣٢,٩	٦٧,١	الى حد ما مدرك
لدى القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	٣,٣١	١,٠٤	٣١,٤	٦٨,٦	الى حد ما مدرك
الإجمالي	٢,٤٣	٠,٥٥	٢٢,٦	٧٧,٤	غير مدرك

المصدر: من مخرجات البرنامج.

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
مع المجهول.					
أمتلاك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها.	٢,٣٤	٠,٨٢	٣٥,٠	٦٤,٩	غير مدرك
أمتلاك القدرة على إقناع الآخرين (أفراد الشركة) وتحفيزهم على الإيمان بروئيتي الإستراتيجيية.	٢,٣٦	٠,٧٩	٣٣,٥	٦٦,٥	غير مدرك
الاجمالي	٢,٣٣	٠,٧١	٣٠,٥	٦٩,٥	غير مدرك

المصدر: من مخرجات البرنامج

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (٢,١٤، ٢,٣٩) والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اختلاف تتراوح بين (٣٠,٩% و ٥٠,٩%) والتي تقابل نسبة اتفاق تتراوح بين (٦٩,١% و ٤٩,١%) ترى انها لا تمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال، ولا تستخدم رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض الشركة، ولا تعتمد على رؤيتها في اتخاذ قرارات صائبة، كما لا تمتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول، ولا تمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها وايضا لا تمتلك القدرة على إقناع الآخرين (أفراد الشركة) وتحفيزهم على الإيمان بروئيتي الإستراتيجية ويتضح مما سبق عدم ادراك عينة الدراسة بالرؤية المستقبلية، حيث بلغت المتوسط العام ٢,٣٣ والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اتفاق ٦٩,٥%.

جدول رقم (١٣)

يوضح مدى إدراك عينة الدراسة لُبعد التحفيز (ن= ٢٨٠)

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
أمتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة	٢,٢٦	٠,٨٨	٣٩,٠	٦١,١	غير مدرك

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.					

المصدر: من مخرجات البرنامج

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (٣,٠٤، ١,٩٤) والذي يقع في مدى عدم الادراك والى حد ما مدرك مع نسبة اختلاف تتراوح بين (٢٣,٩% و ٧٥,٨%) والتي تقابل نسبة اتفاق تتراوح بين (٧٦,١% و ٤٨,٣%) ترى ان الشركة الى حد ما في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء، وانها بالتفكير بالنظم لا يساعدها على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصور أكثر وضوحاً، و لا تمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الشركة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، ولا تحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها والى حد ما تعتمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادة لتلمس قيمتها في الأمد البعيد، ويتضح مما سبق عدم ادراك عينة الدراسة بالتفكير التنظيمي ، حيث بلغت المتوسط العام ٢,٥٠ والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اتفاق ٨٠,٤%.

جدول رقم (١٢)

يوضح مدى إدراك عينة الدراسة لُبعد الرؤية المستقبلية (ن= ٢٨٠)

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
أمتلاك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	٢,٣٨	٠,٨٨	٣٦,٩	٦٣,٠	غير مدرك
أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض الشركة.	٢,١٤	١,٠٩	٥٠,٩	٤٩,١	غير مدرك
أعتمد على رؤيتي في اتخاذ قرارات صائبة.	٢,٣٧	٠,٨٧	٣٦,٧	٦٣,٣	غير مدرك
أمتلاك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل	٢,٣٩	٠,٧٤	٣٠,٩	٦٩,١	غير مدرك

وانه لا يتم اثاره التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات، كما لا يتم مكافأة العاملين في الشركة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم، ولا يتم تشجيع التفاعل بين العاملين في الشركة وتكوين فرق العمل بينهم، وأنه لا يتم حث العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، حيث لا يتم تحفيز أفراد الشركة للتصرف بانسجام مع أهداف الشركة. ويتضح مما سبق عدم ادراك عينة الدراسة بالتحفيز، حيث بلغت المتوسط العام ٢,٤٠، والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اتفاق ٧٢,١%.

بناءً على إجراء التحليل الوصفي لمدى إدراك العاملين بشركة مصر للتأمين لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة:

ويستهدف هذا التحليل الوصفي قياس مدى إدراك العاملين بالشركة محل الدراسة لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة. وأسفرت نتائج التحليل الوصفي للباحثة ما يلي:

جدول رقم (١٤)
يوضح مدى إدراك عينة الدراسة لمدى دعم الإدارة العليا
(ن=٢٨٠)

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
هناك هيئات لحكومة إدارة المعرفة.	٢,٤٠	٠,٦٥	٢٧,١	٧٢,٩	غير مدرك
هناك أدوار أوديهها لقيادة إدارة المعرفة.	٢,٣٧	٠,٦٧	٢٨,٣	٧١,٧	غير مدرك
هناك متابعة للأدوار التي تؤديها لحكومة إدارة المعرفة.	٢,٥٧	٠,٧٧	٣٠,٠	٧٠,٤	غير مدرك
هناك استراتيجيات لتصحيح الأخطاء إن وجدت أثناء حوكمة إدارة المعرفة.	٢,٣٦	٠,٨٩	٣٧,٧	٦٢,٣	غير مدرك
الاجمالي	٢,٤٣	٠,٦٢	٢٥,٥	٧٤,٥	غير مدرك

المصدر: من مخرجات البرنامج

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (٢,٣٦ ، ٢,٥٧) والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اختلاف تتراوح بين (٢٧,١% و ٣٧,٧%) والتي تقابل نسبة اتفاق تتراوح بين (٧٢٩% و ٦٢٣%) ترى عدم وجود هيئات

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
التي تم وضعها.					
أثير التنافس بين العاملين لتقديم الإنجازات.	٢,٩٠	٠,٧٢	٢٤,٨	٧٥,٢	غير مدرك
أكفئ العاملين في الشركة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم.	٢,٢٥	٠,٩٨	٤٣,٦	٥٦,٤	غير مدرك
أشجع التفاعل بين العاملين في الشركة وتكوين فرق العمل بينهم.	٢,٣٢	٠,٩٦	٤١,٤	٥٨,٦	غير مدرك
أحث العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	٢,٣٤	٠,٩٢	٣٩,٣	٦٠,٧	غير مدرك
أحفز أفراد الشركة للتصرف بانسجام مع أهداف الشركة.	٢,٣١	٠,٨٧	٣٧,٧	٦٢,٣	غير مدرك
الاجمالي	٢,٤٠	٠,٦٧	٢٨,٠	٧٢,١	غير مدرك

المصدر: من مخرجات البرنامج

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (٢,٣٢ ، ٢,٢٥) والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اختلاف تتراوح بين (٢٤,٨% و ٤٣,٦%) والتي تقابل نسبة اتفاق تتراوح بين (٨١,٥% و ٧٦,٩%)، ترى انها لا تمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة التي تم وضعها،

لحكمة إدارة المعرفة، ولا توجد أدوار تؤديها لقيادة إدارة المعرفة
عدم وجود متابعة لهذه الأدوار، كما لا توجد استراتيجيات لتصحيح
الأخطاء إن وجدت أثناء حوكمة إدارة المعرفة ويتضح مما سبق
عدم ادراك عينة الدراسة بدعم الإدارة العليا، حيث بلغت المتوسط
العام ٢,٤٣، والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اتفاق
٧٤,٥%.

جدول رقم (١٦)
يوضح مدى إدراك عينة الدراسة لُبعد الثقافة التنظيمية
(ن = ٢٨٠)

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
يتسم العمل بفريق تنظيمية تدعم استراتيجية إدارة المعرفة.	٢,٣٩	٠,٨٤	٣٥,٢	٦٤,٩	غير مدرک
تتأثر الثقافة التنظيمية بالثقافات العالمية والمحلية.	٢,٠٥	٠,٦١	٣٠,٠	٧٠,٢	غير مدرک
تعمل القيادات على تسهيل نقل استراتيجية إدارة المعرفة لتحقيق الفوائد المطلوبة.	٢,٠٨	٠,٩١	٤٣,٨	٥٦,٣	غير مدرک
مستوى الثقافة التنظيمية السائدة يُدمج استراتيجية إدارة المعرفة.	٢,٣٤	٠,٥٩	٢٥,٢	٧٤,٨	غير مدرک
الاجمالي	٢,٢٢	٠,٤٩	٢٢,١	٧٧,٩	غير مدرک

المصدر: من مخرجات البرنامج

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (٢,٣٩ ، ٢,٠٥) والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اختلاف تتراوح بين (٢٥,٢% و ٤٣,٨%) والتي تقابل نسبة اتفاق تتراوح بين (٧٤,٨% و ٥٦,٣%) ترى انه لا تتأثر الثقافة التنظيمية بالثقافات العالمية والمحلية، كما لا تعمل القيادات على تسهيل نقل استراتيجية إدارة المعرفة لتحقيق الفوائد المطلوبة، وان مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لا يدعم استراتيجيات حوكمة إدارة المعرفة. وانه لا يتسم العمل بقيم تنظيمية تدعم استراتيجية إدارة المعرفة ويتضح مما سبق عدم ادراك عينة الدراسة بالثقافة التنظيمية ، حيث بلغت المتوسط العام ٢,٢٢ والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اتفاق ٧٧,٩%.

جدول رقم (١٧)
يوضح مدى إدراك عينة الدراسة لُبعد إدارة المخاطر
(ن = ٢٨٠)

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
من المتوقع حدوث مخاطر نتيجة لحوكمة المعرفة.	٢,٣١	٠,٧٨	٣٣,٨	٦٦,٢	غير مدرک
عند حدوث	٢,٥٢	٠,٦٣	٢٥,٠	٧٥,٠	غير مدرک

جدول رقم (١٥)
يوضح مدى إدراك عينة الدراسة لُبعد استراتيجيات التطوير
(ن = ٢٨٠)

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
يشترك المسؤولون في تطوير استراتيجية إدارة المعرفة.	٢,٣٨	٠,٨٦	٣٦,١	٦٣,٩	غير مدرک
تنفذ استراتيجية إدارة المعرفة من خلال قيادات فاعلة.	٢,٥٦	٠,٨٤	٣٢,٨	٦٧,٢	غير مدرک
هناك اعتبارات لن تطوير استراتيجية عالمية لإدارة المعرفة.	٢,٥٩	٠,٨٢	٣١,٧	٦٨,٣	غير مدرک
يوجد أساليب وأدوات تستخدم لتحديد أهداف إدارة المعرفة وموائمتها مع مكونات إدارة المعرفة (الأشخاص، العمليات، التكنولوجيا).	٢,٣٢	٠,٨٥	٣٦,٦	٦٣,٤	غير مدرک
الاجمالي	٢,٤٦	٠,٦٢	٢٥,٢	٧٤,٨	غير مدرک

المصدر: من مخرجات البرنامج

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (٢,٣٢ ، ٢,٥٩) والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اختلاف تتراوح بين (٣١,٧% و ٣٦,٦%) والتي تقابل نسبة اتفاق تتراوح بين (٦٨,٣% و ٦٣,٤%) انه الى لا يشترك المسؤولون في تطوير استراتيجية إدارة المعرفة، ولا يوجد أساليب وأدوات تُستخدم لتحديد أهداف إدارة المعرفة وموائمتها مع مكونات إدارة المعرفة (الأشخاص، العمليات، التكنولوجيا)، كما لا يتم تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة من خلال قيادات فاعلة، كما لا توجد اعتبارات لتطوير استراتيجية عالمية لإدارة المعرفة ويتضح مما سبق عدم ادراك عينة الدراسة باستراتيجيات التطوير، حيث بلغت المتوسط العام ٢,٤٦ والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اتفاق ٧٤,٨%.

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
إدارة المعرفة					
هناك استفادة من القياس والتقييم المستمر لاستراتيجيات حوكمة إدارة المعرفة	٢,٩٨	٠,٧٠	٢٣,٥	٧٦,٥	الى حد ما مدرك
هناك كوادر بشرية مؤهلة لقياس وتقييم استراتيجيات حوكمة إدارة المعرفة	٢,٩٣	٠,٧١	٢٤,٢	٧٥,٨	الى حد ما مدرك
الاجمالي	٢,٧١	٠,٥٢	١٩,٢	٨٠,٨	الى حد ما مدرك

المصدر: من مخرجات البرنامج

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (٢,٩٣ ، ٢,١١) والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اختلاف تتراوح بين (٢٣,٥% و ٣٥,٦%) والتي تقابل نسبة اتفاق تتراوح بين (٦٤,٥% و ٧٥,٨%) ترى ان لا يوجد هناك نظم للقياس والتقييم المستمر لاستراتيجيات حوكمة إدارة المعرفة، كما لا توجد آليات تقدم التغذية العكسية بشأن تنفيذ استراتيجيات حوكمة إدارة المعرفة، ولا يوجد استفادة من القياس والتقييم المستمر لاستراتيجيات حوكمة إدارة المعرفة، لا يوجد هناك كوادر بشرية مؤهلة لقياس وتقييم استراتيجيات حوكمة إدارة المعرفة ويتضح مما سبق عدم ادراك عينة الدراسة بإدارة القياس والتقييم ، حيث بلغت المتوسط العام ٢,٧١ والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اتفاق ٨٠,٨%.

بناءً على إجراء التحليل الوصفي لمدى ادراك العاملين بشركة مصر للتأمين لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة (المتغير التابع) يتضح عدم ادراك العاملين بالشركة محل الدراسة لمفهوم حوكمة إدارة المعرفة.

و- اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي قامت الباحثة بصياغته في صورة فرض عدم على أنه "لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة على أبعاد حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين".

ويستهدف هذا الفرض التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأي بُعد من أبعاده هو الأكثر تأثيراً في حوكمة إدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة.

ولاختبار الفرض الرئيس الثالث قامت الباحثة باستخدام تحليل الارتباط ، وتحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدريجي لمعرفة أفضل المتغيرات المستقلة تأثيراً.

وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للباحثة في الفرض على ما يلي:

■ اختبار الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
مخاطر لحوكمة إدارة المعرفة استراتيجيات لمواجهةها.					
عند حدوث مخاطر هناك قيادات تستطيع التعامل معها بكفاءة وفعالية.	٢,٢١	١,٠١	٤٥,٧	٥٤,٣	غير مدرك
عند حدوث مخاطر هناك نظام تغذية عكسية للاستفادة من إيجابياتها الحالية وتجنب سلبياتها مستقبلًا.	٢,٢١	٠,٧٨	٣٥,٣	٦٤,٧	غير مدرك
الاجمالي	٢,٣١	٠,٦٣	٢٧,٣	٧٢,٧	غير مدرك

المصدر: من مخرجات البرنامج

يتضح من بيانات الجدول السابق ان أغلبية عينة الدراسة بمتوسط يتراوح بين (٢,٢١ ، ٢,٥٢) والذي يقع في مدى عدم الموافقة مع نسبة اختلاف تتراوح بين (٢٥,٠% و ٤٥,٧%) والتي تقابل نسبة اتفاق تتراوح بين (٧٥,٠% و ٥٤,٣%) ترى انه لا يتوقع حدوث مخاطر نتيجة لحوكمة المعرفة، كما لا يوجد استراتيجيات لمواجهة هذه المخاطر ولا يوجد نظام تغذية عكسية للاستفادة من إيجابياتها الحالية وتجنب سلبياتها مستقبلًا ، لا يوجد قيادات تستطيع التعامل مع هذه المخاطر بكفاءة وفعالية. ويتضح مما سبق عدم ادراك عينة الدراسة بإدارة المخاطر، حيث بلغت المتوسط العام ٢,٣١ والذي يقع في مدى عدم الادراك مع نسبة اتفاق ٧٢,٧%.

جدول رقم (١٨)

يوضح مدى إدراك عينة الدراسة لبُعد إدارة القياس والتقييم (N= ٢٨٠)

الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الاتجاه
هناك نظم للقياس والتقييم المستمر لاستراتيجيات حوكمة إدارة المعرفة	٢,١١	٠,٧٥	٣٥,٦	٦٤,٥	غير مدرك
هناك آليات تقدم التغذية العكسية بشأن تنفيذ استراتيجيات حوكمة	٢,٨٣	٠,٨٤	٢٩,٧	٧٠,٣	الى حد ما مدرك

والرؤية المستقبلية يؤثران على دعم الإدارة العليا بمقدار (٧٨,٥%)، ونسبة (٢١,٥%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تذكر في النموذج أو للخطأ العشوائي وأن التغيير الحادث في دعم الإدارة العليا بمقدار الوحدة يرجع للتغيير في التفكير النظامي بمقدار (١,١١٦)، وبمقدار (١,٦٩) للرؤية المستقبلية. وأن خروج بُعد الإستشراف المستقبلي وبُعد التحفيز من النموذج لا يعني عدم تأثيرهما على دعم الإدارة العليا وإنما لضعف تأثيرهما في ظل المتغيرين المؤثرين، وأنهما يؤثران بشكل فردي أو من خلال تأثير غير مباشر.

بناءً على اختبار الفرض الفرعي الأول يمكن للباحثة رفض الفرض بشكل جزئي في صورته العدمية وقبول الفرض جزئياً في صورته البديلة التي نصت على أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين.

اختبار الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين.
 - لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظامي على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين.
 - لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين.
 - لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين.
- (أ) حساب معامل الارتباط البسيط بين أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي وبُعد استراتيجيات التطوير:

- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظامي على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على دعم الإدارة العليا بشركة مصر للتأمين.

(أ) حساب معامل الارتباط البسيط بين أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي وبُعد دعم الإدارة العليا:

جدول رقم (١٩) يوضح دلالة العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ودعم الإدارة العليا

المتغيرات	حكومة إدارة المعرفة	الذكاء الإستراتيجي			
		الأبعاد	دعم الإدارة العليا	الإستشراف	التفكير النظامي
حكومة إدارة المعرفة	١	١	**٠,٧٦٥	**٠,٨٨١	**٠,٦٨٩
		١	**٠,٧٦٥	**٠,٩٠٦	**٠,٩٢٧
الذكاء الإستراتيجي	١	**٠,٧٨٢	**٠,٨٨١	١	**٠,٨٤٦
		**٠,٨٣٤	**٠,٩٢٧	**٠,٨٤٦	١
		١	**٠,٦٥١	**٠,٧٨٢	**٠,٨٣٤

** معنوية عند ٥%

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين دعم الإدارة العليا وكلاً من أبعاد الذكاء الإستراتيجي، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٦٥١، ٠,٨٨١) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك يدل على أنه كلما توفرت أبعاد الذكاء الإستراتيجي تحققت دعم الإدارة العليا، كما توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٧٨٢، ٠,٩٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما قد يسبب وجود مشكلة الإزدواج الخطي ولقد قامت الباحثة باختبار هذه المشكلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين VIF أو بخروج بعض المتغيرات من النموذج وحساب (VIF) بلغت قيمته (٣,٥١٢) وهي قيمة أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي والجدول التالي (جدول رقم ٢٠) يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدريجي لمعرفة أفضل المتغيرات المستقلة تأثيراً.

(ب) اختبار تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على بُعد دعم الإدارة العليا:

جدول رقم (٢٠) يوضح نتائج علاقة الإنحدار المتعدد بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي ودعم الإدارة العليا

معامل	معامل	معامل	مستوى	قيمة	قيمة
التحديد	التحديد	الارتباط	الدلالة	T	معامل
المعدل		الكلي	P		الإنحدار
٠,٧٨٥	٠,٧٨٧	٠,٨٨٧	٠,٠١	١,٥٠	٠,١٧٥
			٠,٠١	٢,١٣	١,١١٦
			٠,٠١	٣,٧٧	١,١٦٩
					٥١٠,٧
					قيمة F
					٠,٠١
					مستوى الدلالة

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية نموذج إنحدار أبعاد الذكاء الإستراتيجي على دعم الإدارة العليا، حيث بلغت قيمة "F" (٥١٠,٠٧) عند مستوى دلالة (٠,٠١) وأن التفكير النظامي

جدول رقم (٢١) يوضح دلالة العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي واستراتيجيات التطوير

المتغيرات	حكومة إدارة المعرفة	الذكاء الإستراتيجي			
		الأبعاد	دعم الإدارة العليا	الإستشراف	التفكير النظامي
حكومة إدارة المعرفة	١	١	**٠,٨٣٥	**٠,٩١٥	**٠,٧٦٥
		١	**٠,٨٣٥	**٠,٩٠٦	**٠,٩٢٧
الذكاء الإستراتيجي	١	**٠,٧٨٢	**٠,٨٨١	١	**٠,٨٤٦
		**٠,٨٣٤	**٠,٩٢٧	**٠,٨٤٦	١
		١	**٠,٦٥١	**٠,٧٨٢	**٠,٨٣٤

** معنوية عند ٥%

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إستراتيجيات التطوير وكلاً من أبعاد الذكاء الإستراتيجي، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٧٢٢، ٠,٩١٥) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك يدل على أنه كلما توفرت أبعاد الذكاء الإستراتيجي توفرت إستراتيجيات التطوير، كما توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٧٨٢، ٠,٩٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما قد يسبب وجود مشكلة الإزدواج الخطي ولقد قامت الباحثة باختبار هذه المشكلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أو خروج بعض المتغيرات وهنا خرج بعض المتغيرات لضعف تأثيرهم في ظل المتغير الداخلي في النموذج والجدول التالي (جدول رقم ٢٢) يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدريجي لمعرفة أفضل المتغيرات المستقلة تأثيراً.

(ب) اختبار تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على بُعد إستراتيجيات التطوير:

جدول (22)

يوضح نتائج علاقة الإندثار المتعدد بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي واستراتيجيات التطوير

معامل الإندثار	قيمة معامل الإندثار	قيمة T	مستوى دلالة P	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
ثابت	-	2.74	0.01			
التفكير النظمي	0.284	37.88	0.01	0.915	0.938	0.837
قيمة F		1435.30				
مستوى دلالة		0.01				

جدول (23)

يوضح دلالة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والثقافة التنظيمية

المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات
المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات	المتغيرات
الثقافة التنظيمية	1	0.920	0.920	0.920	0.920
التفكير النظمي	1	0.906	0.906	0.906	0.906
التفكير النظمي	1	0.906	0.906	0.906	0.906
الثقافة التنظيمية	1	0.920	0.920	0.920	0.920
التفكير النظمي	1	0.906	0.906	0.906	0.906
الثقافة التنظيمية	1	0.920	0.920	0.920	0.920
التفكير النظمي	1	0.906	0.906	0.906	0.906

** معنوية عند 5%

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية وكلاً من أبعاد الذكاء الإستراتيجي، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨١٧،٠,٩٢٠) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك يدل على أنه كلما توفرت أبعاد الذكاء الإستراتيجي توفرت الثقافة التنظيمية، كما توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٧٨٢،٠,٩٠٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما قد يسبب وجود مشكلة الإزدواج الخطي تضخم التباين (VIF) ولقد قامت الباحثة باختبار هذه المشكلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أو خروج بعض المتغيرات من النموذج وبجانبه تراوحت قيمته بين (٣,٧٢،٨,٠٨) وهي قيمة أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي والجدول التالي (جدول رقم ٢٦) يوضح نتائج تحليل الإندثار المتعدد بطريقة الإندثار التدريجي لمعرفة أفضل المتغيرات المستقلة تأثيراً.

(ت) اختبار تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على بُعد الثقافة التنظيمية:

جدول (24)

يوضح نتائج علاقة الإندثار المتعدد بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والثقافة التنظيمية

معامل الإندثار	قيمة معامل الإندثار	قيمة T	مستوى دلالة P	معامل الارتباط الكلي	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
ثابت	0.694	9.44	0.01			
الاستشراف المستقبلي	0.360	7.07	0.01	0.943	0.980	0.889
التفكير النظمي	0.398	10.07	0.01			
التحفيز	0.067	2.62	0.01			
قيمة F		742.6				
مستوى دلالة		0.01				

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية نموذج إندثار أبعاد الذكاء الإستراتيجي على الثقافة التنظيمية، عند مستوى دلالة (٠,٠١) وأن أبعاد الذكاء الإستراتيجي يؤثر على الثقافة التنظيمية بمقدار (٠,٨٨٩،٠) ونسبة (١١,١%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تذكر في النموذج أو للخطأ العشوائي وأن التغير الحادث في الثقافة التنظيمية بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الاستشراف المستقبلي بمقدار (٠,٣٦٠) وللتفكير النظمي (٠,٣٩٨)، وللتحفيز بمقدار (٠,٠٦٧)، كما أن خروج بُعد الرؤية المستقبلية من النموذج لا يعني عدم تأثيره على الثقافة التنظيمية وإنما لضعف تأثيره في ظل المتغير المؤثرة، وأنه يؤثر بشكل فردي أو من خلال تأثير غير مباشر. بناءً على اختبار الفرض الفرعي الثالث يمكن للباحثة رفض الفرض بشكل جزئي في صورته العدمية وقبول الفرض جزئياً في

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية نموذج إندثار أبعاد الذكاء الإستراتيجي على استراتيجيات التطوير، عند مستوى دلالة (٠,٠١) وأن التفكير النظمي يؤثر على استراتيجيات التطوير بمقدار (٠,٨٣٧،٠) ونسبة (١٦,٣%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تذكر في النموذج أو للخطأ العشوائي وأن التغير الحادث في استراتيجيات التطوير بمقدار الوحدة يرجع للتغير في التفكير النظمي بمقدار (٠,٩٦٥)، وأن خروج بُعد الاستشراف المستقبلي وبُعد الرؤية المستقبلية، وبُعد التحفيز من النموذج لا يعني عدم تأثيرهم على استراتيجيات التطوير وإنما لضعف تأثيرهم في ظل المتغير المؤثر على استراتيجيات التطوير، وأنهم يؤثران بشكل فردي أو من خلال تأثير غير مباشر.

بناءً على اختبار الفرض الفرعي الثاني يمكن للباحثة قبول الفرض بشكل جزئي في صورته العدمية ورفض الفرض جزئياً في صورته البديلة التي نصت على أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على استراتيجيات التطوير بشركة مصر للتأمين.

اختبار الفرض الفرعي الثالث:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف المستقبلي على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظمي على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين.

(أ) حساب معامل الارتباط البسيط بين أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي وبُعد الثقافة التنظيمية:

جدول (26)

يوضح نتائج علاقة الإنحدار المتعدد بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وإدارة المخاطر

متغير	معامل	معامل	معامل	متغير	قيمة	قيمة
التعديل	التعديل	الإرتباط	تقني	P	T	الإنحدار
					0.01	3.20
				0.01	11.45	0.449
				0.01	7.10	0.306
				0.01	3.50	0.230
					108.5	
					0.01	

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية نموذج إنحدار أبعاد الذكاء الإستراتيجي على إدارة المخاطر، حيث بلغت قوت قيمة "F" (١٠٨,٥) عند مستوى دلالة (٠,٠١) وأن أبعاد الذكاء الإستراتيجي يؤثر على إدارة المخاطر بمقدار (٩٢,١%)، ونسبة (٧,٩%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تذكر في النموذج أو للخطأ العشوائي وأن التغيير الحادث في إدارة المخاطر بمقدار الوحدة يرجع للتغيير في الاستشراف المستقبلي بمقدار (٢٣٠) وللتفكير التنظيمي (٣٠٦)، وللرؤية المستقبلية بمقدار (٠,٤٤٩) وخروج بُعد التحفيز من النموذج ليعني عدم تأثيره على إدارة المخاطر وإنما لضعف تأثيره في ظل المتغيرات المؤثرة، وأنه يؤثر بشكل فردي أو من خلال تأثير غير مباشر.

بناءً على اختبار الفرض الفرعي الرابع يمكن للباحثة رفض الفرض بشكل جزئي في صورته العدمية وقبول الفرض جزئياً في صورته البديلة التي نصت على أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين.

اختبار الفرض الفرعي الخامس:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على إدارة القياس والتقييم بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف على إدارة القياس والتقييم بشركة مصر للتأمين
- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظامي على إدارة القياس والتقييم بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على إدارة القياس والتقييم بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على إدارة القياس والتقييم بشركة مصر للتأمين.

(أ) حساب معامل الارتباط البسيط بين أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي وُبعد القياس والتقييم:

جدول (27)

يوضح دلالة العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والقياس والتقييم

المتغيرات	الأبعاد	القياس والتقييم	الإستشراف	التفكير النظامي	الرؤية المستقبلية	التحيز
حزمة	حزمة	1				
حزمة	الإستشراف	**0.905	1			
حزمة	التفكير النظامي	**0.888	**0.906	1		
حزمة	الرؤية المستقبلية	**0.834	**0.927	**0.846	1	
حزمة	التحيز	**0.833	**0.855	**0.782	**0.834	1

** معنوية عند 5%

صورته البديلة التي نصت على أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على الثقافة التنظيمية بشركة مصر للتأمين.

اختبار الفرض الفرعي الرابع:

لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- لا يوجد تأثير جوهري للاستشراف المستقبلي على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للتفكير النظامي على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للرؤية المستقبلية على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين.
- لا يوجد تأثير جوهري للتحفيز على إدارة المخاطر بشركة مصر للتأمين.

(أ) حساب معامل الارتباط البسيط بين أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي وُبعد إدارة المخاطر:

جدول (25)

يوضح دلالة العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وإدارة المخاطر

المتغيرات	الأبعاد	الإستشراف	التفكير النظامي	الرؤية المستقبلية	التحيز
حزمة	حزمة	1			
حزمة	الإستشراف	**0.932	1		
حزمة	التفكير النظامي	**0.898	**0.906	1	
حزمة	الرؤية المستقبلية	**0.938	**0.927	**0.846	1
حزمة	التحيز	**0.830	**0.855	**0.782	**0.834

** معنوية عند 5%

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة المخاطر وكلاً من أبعاد الذكاء الإستراتيجي، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨٣٠,٠٠,٩٣٨) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك يدل على أنه كلما توفرت أبعاد الذكاء الإستراتيجي توفرت إدارة المخاطر، كما توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٩٠٨,٠٠,٧٨٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما قد يسبب وجود مشكلة الإزدواج الخطي تضخم التباين (VIF) ولقد قامت الباحثة باختبار هذه المشكلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أو خروج بعض المتغيرات من النموذج وبحاسبه تراوحت قيمته بين (٧,١٥,٥,٥٩) وهي قيمة أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي والجدول التالي (جدول رقم ٢٨) يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدريجي لمعرفة أفضل المتغيرات المستقلة تأثيراً.

(ب) اختبار تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على إدارة المخاطر:

جدول رقم (29)

ملخص نتائج فروض الدراسة

الفرض	اختبار مدى صحة الفروض	النتيجة
الفرض الأول	لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على أبعاد حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين.	رفض الفرض جزئياً
الفرض الثاني	لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على دعم الإدارة العليا.	قبول الفرض جزئياً
الفرض الثالث	لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على ثقافة المنظمة.	رفض الفرض جزئياً

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة القياس والتقييم وكلاً من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠,٨٣٣,٠٠,٩٠٥) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وذلك يدل على أنه كلما توفرت أبعاد الذكاء الاستراتيجي توفرت إدارة القياس والتقييم، كما توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بينهما (٠,٩٠٨,٠٠,٧٨٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما قد يسبب وجود مشكلة الإزدواج الخطي تضخم التباين (VIF) ولقد قامت الباحثة باختبار هذه المشكلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أو خروج بعض المتغيرات من النموذج وبحسابه تراوحت قيمه بين (٣,٧٢٧, ٨,٠٠٨) وهي قيمة أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي والجدول التالي (جدول رقم ٣٠) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الانحدار التدريجي لمعرفة أفضل المتغيرات المستقلة تأثيراً.

(ب) اختبار تأثير أبعاد الذكاء الإستراتيجي على بُعد إدارة القياس والتقييم:

جدول (28)

يوضح نتائج علاقة الانحدار المتعدد بين أبعاد الذكاء

الإستراتيجي وإدارة القياس والتقييم

متغير	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل	معامل
التعديل	التعديل	الارتباط	الدلالة	قيمة	قيمة	قيمة
المعدل	المعدل	المتغير	P	T	F	معنى
			0.01	6.18	0.554	الثابت
			0.01	5.94	0.369	الانحدار المستقبلي
			0.01	6.94	0.334	التفكير النقدي
			0.01	4.83	0.150	التحليل
				550.3		قيمة F
				0.01		معنى الدلالة

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية نموذج إحدار أبعاد الذكاء الإستراتيجي على إدارة القياس والتقييم، حيث بلغت قيمته "F" (٥٥٠,٣) عند مستوى دلالة (٠,٠١) وأن أبعاد الذكاء الإستراتيجي يؤثر على إدارة القياس والتقييم بمقدار (٨٥,٥%) ونسبة (١٤,٥%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تذكر في النموذج أو للخطأ العشوائي وأن التغير الحادث في إدارة القياس والتقييم بمقدار الوحدة يرجع للتغير في الاستشراف المستقبلي بمقدار (٠,٣٦٩) وللتفكير التنظيمي (٠,٣٣٤)، وللتحيز بمقدار (٠,١٥٠) وخروج بُعد الرؤية المستقبلية، من النموذج لا يعني عدم تأثيره على إدارة التقييم والقياس وإنما لضعف تأثيره في ظل المتغيرات المؤثرة، وأنه يؤثر بشكل فردي أو من خلال تأثير غير مباشر.

بناءً على اختبار الفرض الفرعي الخامس يمكن للباحثة رفض الفرض بشكل جزئي في صورته العدمية وقبول الفرض جزئياً في صورته البديلة التي نصت على أنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على إدارة القياس والتقييم بشركة مصر للتأمين.

ثاني عشر:- نتائج الدراسة:

أ- نتائج اختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي ملخص نتائج اختبار الفروض:

المصدر: من إعداد الباحثة

ب- النتائج العامة للدراسة:

توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- أثبتت الدراسة وجود مستوى إدراك منخفض جداً لدى العاملين لمفهوم الذكاء الإستراتيجي وأيضاً لمفهوم معايير حوكمة إدارة المعرفة داخل شركة مصر للتأمين.
- يُعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع للمنظمة، حيث يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة، وتبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف المخاطر والتحديات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة.
- أن الذكاء الإستراتيجي يجعل المنظمة قادرة على التعامل التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها. كما أن الذكاء الإستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة.
- يلعب الذكاء الإستراتيجي دوراً رئيساً في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية. كما تبرز أهميته في دوره الواضح في فهم التحديات

	التدريب) المراكز التدريبية المتخصصة	- خبراء متخصصين في المجال.	إدراك العاملين لمفهوم الذكاء الإستراتيجي
٢-	الإدارة العليا إدارة البحوث والتطوير	من خلال قيام إدارة البحوث والتطوير بعمل دراسات بحثية عن أبعاد الذكاء بوصفه من المواضيع المهمة والقديمة والحديثه في حقن العمل الإداري، والتي تساعد في نجاح المنظمات.	إعطاء الذكاء الإستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة والقديمة والحديثه في حقن العمل الإداري، والتي تساعد في نجاح المنظمات.
٣-	الإدارة العليا الإدارة المالية إدارة الموارد البشرية الإدارة الهندسية	من خلال توفير الموارد البشرية والمادية الخاصة بالوحدة.	تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي مهمتها تزويد الشركة بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مسئلتها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم.
٤-	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	من خلال المقابلات الشخصية وإجاباته على نموذج اختبارات الجدارات الوظيفية.	ضرورة أن تسعى الشركة إلى استقطاب مدراء على مستوى عالي من الجدارة الوظيفية.

ب- توصيات حوكمة إدارة المعرفة:

يوضح الجدول التالي توصيات الدراسة الخاصة بحوكمة إدارة المعرفة وآليات تنفيذها مع توضيح المسئول عن تنفيذها:

جدول رقم (٣٢)

الخطة التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة

التوصيات	إجراءات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الإطار الزمني
١- إنشاء وحدة لحوكمة إدارة المعرفة.	توفير الموارد البشرية والمادية.	- الإدارة العليا	من ثلاثة شهور إلى ست شهور
	تحديد آليات لإدارة وتوجيه الشركة لتحقيق أهدافها.	- الإدارة المالية	شهر
	المحافظة على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والفردية.	- إدارة الموارد البشرية الإدارة الهندسية	مستمر
٢-	من خلال البرامج التدريبية على أيدي خبراء متخصصين في المجال.	- الإدارة العليا	من شهر لثلاثة شهور
إدارة المعرفة.	عمل دورات توعوية لحوكمة إدارة المعرفة.	- وحدة حوكمة إدارة	مستمر

الناشئة، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الإستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلي قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة.

٥- يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً كبيراً في بناء المنظمة وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المنظمة.

٦- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وكلاً من أبعاد حوكمة إدارة المعرفة.

٧- وجود علاقة تأثير بين بعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف المستقبلي، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) وأبعاد حوكمة إدارة المعرفة (دعم الإدارة العليا، استراتيجيات التطوير، إدارة المخاطر، التقييم والقياس). وذلك يدل على أنه كلما توفرت أبعاد الذكاء الإستراتيجي توفرت معايير حوكمة إدارة المعرفة، كما توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض.

ج-مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق الأهداف:

جدول رقم (٣٠)

أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومدى إدراكه من قبل العاملين بشركة مصر للتأمين.	الدراسة الاستطلاعية المقابلات الشخصية نتائج التحليل الوصفي	تم تحقيقه
الهدف الثاني	التعرف على مفهوم حوكمة إدارة المعرفة ومدى إدراكه من قبل العاملين بشركة مصر للتأمين.	الدراسة الاستطلاعية المقابلات الشخصية نتائج التحليل الوصفي	تم تحقيقه
الهدف الثالث	التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأي بُعد من أبعاده هو الأكثر تأثيراً في حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين.	نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة	تم تحقيقه
الهدف الرابع	تقديم بعض التوصيات والمقترحات لقيادات شركة مصر للتأمين، فيما يتعلق بأهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق معايير حوكمة إدارة المعرفة بشركة مصر للتأمين.	توصيات الدراسة وآليات تنفيذ توصيات الدراسة	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالث عشر:- توصيات الدراسة:

أ- توصيات الذكاء الإستراتيجي:

يوضح الجدول التالي توصيات الدراسة الخاصة بالذكاء الإستراتيجي وآليات تنفيذها مع توضيح المسئول عن تنفيذها:

جدول رقم (٣١)

الخطة التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة

التوصيات	إجراءات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الإطار الزمني
١- ضرورة العمل على زيادة مستوى	من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك وعلى أيدي	- الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية (قسم	من شهر إلى شهرين

إدارة المعرفة	الإستراتيجي ي (الإستشرا ف المستقبلي، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية ، التحفيز) وأبعاد حوكمة إدارة المعرفة (دعم الإدارة العليا، استراتيجيات التطوير، إدارة المخاطر، التقييم والقياس). عمل دورات توعوية لإزالة الغموض في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي جسي وحوكمة إدارة المعرفة.	-
---------------	--	---

رابع عشر:- مقترحات لبحوث مستقبلية:

- توصي الباحثة بإجراء مزيد من البحوث بشأن كل من الذكاء الإستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة، وذلك كما يلي:
- ١- العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وصنع وإتخاذ القرارات.
 - ٢- العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والتميز التنظيمي.
 - ٣- دور حوكمة إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية.
 - ٤- دور المنظمات الأثيرة في حوكمة إدارة المعرفة.

خامس عشر:- قائمة المراجع

أ- المراجع العربية:

- ١- أبو الغنم، خالد (٢٠١٦)، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات بشركات التامين السعودية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، المجلد ٢، العدد ٥، ص.
- ٢- البكري، شريف (٢٠١٣)، أثر حوكمة المعرفة على زيادة فعالية الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ٣- جلاب، إحسان دهش (٢٠١١)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ٢١٤-٢١٥.
- ٤- حسن، راوية، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٥٣.

المعرفة إدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) المراكز التدريبية المتخصصة	-	استخدام أساليب وأدوات للحصول على الموارد المعرفية.	-	٣- الاستفادة من الموارد المعرفية للشركة.
الإدارة العليا إدارة المعلوماتية إدارة الموارد البشرية	مستمر	تخزين وترتيب وإستنتاج وتوفير المعلومات في الوقت المناسب داخل وخارج الشركة. تفعيل العمل بمعايير حوكمة إدارة المعرفة (السلطة ودعم الإدارة العليا، إستراتيجيات التطوير، الثقافة التنظيمية، إدارة المخاطر، إدارة القياس والتقييم).	-	
من ثلاثة شهور إلى ست شهور		توفير الموارد البشرية والمادية.	-	٤- إنشاء إدارة للمخاطر داخل الشركة لمواجهة المخاطر المحتملة.
شهر	الإدارة العليا الإدارة المالية	إعداد آليات لمواجهة المخاطر المحتملة.	-	
مستمر	إدارة الموارد البشرية الإدارة الهندسية	إعداد آلية تحكم تكرار التغذية العكسية لإستراتيجية إدارة المعرفة.	-	
مستمر		توفير التحليل ومراقبة إستراتيجية إدارة المعرفة.	-	

ت- توصيات بدور الذكاء الإستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة:

يوضح الجدول التالي توصيات الدراسة الخاصة بدور الذكاء الإستراتيجي في حوكمة إدارة المعرفة وآليات تنفيذها مع توضيح المسئول عن تنفيذها:

جدول رقم (٣٣) الخطة التنفيذية المقترحة لتطبيق توصيات الدراسة

التوصيات	إجراءات التنفيذ	مسئولية التنفيذ	الإطار الزمني
١- تعزيز وتحسين العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وحوكمة إدارة المعرفة.	- وضع إستراتيجية فعالة تعمل على توضيح وتعزيز وتحسين العلاقة بين أبعاد الذكاء	- الإدارة العليا وحدة الذكاء الإستراتيجي ي وحدة حوكمة	مستمر

- Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2011: Quality Research in Pacific Asia, Brisbane, Queensland, Australia, 7-11 July 2011.
- 4- Clar, g. et al (2008), strategic policy intelligence tools, enabling better rtdi policy – making europes regions, steinbeis- edition, Stuttgart/berlin, pp. 31-32.
- 5- Cristiano Antonellia., Federico Barbiellini Amideib and Claudio Fassio (2014), The mechanisms of knowledge governance: State ownedenterprises and Italian economic growth, 1950–1994, Journal of Structural Change and Economic Dynamics, Vol. 31, pp. 43-63.
- 6- Danny Ardianto (2013), The Role of Knowledge Management Governance, *International Journal of Computer Theory and Engineering*, Vol.5, No.1, pp.133-137.
- 7- David McKie and Robert L. Heath (2016), ReviewPublic relations as a strategic intelligence for the 21stcentury: Contexts, controversies, and challenges, Journal Of Public Relations Review, Vol.42, pp. 298-305.
- 8- Detlor, Brain; Ruhi, Umar; Turel, Ofir; Bergeron, Pierrette; Choo, Chun; Heaton, Lorna and Paquette, Scott (2006)," The Effect Of Knowledge Management Context On Knowledge Management Practices: An Empirical Investigation", *The Electronic Journal of Knowledge Management*,4(2),117-128.
- 9- Diana Giebels., Arwin van Buuren and Jurian Edelenbos (2016), Knowledge governance for ecosystem-based management: Understanding its context-dependency, Jo u rn al of Environmental Science & Policy, Vol.55, pp. 424-435.
- 10- Esmaili. Mahmoud Raze, (2014) A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning, *International Journal of Asian Social Science*, 2014, 4 (10) : 1045-1061
- 11- Hong'll, yooB And Hwihyung, cho (2011) , " The Impact Of Consumer Trust On
- ٥- حمودة، رنده (٢٠١٤)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
- ٦- صالح، أحمد وأخرون (٢٠١٠) الإدارة بالذكاءات – منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ١٧٨.
- ٧- الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٩)، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور المميزة الإستراتيجية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ٤٦-٤٧.
- ٨- العابدي، علي وهاشم الموسوي (٢٠١٤)، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة ال ١٠، المجلد ٨، العدد ٣١.
- ٩- عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١١)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص ٢٥٥.
- ١٠- العبدلي، ضرغام (٢٠١٠)، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف- العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، ص ٥١.
- ١١- عبيد، عصام (٢٠٠٩)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، مجلة دراسات المعلومات، ع ٤، ص ٣٩.
- ١٢- الغالبي، ظاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٨)، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، ص ٢٠٨.
- ١٣- النعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٨)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، م ٢٣، ص ١٧٢.

ب- المراجع الأجنبية:

- 1- Abbas keikha., Ebrahim hadadi and Aleme Keikha (2016), Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 7, No.3, pp. 263-276.
- 2- Ardianto, Danny And Kerry Tanner (2011) Knowledge Management Governance In Multinational Companies: A Case Study Of Simens, Conference: Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2011: Quality Research in Pacific Asia, Brisbane, Queensland, Australia, 7-11 July 2011.
- 3- Ardianto, Danny And Kerry Tanner (2011) Knowledge Management Governance In Multinational Companies: A Case Study Of Simens, Conference:

- Term Insurance Industry In South Africa, European Business Review. No.6, Vol.23.
- 21- Pemsel, S., Müller, R and Soderlund, J (2016), Knowledge Governance Strategies in Project-based Organizations, Journal of Long Range Planning, Vol.49, PP. 648-660.
- 22- Quarmby, Neil (2003), Futures Work In Strategic Criminal Intelligence, Paper Presented at The Evaluation In Crime and Justice: Trends and Methods Conference Convened By The Australian Institute Of Criminology In Conjunction With The Australian Bureau of Statistics, Canberra, pp. 1-10.
- 23- Rubén Arcos (2016), ReviewPublic relations strategic intelligence: Intelligence analysis, communication And influence, Journal Of Public Relations Review, Vol. 42, pp. 264-270.
- 24- Service, Robert. W (2006), the development of strategic intelligence: a managerial perspective, international journal of management, vol. 23, no. 1, p.6.
- 25- Sofia Pemsel., Anna Wiewiora., Ralf Müller., Monique Aubry and Kerry Brown (2014), A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations, International Journal of Project Management, Vol. 32, pp. 1411–1422.
- 26- Sofia Pemsel., Ralf Müller and Jonas Söderlund (2016), Knowledge Governance Strategies in Project-based Organizations, Journal of Long Range Planning, Vol.49, PP. 648-660.
- 27- Suzanne M. Zyngier., Frada Burstein and Judy Mckay (2006), The Role of Knowledge Management Governance in the Implementation of Strategy, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences.
- 28- Suzanne M. Zyngier., Frada Burstein and Judy Mckay (2016), Knowledge management governance: A multifaceted approach to organizational decision and innovation support, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: Attitudinal Loyalty And Purchase Intentions In B2C E - Market Places : Intermediary Trust Vs . Seller Trust " , International Journal of Information Management, Article in Press.
- 12- Hong'll, yooB And Hwihyung, cho (2011) , " The Impact Of Consumer Trust On Attitudinal Loyalty And Purchase Intentions In B2C E - Market Places : Intermediary Trust Vs . Seller Trust " , International Journal of Information Management, Article in Press.
- 13- Laura Seitovirta (2011), The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Department of Management and International Business, Master" s Thesis, Aalto University, School of Economics, Finland.
- 14- Ling Xue (2014), Governance–knowledge fit and strategic risk taking in supply chain digitization, Journal of Decision Support Systems, Vol.62, pp.54-65.
- 15- Maccoby, Michael (2001), Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, Research Technology Management, Vol.44, No.3, p.21.
- 16- Maccoby, Michael et al. (2004), to build a strategy that works, you need strategic intelligence, factor in talent, 2004 available from: <http://www.factorintalent.com>, p.3.
- 17- Maccoby, Michael et al. (2004), to build a strategy that works, you need strategic intelligence, factor in talent, 2004 available from: <http://www.factorintalent.com>, p.3.
- 18- Mcdowell, don (2009), strategic intelligence : a handbook for practitioners, managers, and users, united states of America, scarecrow press, inc, P.7.
- 19- Pauker, Benjamin et al (2000), strategic intelligence, providing critical information for strategic decisions, corporate executive board, executive inquiry, august 2000.
- 20- Pellissier, Rene And Kruger,J (2011), A Study Of Strategic Intelligence As A Stratigic Management Tool In The Long-

<https://www.researchgate.net/publication/28873987>

- 29- Tham, K and Kim,m (2002), Towards Strategic Intelligence With Anthology Based Enterprise Modeling & ABS, proceedings of The International Business & Economics Research Conference, Las Vegas, NV, October 7-11.
- 30- Ulf Andersson., Peter J., Buckley and Henrik Dellestrand (2015), In The Right Place At The Right Time!: The Influence Of Knowledge Governance Tools On Knowledge Transfer And Utilization In Mnes, *Global Strategy Journal*, Vol. 5, pp. 27-47.
- 31- Zyngier, S. (2006). Knowledge management governance. In D. G. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hershey, PA: Idea Group Reference.
- Zyngier, S., & Burstein, F. (2004). *Knowledge management strategies:*