



Journal of  
**TANMIYAT AL-  
RAFIDAIN**  
(*TANRA*)

A scientific, quarterly, international,  
open access, and peer-reviewed  
journal

Vol.44 , No. 148  
Dec. 2025

© University of Mosul |  
College of Administration  
and Economics, Mosul, Iraq.



**TANRA** retain the copyright of  
published articles, which is released  
under a “Creative Commons  
Attribution License for CC-BY-4.0”  
enabling the unrestricted use,  
distribution, and reproduction of an  
article in any medium, provided that  
the original work is properly cited.

**Citation:** Al-Taha, Shihab M.,  
Alshalal, Mohammed H.,  
Abdullah, Iman, Najm A. (2025).  
Strategic awareness of strategic  
leaders and its role in bridging the  
knowledge gap among academic  
staff: A diagnostic and analytical  
study at Al-Hadbaa University.  
*TANMIYAT AL-RAFIDAIN*, 44  
(148), 9-34.  
<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54136>

P-ISSN: 1609-591X  
e-ISSN: 2664-276X  
[tanmiyat.uomosul.edu.iq](mailto:tanmiyat.uomosul.edu.iq)

Research Paper

## Strategic awareness of strategic leaders and its role in bridging the knowledge gap among academic staff: A diagnostic and analytical study at Al-Hadbaa University

Shihab Mohammed Al-Taha<sup>1</sup>, Mohammed Hayder  
Alshalal<sup>2</sup>, Iman Najm Al-Din Abdullah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Northern Technical University, Administrative Technical College,  
Department of Business Administration Technologies

**Corresponding author:** Mohammed Hayder Alshalal  
[mohammed\\_haidar@ntu.edu.iq](mailto:mohammed_haidar@ntu.edu.iq)

**DOI:** <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54136>

**Article History:** *Received:* 1/10/2024, *Revised:* 15/11/2024,  
*Accepted:* 2/12/2024, *Published:* 1/12/2025.

### **Abstract**

*The research mainly aimed to determine the role of strategic awareness among administrative leaders in bridging the knowledge gap among academic staff at Al-Hadbaa University, and to demonstrate the possibility of enhancing practical communication skills and innovation systems among academic staff, enhancing the ability to use knowledge-based education systems, and enhancing the ability to use open education required to bridge their knowledge gap. The main problem of the research was how to bridge the knowledge gap among academic staff by activating the strategic awareness approach among its strategic leaders. Therefore, the researchers selected Al-Hadbaa University as the field for their study, and the administrative staff were chosen as the study community. The researchers used a sample of administrative leaders in their research, considering that they have strategic awareness in the university under study, numbering 53 individuals. The researchers adopted an analytical diagnostic approach, distributing several questionnaire forms and using statistical methods, and reached several conclusions, the most important of which is the direct impact of strategic awareness in bridging the knowledge gap. The researchers recommend paying attention to enhancing strategic awareness among university administrative leaders. The research aims to bridge the knowledge gap among their academic staff and thus achieve the university's goals.*

### **Keywords:**

Strategic awareness, bridging the knowledge gap, Al-Hadbaa University

ورقة بحثية

## الوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية ودوره في ردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي: دراسة تشخيصية تحليلية في جامعة الحدياء

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (44)، العدد (148)

كانون الاول 2025

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستساح غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

**الاقتباس:** الطه، شهاب محمد محمود، الشلال، محمد حيدر علي، عبد الله، إيمان نجم الدين. (2025). الوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية ودوره في ردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي: دراسة تشخيصية تحليلية في جامعة الحدياء. تنمية الرافدين، 44(148)، 9-34.

<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54136>

P-ISSN: 1609-591X  
e-ISSN: 2664-276X  
tanmiyat.uomosul.edu.iq

شهاب محمد محمود الطه<sup>1</sup>، محمد حيدر علي الشلال<sup>2</sup>، إيمان نجم الدين عبد الله<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> قسم تقنيات إدارة الأعمال، الكلية التقنية الادارية، الجامعة التقنية الشمالية، الموصل، العراق

المؤلف المراسل: محمد حيدر علي الشلال ([mohammed\\_haidar@ntu.edu.iq](mailto:mohammed_haidar@ntu.edu.iq))

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54136>

تاريخ المقالة: الاستلام: 2024/10/1، التعديل، التنقيح: 2024/11/15، القبول: 2024/12/2، النشر: 2025/12/1.

### المستخلص

يهدف البحث بشكل رئيس إلى تحديد دور الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في ردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي في جامعة الحدياء، وبيان إمكانية تعزيز مهارات التواصل الفعال وأنظمة الابتكار في إيصال المعرفة لدى الكادر الأكاديمي وتعزيز قدرات استخدام نظم التعليم المستندة إلى المعرفة وتعزيز قدرة استخدام التعليم المفتوح المطلوبة لردم الفجوة المعرفية لديهم، وتمثلت المشكلة الرئيسة للبحث حول كيفية ردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي عبر تفعيل نهج الوعي الاستراتيجي لدى قياداتها الاستراتيجية، من هنا اتجه الباحثون إلى جامعة الحدياء بوصفها ميداناً لبحثهم، وتم اختيار الكادر الإداري فيها بوصفهم مجتمعاً للدراسة، وقد استعان الباحثون في بحثهم هذا بعينة من القيادات الادارية باعتبارهم يملكون وعياً استراتيجياً في الجامعة المبحوثة والبالغ عددهم (53) فرداً، وقد اتجه الباحثون إلى اختيار منهج تشخيصي تحليلي وتوزيع عدد من استمارة الاستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية (( IBM SPSS V26 توصل الباحثون لعدد من الاستنتاجات أهمها وجود دور للوعي الاستراتيجي في ردم الفجوة المعرفية، ويوصي الباحثون بضرورة الاهتمام بتعزيز أساليب الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة لردم الفجوة المعرفية لدى كادرهم الأكاديمي وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة.

### الكلمات المفتاحية:

الوعي الاستراتيجي، ردم الفجوة المعرفية، جامعة الحدياء.

## المقدمة

تشير الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي إلى الفجوة بين ما يمتلكه الأكاديميون من معرفة وما يجب أن يمتلكوه لتحقيق أهدافهم التعليمية والبحثية بكفاءة وفاعلية في ظل المتغيرات الحديثة التي تشهدها البيئة التعليمية، قد يكون سبب هذه الفجوات هو الفوارق المعرفية بين الكادر الأكاديمي أو أنها تتولد نتيجة التطورات السريعة في مجال المعرفة والتكنولوجيا، والتي تجعل من الصعب على الكادر الأكاديمي مواكبة أحدث المعلومات والأدوات وأساليب التدريس، ويعتبر الوعي الاستراتيجي أداة أساسية لردم هذه الفجوة، حيث يساعد الأكاديميين على التعرف إلى التوجهات المعرفية الجديدة وفهم احتياجات سوق العمل والمتطلبات الحديثة في بيئة التعليم العالي، عبر تطوير استراتيجيات واعية، إذ يُمكن للكادر الأكاديمي في الميدان المبحوث تحديد المهارات والمعرفة التي يجب اكتسابها أو صقلها، وتعزيز بيئة مؤاتية للابتكار واتخاذ القرارات الفعالة، من خلال تعزيز الوعي الذاتي وفهم ديناميكيات منظماتهم، إذ يمكن للقادة تسهيل التواصل والتعاون بشكل أفضل بين الكادر الأكاديمي، بالتالي فإن تطبيق الوعي الاستراتيجي، يمكن للكادر الأكاديمي تضيق الفجوة المعرفية والبقاء متصلين بأحدث المستجدات، مما يعزز من كفاءة التعليم والبحث العلمي في الجامعات.

## المبحث الأول: منهجية البحث:

**أولاً: مشكلة البحث:** يشهد العالم تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا والعلوم، مما يجعل من الصعب على الكادر الأكاديمي مواكبة كل جديد بشكل متواصل، في ظل محدودية فرص التدريب التي تساعد الأكاديميين على تطوير معارفهم ومهاراتهم بما يتناسب مع المستجدات الحالية، في ظل نقص الموارد المالية الذي تواجهه بعض الجامعات في التمويل الذي يؤثر على قدرة الأكاديميين في الوصول إلى مصادر المعرفة، مثل الأبحاث الحديثة، والدورات المتخصصة، والمعدات التقنية المتقدمة، وأحياناً يصطدم الكادر الأكاديمي بعدم مرونة الأنظمة الأكاديمية التي تقيد التحديث والتغيير، وكل ذلك قد يكون سبب عدم امتلاك الكادر الإداري الوعي الاستراتيجي الكافي بأهمية التطوير المستمر لمواكبة المتغيرات، لذا فإن الوعي الاستراتيجي يعد أداة حيوية في ردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي، فهو يتيح للأكاديميين فهماً أعمق للروية ورسالة الجامعة ولأهدافها الاستراتيجية، ويعزز من قدرتهم على التحليل البيئي وفهم التحديات والمتغيرات الحديثة في مجالات تخصصهم، ويعزز قدرتهم على تطوير المعرفة والمهارات المطلوبة بفعالية، لذا فإن التساؤل الرئيس للبحث تمثل بـ (ما هو دور الوعي الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في ردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي في جامعة الحدياء)، وتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية:

- 1) هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية وردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي في جامعة الحدياء؟
- 2) هل يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) للقيادات الاستراتيجية وردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي في الجامعة المبحوثة؟
- 3) هل للوعي الاستراتيجي أثر في ردم الفجوة المعرفية للكادر الأكاديمي، في كلية الحدياء الجامعة؟

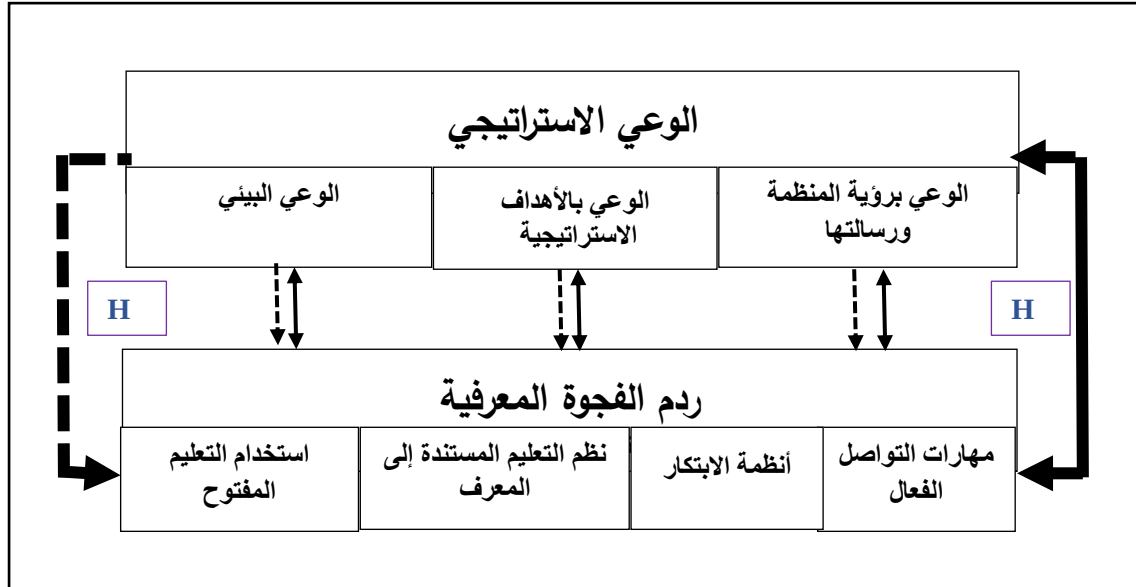
- 4) هل تؤثر أبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) في ردم الفجوة المعرفية للكادر الأكاديمي في جامعة المبحوثة؟
- ثانياً: أهمية البحث:** تتجلى أهمية إجراء دراسة عن دور الوعي الاستراتيجي في ردم الفجوة المعرفية للتدريسيين في الجامعة الحدباء في تحقيق فوائد جوهرية للجامعة المبحوثة وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء، وتتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب، منها:
1. يقدم البحث فهماً عميقاً لأبعاد الفجوة المعرفية، والتحديات التي يواجهها الكادر الأكاديمي في الجامعة، مما يمكن الجامعة من وضع أسس واضحة لتشخيص هذه الفجوة وأسبابها.
  2. تقديم استراتيجيات وتوصيات عملية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على تطوير الوعي الاستراتيجي لديهم وتحسين قدراتهم المعرفية، مما يسهم في تعزيز الأداء الأكاديمي.
  3. النتائج التي يقدمها البحث يحفز الجامعة المبحوثة إلى التفكير في إنشاء شراكات معرفية مع مؤسسات تعليمية أخرى وتبادل الخبرات، مما يعزز من الوعي الاستراتيجي ويغني المعرفة المتاحة للتدريسيين.
  4. يمكن أن تشكل الدراسة قاعدة معرفية للباحثين المستقبليين، إذ تقدم ومؤشرات مهمة لبحوث قادمة حول تطوير الكادر الأكاديمي وردم الفجوات المعرفية.
  5. كما أن مثل هذا البحث تسهم في تحسين بيئة التعليم العالي وتعزيز مكانة الجامعة، من خلال تعزيز الوعي الاستراتيجي الذي يعدّ خطوة أساسية في مواكبة المتغيرات السريعة وتلبية متطلبات التعليم الحديث.

**ثالثاً: أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور الوعي الاستراتيجي في ردم الفجوة المعرفية، كما هدف البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

- 1) يسعى البحث إلى تحديد درجة ارتباط الوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية وكيفية ردم الفجوة المعرفية لدى لكادر الأكاديمي في جامعة الحدباء عبر تفعيل الوعي لدى قياداتها.
- 2) بيان مدى ارتباط أبعاد الوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية (مفردة) في ردم الفجوة المعرفية لدى لكادر الأكاديمي في الجامعة المبحوثة.
- 3) تسليط الضوء على دور الوعي الاستراتيجي في ردم الفجوة المعرفية للكادر الأكاديمي في كلية الحدباء الجامعة.
- 4) بيان كيفية ردم الفجوة المعرفية للكادر الأكاديمي في الجامعة المبحوثة، عبر تفعيل أبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة).

**رابعاً: مخطط البحث وفرضياته:** المخطط الفرضي للبحث يوضح النموذج الذي يستند إليه الباحثون لفهم الظاهرة المدروسة والتوصل للعلاقات المنطقية المحتملة بين متغيرات البحث، وهذا ما ساعد الباحثين في جمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج بناءً على الإطار النظري المحدد، ويشمل المخطط الفرضي أيضاً تحديد

المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) والمتغير التابعة (ردم الفجوة المعرفية) والعلاقات الافتراضية بينها الشكل (1)، إذ يتضمن المخطط المتغيرات الآتية:



الشكل (1). مخطط البحث الفرضي

واستناداً إلى مخطط البحث الفرضي، اتجه الباحثون إلى وضع عدد من الفرضيات التي سيسعى البحث إلى اثباتها وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية وردم الفجوة المعرفية لدى لكادر الأكاديمي، ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى للرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) للقيادات الاستراتيجية وردم الفجوة المعرفية لدى لكادر الأكاديمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير للوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية في ردم الفجوة المعرفية للكادر الأكاديمي، ويتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى للرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) وردم الفجوة المعرفية للكادر الأكاديمي.

**خامساً: ميدان ومجتمع البحث وعينته:** اتجه الباحثون إلى اختيار جامعة الحدياء الأهلية في مدينة الموصل ميداناً لبحثهم، وعمدوا إلى اختيار الكادر الإداري والأكاديمي بوصفه مجتمعاً لبحثهم، وقد استعان الباحثون في بحثهم بعينة من القيادات الادارية لتمثل بذلك عن عينة طبقية قصدية لتتناسب مع أبعاد وتوجهات البحث، اذ وزع الباحثون عدداً من الاستمارات والبالغ عددها (58) استبانة، وبلغ المسترجع منها (56)، أما الاستمارات الصالحة فقد كان عددها (53) استمارة وهذا ما يمثل نسبة (91).

سادساً: **الأداة المستخدمة ومصادرها:** استعان الباحثون في بحثهم الحالي على الاستبانة بوصفها أداة لقياس متغيرات البحث وأبعاده، وقد اعتمد الباحثون على الدراسات السابقة لمتغيرات البحث نفسها في إعداد مقياس للحصول على آراء العينة حول المتغيرات المبحوثة والعلاقة بينها، وتتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين، الأول منها تضمن على المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة مثل الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، أما الجزء الثاني منها فقد تضمن قياس متغيرات مخطط البحث الفرضي اعتمد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق بشدة - لا أتفق بشدة) (1 - 5) لقياس آراء العينة المبحوثة.

**الجدول (1).** مصادر اعداد الاستبانة

| المتغير             | البعد                            | الاسئلة | المصدر                       |
|---------------------|----------------------------------|---------|------------------------------|
| الوعي الاستراتيجي   | الوعي البيئي                     | X1-X5   | (المسافة, 2022)              |
|                     | الوعي بالأهداف الاستراتيجية      | X6-X11  |                              |
|                     | الوعي برؤية المنظمة ورسالتها     | X12-X17 |                              |
| ردم الفجوة المعرفية | مهارات التواصل                   | X18-X21 | (Abdullah & Al-Ghadib, 2023) |
|                     | أنظمة الابتكار                   | X22-X26 |                              |
|                     | نظم التعليم المستندة إلى المعرفة | X27-X30 |                              |
|                     | استخدام التعليم المفتوح          | X31-X34 |                              |

الجدول من إعداد الباحثين بالرجوع إلى المصادر الواردة فيه.

**سابعاً: وصف عينة الدراسة:** من النتائج المعروضة في الجدول (2) يمكن تلخيصه الآتي:

- 1- الجنس:** بلغت نسبة (الذكور) في عينة البحث (62.3%) وبلغت نسبة (الاناث) (37.7%) مما يفسر أن غالبية العاملين في مناصب قيادية للجامعة المبحوثة من الذكور.
- 2- العمر:** أعلى نسبة من الفئات العمرية هي الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) حيث بلغت نسبتها (43.4%) من أفراد العينة، في حين كانت أقل فئة هي الفئة التي تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة (5.7%) وهذا ما يفسر أن العاملين في رئاسة الجامعة المبحوثة هم من ذوي الخبرة.
- 3- المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لشهادة (الدكتوراه) بنسبة (49.1%)، بينما أقل نسبة فقد كانوا ممن يحملون شهادة الماجستير بنسبة (24.5%)، وهذا ما يفسر أن أغلب الذين يشغلون المناصب القيادية في كلية الحداث من حملة الشهادات والالقب العلية.
- 4- عدد سنوات الخدمة الوظيفية الفعلية:** وبخصوص عدد سنوات الخدمة الوظيفية الفعلية فأن فئة من لديهم خدمة في الجامعة المبحوثة (أقل من 5 سنوات) هي الأعلى نسبة حيث بلغت (24.5%)، والفئة (من 26 إلى 30 سنة) بأقل نسبة وتساوي (7.5%).

الجدول (2). وصف عينة البحث

| النسبة % | التكرار | الجنس              |
|----------|---------|--------------------|
| 62.3     | 33      | ذكر                |
| 37.7     | 20      | أنثى               |
| 100.0    | 53      | المجموع            |
| النسبة % | التكرار | العمر              |
| 5.7      | 3       | أقل من 25 سنة      |
| 24.5     | 13      | من 25 إلى 35       |
| 7.5      | 4       | من 36 إلى 45       |
| 18.9     | 10      | من 46 إلى 55 سنة   |
| 43.4     | 23      | أكثر من 55 سنة     |
| 100.0    | 53      | المجموع            |
| النسبة % | التكرار | المؤهل العلمي      |
| 26.4     | 14      | بكالوريوس          |
| 49.1     | 26      | دكتوراه            |
| 24.5     | 13      | ماجستير            |
| 100.0    | 53      | المجموع            |
| النسبة % | التكرار | مدة الخدمة الفعلية |
| 24.5     | 13      | أقل من 5 سنوات     |
| 15.1     | 8       | من 5 إلى 10 سنة    |
| 13.2     | 7       | من 11 إلى 15 سنة   |
| 11.3     | 6       | من 16 إلى 20 سنة   |
| 17.0     | 9       | من 21 إلى 25 سنة   |
| 7.5      | 4       | من 26 إلى 30 سنة   |
| 11.3     | 6       | 31 سنة فأكثر       |
| 100.0    | 53      | المجموع            |

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً: الوعي الاستراتيجي

#### 1. مفهوم الوعي الاستراتيجي:

اشتملت أدبيات الإدارة الاستراتيجية على العديد من المفاهيم للوعي الاستراتيجي، إذ تطرق البعض منها إلى تفسيره بالقدرة والتي لابد من وجود قيادات إدارية له، أو (هي طريقة إدراك) وهذا يتطلب توسيع مدارك تلك القيادات، أو فهم الاستراتيجيات، أو (المهارة) التي تحتاج إلى آليات مناسبة لتطويرها واستخدامها (Al- Nuaimi, 2020, 56 & Ibrahim, 2020)، وأول من أشار إلى الوعي الاستراتيجي هو (Flavell, 1976) إذ بين بأنه لا وجود للوعي من دون المعرفة، حيث عرفه على أنه معرفة الشخص ومستوى ادراكه لعملياته المعرفية. وظهر الوعي الاستراتيجي بوصفه مفهوماً في بداية الثمانينيات من القرن العشرين على الرغم من أنه ليس مفهوماً حديثاً ولم يتم تناوله بشكل كبير من قبل الباحثين، لكنه تطور واخذ اهتمام علماء الإدارة المعاصرة بالاستراتيجية للتركيز على جميع أعضاء المنظمة وكافة المستويات الادارية إلى جانب مراعاة أهمية العوامل الخارجية، في حين يرى

(Young, 2017, 7) الوعي الاستراتيجي على أنه إدارة التعلم والتقنية الذاتية الكامنة والأساسية لدى المنظمة وتحتاج إلى النمو وإتاحة الوقت الكافي للممارسة لجعل التعلم التحويلي أكثر استدامة ومن دون الوعي الاستراتيجي لن يكون لدى المنظمات مهارة التقييم ولا إجراءات أو قرارات بشأن الأعمال المناطة بهم، ويبقى فاقداً للطريق؛ لأن الوعي الاستراتيجي يسعى بشكل مباشر إلى التنشيط الذي يعمل عن طريق إثارة الفهم والادراك الداخلي، ويسعى إلى تعزيز التعلم لدى الأفراد العاملين في استثمار الفرص البيئية بطريقة ناجحة، وأوضح (صالح، 2020، 34) أنه عملية مستمرة هدفها خلق شعور دائم لدى الأفراد بالتوجهات والمقاصد والاسبقيات الاستراتيجية لدى فريق الإدارة العليا.

أما (الحدرواي وآخرون، 2020، 57) قدرة الفرد في النظر أبعد من الحدود المالية للأشياء من خلال التصور والادراك والتفكير في المتغيرات والقضايا الداخلية والخارجية التي يمكن أن تقع مستقبلاً وتؤثر على عمل المنظمة، ويرى (Alabdaly & Almayali, 2021, 489) أن الوعي الاستراتيجي يقصد به قدرة متخذي القرار على ادراك الظروف المحيطة بالمنظمة من خلال مجموعة من المهارات الذهنية والعقلية التي ترصد وتشخص وتحلل وتربط المتغيرات، فضلاً عن توقع أي تغير يطرأ على مستقبل الميزة التنافسية، ومن ثم اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لاستدامتها. فضلاً عن ذلك فهو يعد مجموعة من المهارات المعرفية الرائدة التي يطبقها القادة، فضلاً عن القيم المبتكرة والقدرة الفكرية التي توفر فرصاً استثمارية يعاد على أثرها صياغة القرارات الاستراتيجية (Fadhil et al., 2021, 967)، ويرى الباحثون الوعي الاستراتيجي بأنه يمثل القدرة على فهم البيئة المحيطة بشكل شامل وعميق، والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة والتحوليات في البيئة المحيطة، بما يساعد في اتخاذ قرارات تتماشى مع الأهداف طويلة الأمد، كما يشمل هذا الوعي إدراك الفجوات المعرفية لدى الأطراف المقابل والعمل على ردمها من خلال الفهم الدقيق للتوجه الاستراتيجي وتعزيز التمسك بالأهداف الاستراتيجية.

## 2. أهمية الوعي الاستراتيجي

يعتمد تنفيذ الاستراتيجية الفعالة على افتراض أن الأفراد العاملين في المنظمة لديهم إدراك وفهم واضح ومشارك لمحتوى الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، وإلى مدى امتلاك الأفراد في المنظمة وعياً بالأولويات الاستراتيجية للمنظمة وتماشياً مع ما سبق ذكره، أصبح الوعي الاستراتيجي متطلباً مهماً بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية (Davis et al., 2012, 24)، يشير كل من (صالح والخطيب، 2019، 24) إلى أن أهمية الوعي الاستراتيجي تتجسد في النقاط الآتية:

1. يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ يعمل بوصفه حلقة وصل بين الرؤية الاستراتيجية وحسن صانع القرار.
2. يمنح المنظمة المؤشرات الأساسية التي تساهم في صياغة الأهداف.
3. يساهم في تمكين الأفراد العاملين وبالتالي يعزز فاعلية الالتزام باستراتيجية المنظمة.
4. يساهم في إعادة تشكيل البيئة الداخلية للمنظمة بشكل يمكن جوانب القوة من اقتناص الفرص، مما يؤثر بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي.

5. يعد دافعا لتعزيز سلوك الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الاهداف. ويعدّ الوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة مرتكزا ذا أهمية للعديد من المنظمات، إذ يساعدها على ترشيد القرارات الاستراتيجية وتزويد متخذي القرار بالمعلومات كافة والتي تمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة وعقلانية (Al-Badayneh, 2021: 94)، كما يسهم في تعزيز القدرات الاستباقية والمعرفية لدى الأفراد العاملين، عند التعرض لمواقف استثنائية او حرجة نتيجة للالزامات التي تواجههم، بذلك يعد أحد المحركات الاساسية لاستدامة النجاح الاستراتيجي (بشارة وحسن، 2021، 116)، كما يسهم الوعي الاستراتيجي مع درجة عالية من التمكين في تعزيز دافعية والتزام الموظفين باستراتيجية المنظمة، مما يسهل عملية التحكم في الموارد وتحسين جودة المخرجات بطريقة تضمن التوظيف الافضل لمواردها التنظيمية (Dyczkowska & Dyczkowski, 2015, 4)، ويرى الباحثون بأن الوعي الاستراتيجي عامل مهم للأفراد العاملين، إذ يعزز من قدرتهم على النجاح والتقدم في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة، ويصبح الفرد أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق أو التكنولوجيا أو متطلبات العمل، ويمكنهم من رؤية الاتجاهات المستقبلية والاستعداد لها قبل أن تحدث، كما يساعد العاملين في اتخاذ قرارات تستند إلى فهم أعمق للسياق المحيط، مما يقلل من احتمالية الوقوع في أخطاء أو التوجهات القصيرة الأمد، ويعمل على تعزيز الكفاءة المهنية والتخطيط المهني، مما يعزز من فرصه في النجاح المهني على المدى الطويل، فالوعي الاستراتيجي يجعل الفرد أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات والمساهمة بفعالية في نجاح المنظمة، كما يساعده على بناء مسار مهني ناجح ومستدام.

### 3. أبعاد الوعي الاستراتيجي

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين وجود بعض الاختلافات في آراء الباحثين حول أبعاد الوعي الاستراتيجي فنجد أن (Newkirk & Lederer, 2006, 54) قام بقياس الوعي الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد تمثلت في تحديد الخطط الرئيسية وتحديد أهداف التخطيط وتنظيم فريق التخطيط والحصول على التزام الادارة العليا، في حين نجد دراسة (Davis, et al, 2012, 241) أشارت إلى وجود ثلاثة أبعاد للوعي الاستراتيجي تتمثل في إضفاء الطابع الرسمي على القواعد والاجراءات ومركزية السلطة وتطبيق الليات التنسيق، وتماشيا مع متغيرات البحث الحالي وميدان الدراسة وعينته اتجه الباحثون إلى أخذ الأبعاد التي تطرق لها كل من (المسافة، 2022، 29) (Posen, et al, 2018, 114) بأن الوعي الاستراتيجي يتركز في ثلاثة أبعاد رئيسة، وعلى النحو الآتي:

(1) **الوعي برؤية المنظمة ورسالتها:** على الرغم من الخلط بينهما في كثير من الأحيان، فإن التمييز بينهما واضح، إذ تعالج الرؤية السؤال إلى أين نريد أن نذهب؟ في حين تعالج الرسالة السؤال لماذا نحن موجودون؟ وعلى الرغم من أن الرؤية يمكن اعتبارها اختيارية، إلا أنها مفيدة بشكل استثنائي في تنظيم حالة الهدف المستقبلية أو الطموح الرؤيوي للمنظمة، إن استخدام الرؤية بشكل استراتيجي يمكن أن يساعد المنظمة في التخطيط الطويل الأجل، وبناء السيناريوهات، وتحديد القضايا وتحليلها، وحل الازمات والمعضلات، في حين ان بيانات الرسالة ليست اختيارية، بل هي جهداً متضافراً للبحث والتطوير وتدوين وإضفاء الطابع المؤسسي

على بيان المهمة الاستراتيجية، عند هذه النقطة، يجب استخدام الرسالة في مناقشة المعضلات الإدارية واتخاذ القرارات الروتينية وحل المشكلات، ولابد من أن تصبح الرسالة جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة وينتشر في عملياتها، وإن صياغة الرؤية والرسالة بشكل جيد أمر ضروري لصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية (Djordjevic, 2021, 6)، إن الرؤية والرسالة أمران حيويان، إلا أن فعاليتهما تتوقف على التواصل الفعال ومشاركة الموظفين في تطويرهم، ومن دون ذلك قد تواجه المنظمات تحديات في تحقيق أهداف المواءمة والأداء، تؤدي رؤية ورسالة المنظمة دوراً مهماً في سد الفجوة المعرفية بين الموظفين من خلال توفير إطار واضح لفهم الأهداف والقيم التنظيمية. عند توصيلها واستيعابها بشكل فعال، يمكن لهذه البيانات أن تعزز مشاركة الموظفين وأدائهم. إذ تعمل الرؤية والرسالة المحددة جيداً كخارطة طريق للموظفين، ومواءمة جهودهم مع الأهداف التنظيمية (Dermol & Sachakamol, 2016, 46)، وتحسين الأداء إذ إن الفهم الجيد لرؤية المنظمة أمر ضروري لتحديد فجوات الأداء وتنفيذ التدخلات الفعالة (Kirkpatrick, 2017, 21)، والأفراد العاملون الذين يدركون أهمية الرؤية والرسالة هم أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات تعكس القيم التنظيمية، مما يقلل من مخاطر السلوك غير المهني (Dermol & Sachakamol, 2016, 142) ويعزز التعاون والفهم المشترك تعمل الرؤية والرسالة التنظيمية على تسهيل التوافق والتفاهم بين الموظفين، وتقليل الفجوات المعرفية من خلال تعزيز القيم والأهداف المشتركة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز أداء الأفراد والمنظمة. (Dewi, 2018, 52)

(2) **الوعي بالأهداف الاستراتيجية:** تشير الأهداف إلى ما ترغب المنظمة في تحقيقه في فترة مستقبلية، كما أنها تمثل حالة مستقبلية أو نتيجة للجهد المبذول الآن، فالأهداف هي الغايات التي تحدد على وجه التحديد كيفية تحقيق الأهداف، وبهذا المعنى تجعل الأهداف عملية، والأهداف ملموسة ومحددة وتميل إلى أن تكون كمية وقابلة للقياس والمقارنة بشكل أساسي يعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية في سد الفجوات المعرفية عبر مختلف القطاعات، ومن خلال مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع الممارسات المستدامة والنشر الفعال للمعرفة، يمكن للمنظمات تعزيز فعاليتها التشغيلية وتأثيرها المجتمعي. (Marandi, 2024, 2).

(3) **الوعي البيئي:** تبدأ عملية الإدارة الاستراتيجية بتقييم التحليل الداخلي للمنظمة، إذ يتم استخدام التحليل الداخلي لتحديد المصادر والقدرات الداخلية للميزة التنافسية، ويستخدم التحليل الخارجي لتحديد فرص السوق والتهديدات من خلال تحليل البيئة العامة وبيئة الصناعة التنافسية والمنافسين، في حين يُظهر التحليل الداخلي الموارد التي تحتاج إلى تحسين واستدامة، فإن التحليل الخارجي يمكن المنظمة من مواءمة استراتيجياتها وفقاً لبيئة العمل (GÜREL, 2017, 1006)، والوعي الاستراتيجي مهم للأفراد العاملين، إذ يعزز من قدرتهم على النجاح والتقدم في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة، إذ يصبح الأفراد العاملين بفضل الوعي الاستراتيجي أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق أو التكنولوجيا أو متطلبات العمل، ويمكنه رؤية الاتجاهات المستقبلية والاستعداد لها قبل أن تحدث، كما يساعد في اتخاذ قرارات تعتمد على فهم أعمق للسياق المحيط، مما يقلل من احتمالية الوقوع في أخطاء أو التوجهات القصيرة الأمد، والأفراد الذين يمتلكون وعياً استراتيجياً

غالبًا ما يكونون أكثر فعالية في أدوارهم، يمكنهم رؤية كيف تؤثر أفعالهم على الأهداف الأكبر للمنظمة، ما يجعلهم قادرين على تقديم قيمة أكبر لأصحاب العمل (Kumare & Praveena, 2023, 746).

ثانيًا: الفجوة المعرفية:

### 1. مفهوم الفجوة المعرفية

ظهر مفهوم الفجوة المعرفية في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، بعد أن أكده العديد من الباحثين وفسروا الفجوة المعرفية بأنها الفرق بين ما يستطيع الفرد الحصول عليه من معلومات وقدرته على تكوينها وتوظيفها ونشرها وبين من يعجز على القيام بذلك ويُنظر إلى الفجوة المعرفية في هذا السياق على أنها المعرفة التي يفتقر إليها الفرد أو المنظمة والتي تم تحديدها لتكون ذات أهمية حاسمة في تحسين أو تعزيز مجموعة المعرفة لصالح البشرية والمجتمع، ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى ردمها، ولسد هذه الفجوات المحددة، يمكن اعتماد أساليب مختلفة اعتمادًا على نوع تلك الفجوة (Ule & Idemudia, 2018, 125)، تشير الفجوة المعرفية إلى التفاوت في الوصول إلى المعلومات وفهمها بين المجموعات الأفراد أعضاء المنظمة، مما قد يؤدي إلى تفاوت كبير في سياقات العمل مختلفة، لمستوى الأداء داخل المنظمة، يسلط هذا المفهوم الضوء على كيفية حصول الأفراد على معلومات بشكل أكبر من الآخرين، مما يؤدي إلى تفاقم الفوارق القائمة، وتفترض فرضية الفجوة المعرفية أنه مع توفر المعلومات لبعض الأفراد العاملين، والتي يستفيد منها بشكل أكبر في عمله، مما يؤدي إلى توسيع الفوارق الفجوة المعرفية والتي يجب على الإدارة ردمها (Bao & Lee, 2023, 2).

يشمل سد الفجوة المعرفية لأعضاء هيئة التدريس تعزيز فهمهم وتطبيقهم للمعرفة القائمة على البحث وقضايا حقوق النشر ودمج النظرية في الممارسة. يمكن لهذا النهج متعدد الأوجه أن يحسن بشكل كبير النتائج التعليمية وثقة الموظفين في أدوارهم، إذ يمكن من تحفيز الكادر الأكاديمي إلى استخدام المعرفة القائمة على البحث بشكل فعال من خلال الأساليب التعاونية مثل الفرق البحثية والتي تعزز التطبيق العملي في معالجة قضايا مثل الفروقات المعرفية بين الكادر الأكاديمي (Wahlgren & Aarkrog, 2021, 118)، كما أن التطوير المهني المستمر ضروري للكادر الأكاديمي للبقاء على اطلاع دائم بالتطورات الأكاديمية ودمجها في ممارسات التدريس الخاصة بهم (Álvarez, 2016, 142)، وهناك حاجة ماسة لأعضاء هيئة التدريس لتوضيح معايير التقييم بوضوح، إذ يعاني العديد منهم من فهم هذه المعايير بسبب الخلفيات التعليمية المتنوعة (Mansi, 2021, 2)، كما يفترق العديد من أعضاء هيئة التدريس إلى الثقة في التعامل مع حقوق النشر والترخيص، مما قد يعيق قدرتهم على مشاركة الموارد التعليمية بفعالية، ويمكن أن يؤدي توفير التدريب والموارد المستهدفة إلى تمكين الكادر الأكاديمي من استخدام المحتوى ومشاركته بشكل قانوني وأخلاقي، وتعزيز ثقافة الوصول المفتوح، في حين إن هذه الاستراتيجيات ضرورية لسد الفجوات المعرفية، من المهم أيضًا إدراك أن بعض التدريسيين قد يقاومون التغيير بسبب الممارسات الراسخة أو نقص الدعم، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى الحوار المستمر والدعم المؤسسي لتعزيز ثقافة التعلم (Fahey et al., 2016, 72).

## 2. أسباب الفجوة المعرفية:

تتباين الفجوة المعرفية بين الأفراد العاملين في المنظمات، وقد تطرق الباحثون إلى عدد من هذه المسببات (زينب وموسى، 2017، 11) (حسن والغريباوي، 2020، 36) والتي تعمل على حدوث فجوة معرفية منها:

1. ضعف الاستعداد الشخصي لدى العاملين
  2. قلة المعرفة المتعلقة بالعمل
  3. ضعف الاتصال بين الدوائر وكبر الفجوة .
  4. ضعف الفهم بين فرق العمل لوجهات النظر المختلفة حول العمل.
  5. الافتقار إلى المهارات الأساسية على الصعيدين النظري والعملي.
  6. ضعف تخصيص الموارد المالية للقيام بالبحث العلمي وتنمية الإبداع.
3. أبعاد ردم الفجوة المعرفية: تباينت أبعاد ردم الفجوة المعرفية التي تطرق إليها عدد من الكتاب والباحثين، وسيعتمد الباحثون إلى اعتماد الأبعاد التي تطرق إليها (Abdullah & Al-Ghadib, 2023) وذلك لتطابقها مع ميدان الدراسة وعينته وعلى النحو الآتي:

- (1) **مهارات التواصل الفعال:** التواصل هو التفاعل الوحيد الذي نقوم به عندما نتعامل مع طرف آخر بغض النظر عما إذا كانت علاقة شخصية أو مهنية، وهو الذي يبقينا على اتصال ببعضنا البعض في المجتمع، لذا فإن التواصل هو الآلية الرئيسة التي يتم استخدامها لحل الصراعات في المنظمات، ويضمن التواصل الفاعل وبشكل مناسب وصحيح من أجل تقليل المواجهات ويكون على نوعين لفظي وغير لفظي (Vyas & Mehta, 2015, 108) ويمثل أيضاً القدرات التي يتم استخدامها عند إعطاء وتلقي أنواع مختلفة من المعلومات، ويتضمن توصيل المعرفة أفكاراً أو مشاعر جديدة، أو حتى تحديث لإنجاز المهام، كما يعرف بأنه استخدام وتوظيف الوسائط المتعددة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة في تقديم وتسيير المحتوى والبرامج التعليمية، أي هو استخدام كافة التقنيات المتاحة من أجل إيصال المعلومة للمستقبل المتعلم في أي وقت ومكان وبأقل جهد وتكلفة عبر التفاعل بين أركان العملية التعليمية (الكادر التدريسي والطالب والمادة التعليمية)، (عبد الحفيظ وحميدي، 2020، 24) فالتعليم هو وسيلة لتبادل الكفاءات بين المعلم والطالب، وهو عملية تربوية إنسانية تتم من خلال التواصل، فكلما كان الاتصال صحيح ووثيق كان مرور المعلومات والمعرفة أسهل، فلا يمكن تحقيق الهدف من الدرس إذا انفرد الأستاذ بتقديم المعلومات من دون اشتراك المتعلمين، وبالتالي فالإتصال ضروري جداً فهو عامل لخلق الثقة المتبادلة، ويمس الجانب التربوي النفسي والاجتماعي للمتعلم الذي من شأنه أن يؤثر إيجابياً على التحصيل الدراسي. (الحدادي، وبراكو، 2021، 73)
- (2) **أنظمة الابتكار باستخدام التقنيات الحديثة:** يعد دور أنظمة الابتكار التي تستخدم التقنيات الحديثة محورياً في سد الفجوة المعرفية عبر مختلف القطاعات، عن طريق تعزيز التعاون بين صانعي القرار والفرق الفنية، تعزز هذه الأنظمة ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى تطورات تكنولوجية، هذا التكامل أمر بالغ الأهمية لمعالجة أوجه عدم التأكد أو عدم الكفاءة في عمليات الابتكار، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى اتخاذ قرارات

وتتفقد أكثر فعالية، كما أن دمج المعرفة الموجودة في المنظمة جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى إنشاء إطار تعليمي أكثر شمولاً، (Khumalo & Mapotse, 2023, 43)، للتكنولوجيا الحديثة دور كبير وفعال في تحسين عمليات التعلم والتعليم، وهي عبارة عن استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة وكل الأجهزة والمعدات الجديدة وأساليب التدريس الحديثة لتحقيق أهداف التعليم بكفاءة وفاعلية (حكمي، 2020، 73)، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وعلى وجه الخصوص الإلكترونية منها تساعد على تفاعل كل من الطالب والتدريسي مع بعضهما ومواكبة العصر الذي بات يمتاز بالسرعة الفائقة في تدفق المعلومات، مما يتطلب مواكبة التغيير ومسارته (وازاري وخوجه، 2020، 307)، وقد كان لانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال وطبيعتها النافذة، تأثير في التواصل الرقمي في حياة الكادر الأكاديمي والطالب، والذي ساهم في توليد احساساً قوياً لدى الأفراد على انهم ذات فاعلية كبيرة في المنظمات مما تطلب الامر إلى ان يكون هناك خطط التعليم ومناهجه العاملة على استيعاب الوضع، وهذا ما قاد إلى الاعتراف بالابتكار بوصفه أداة واسعة تشمل جميع مناحي الحياة، وربطها بحقول معرفية وإنجازات في جميع مجالات العلم والتكنولوجيا، وبكل ما له علاقة بحياتنا اليومية، مما أدى إلى النظر إلى الابتكار على أنه يتحدد ثقافياً واجتماعياً، وأنه جانب لا يمكن الاستغناء عنه، وذا قيمة عليا في التجديد والحداثة لمنظمات الأعمال (دراوشة، 2013، 232)، ويعرف بأنه تحويل المؤلف والمعتقد إلى غير معتاد مألوف، ويمثل المرونة في التكيف السريع مع الوقائع و الأحداث من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية تمكن الأفراد من التميز والارتقاء عبر التحسس السريع للمشكلات وحلها والوصول إلى نتائج تعود بالنفع على المنظمة، (الهيملية، 2017، 11). فالابتكار باستخدام التكنولوجيا هو نتيجة للنشاط البشري والطبيعة البشرية من أجل الاستفادة من الفرص المهمة، والتعامل مع المشاكل المترتبة على ذلك، و/أو التكيف مع التغير البيئي المستمر (COCCIA, 2021, 5).

3) **نظم التعليم المستندة إلى المعرفة الحديثة:** تعد إدارة المعرفة من العناصر التي تؤثر بشكل كبير وواضح على فاعلية وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية من حيث إتمام الأعمال والأداء، لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم مما ينعكس ايجابيا على سمعة المنظمات التعليمية، إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية قد ساعد في تحسين وتطوير جودة التعليم ورفع كذلك من جودة المناهج فضلا عن تحسين نوعية العمل وتقليل من الوقت المطلوب لا تمام المهام، وتؤثر أيضا على جودة مهارات التعليم، عبر توفيرها الوقت لتبادل المعلومات بين الهيئة التدريسية من جهة والطلاب من جهة أخرى، وتوفير الطرائق والأساليب التي تسهل عملية التشارك المعرفي والعمل التعاوني وتوزيع المهام المطلوبة لتنفيذ الموضوع وفق الوقت المحدد للإنجاز. (إمعيزيق، 2021، 13)، وإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تعتبر منظومة من النظم الفرعية والأنشطة والعمليات الإدارية، التي تحقق التفاعل بين المؤسسة التعليمية وأعضائها ومحيطها، عبر الربط بين لأفراد، العمليات والتقنيات للوصول إلى المعرفة وتوثيقها وتداولها بسهولة، مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي وتحقيق التميز والريادة (مانع و بوزيدي، 2018، 9).

4) الدفع نحو استخدام موارد جديدة: (التعليم المفتوح): هو التعليم القائم على عدم الاتصال المباشر بين الكوادر التدريسية والطلاب، حيث يمكن تقديم المحتوى العلمي من خلال استخدام الشبكات المحلية أو الشبكات العالمية عبر استخدام تقنيات التعلم والاتصال ضمن عملية تعليمية واسعة تضم أطراف رئيسية والنظام التعليمي الذي يتيح فرص لمتابعة العملية التعليمية لكل من يرغب فيه وله القدرة عليه عقلياً ومعرفياً بغض النظر عن مكان تواجده أو العمر، ويعد التعليم المفتوح في الآونة الأخيرة أحد أسرع طرائق في ميادين التدريب والتعليم، مما حقق نمواً في العالم، وقد عززت التطورات الجديدة والمتسارعة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات إمكانات هذا النوع من التعليم على تقديم الخدمات التعليمية لفئات متعددة من الناس من أبرزهم ربات البيوت والشباب الذين لم يحالفهم الحظ في إكمال الدراسة الأولية ودخول الجامعات المقيمة أو المغلقة أو النظامية أو الرسمية الحكومية (Colvard, et al 2018,263).

### المبحث الثالث: الجانب الميدان للبحث

يتضمن المبحث الثاني جزئين رئيسان الأول يتضمن التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة في حين يتضمن الجزء الثاني منه اختبار فرضيات البحث، وعلى النحو الآتي:

أولاً: التحليل الوصفي لفقرات أبعاد الاستبانة: في هذا الجزء من البحث سيتجه الباحثون إلى استخراج كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة لجميع فقرات أبعاد الاستبانة.

### أ: تحليل فقرات وأبعاد متغير الوعي الاستراتيجي

تم حساب التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومؤشر شدة الاستجابة لفقرات أبعاد متغير (الوعي الاستراتيجي)، وكما يأتي:

1. الوعي برؤية ورسالة المنظمة: من الجدول يتبين أن بعد الوعي برؤية ورسالة المنظمة تمثل بالفقرات (X1\_1 إلى X1\_5) ونسبة (80.4%) من المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8.0%) ويعزز ذلك المتوسط الحسابي (4.091) وبانحراف المعياري (1.026) وشدة استجابة (81.8%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة الفقرة التي تنص على ((تضع رئاسة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة تتوافق مع توجهات الكادر التدريسي فيها))، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على ((رئاسة الجامعة تهتم بتطوير قدرة الكادر التدريسي تماشياً مع التطلعات المستقبلية للجامعة في ردم الفجوة المعرفية)).

### الجدول (3). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي برؤية ورسالة المنظمة

| الفقرات | مقياس الاستجابة |      |          |      |           |      |           |     |                  |     |     |   | شدة<br>الاستجابة<br>% | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي |
|---------|-----------------|------|----------|------|-----------|------|-----------|-----|------------------|-----|-----|---|-----------------------|----------------------|--------------------|
|         | أتفق بشدة (5)   |      | أتفق (4) |      | محايد (3) |      | لا أتفق 2 |     | لا أتفق بشدة (1) |     |     |   |                       |                      |                    |
|         | ت               | %    | ت        | %    | ت         | %    | ت         | %   | ت                | %   |     |   |                       |                      |                    |
| X1_1    | 22              | 41.5 | 21       | 39.6 | 6         | 11.3 | 2         | 3.8 | 2                | 3.8 | 3.8 | 2 | 82.3                  | 1.013                | 4.113              |
| X1_2    | 25              | 47.2 | 16       | 30.2 | 6         | 11.3 | 3         | 5.7 | 3                | 5.7 | 5.7 | 3 | 81.5                  | 1.158                | 4.075              |
| X1_3    | 20              | 37.7 | 25       | 47.2 | 4         | 7.5  | 2         | 3.8 | 2                | 3.8 | 3.8 | 2 | 82.3                  | 0.974                | 4.113              |
| X1_4    | 23              | 43.4 | 19       | 35.8 | 9         | 17.0 | 0         | 0.0 | 2                | 3.8 | 3.8 | 2 | 83.0                  | 0.969                | 4.151              |
| X1_5    | 18              | 34.0 | 24       | 45.3 | 6         | 11.3 | 3         | 5.7 | 2                | 3.8 | 3.8 | 2 | 80.0                  | 1.019                | 4.000              |

|       |       |       |      |      |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| 81.8% | 1.026 | 4.091 | 4.2% | 3.8% | 11.7% | 39.6% | 40.8% | البعد |
|       |       |       | 8.0% |      |       | 80.4% |       |       |

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

2. الوعي بالأهداف الاستراتيجية: يوضح الجدول أن بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية تمثل بالفقرات (X2\_1 إلى X2\_6) وبنسبة (77.7%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (9.8%) ويعزز ذلك المتوسط الحسابي (4.041) وبانحراف المعياري (1.042) وشدة استجابة (80.8%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة الفقرة التي تنص على ((رئاسة الجامعة تحدد أدوار ومسؤوليات الكادر التدريسي بشكل يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة))، وجاءت في المرتبة الأخيرة كل من الفقرة التي تنص على ((تحفز رئاسة الجامعة كادرها التدريسي بطريقة تسمح بتحقيق أهدافها الاستراتيجية)) والفقرة التي تنص على ((تحرص رئاسة الجامعة على إلمام الكادر التدريسي بخطتها الاستراتيجية)).

الجدول (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية

| شدة الاستجابة<br>% | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مقياس الاستجابة     |   |             |   |           |    |          |    |               |    | الفقرات |
|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---|-------------|---|-----------|----|----------|----|---------------|----|---------|
|                    |                      |                    | لا أتفق بشدة<br>(1) |   | لا أتفق (2) |   | محايد (3) |    | أتفق (4) |    | أتفق بشدة (5) |    |         |
|                    |                      |                    | %                   | ت | %           | ت | %         | ت  | %        | ت  | %             | ت  |         |
| 78.9               | 1.216                | 3.943              | 5.7                 | 3 | 7.5         | 4 | 18.9      | 10 | 22.6     | 12 | 45.3          | 24 | X2_1    |
| 82.6               | 0.981                | 4.132              | 3.8                 | 2 | 1.9         | 1 | 13.2      | 7  | 39.6     | 21 | 41.5          | 22 | X2_2    |
| 81.5               | 0.978                | 4.075              | 1.9                 | 1 | 5.7         | 3 | 15.1      | 8  | 37.7     | 20 | 39.6          | 21 | X2_3    |
| 83.4               | 0.935                | 4.170              | 1.9                 | 1 | 5.7         | 3 | 7.5       | 4  | 43.4     | 23 | 41.5          | 22 | X2_4    |
| 79.6               | 1.118                | 3.981              | 3.8                 | 2 | 9.4         | 5 | 11.3      | 6  | 35.8     | 19 | 39.6          | 21 | X2_5    |
| 78.9               | 1.027                | 3.943              | 3.8                 | 2 | 7.5         | 4 | 9.4       | 5  | 49.1     | 26 | 30.2          | 16 | X2_6    |
| 80.8%              | 1.042                | 4.041              | 3.5%                |   | 6.3%        |   | 12.6%     |    | 38.1%    |    | 39.6%         |    | البعد   |
|                    |                      |                    | 9.8%                |   |             |   |           |    | 77.7%    |    |               |    |         |

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

3. الوعي البيئي: يفسر الجدول أدناه أن بعد الوعي البيئي تمثل بالفقرات (X3\_1 إلى X3\_6) وبنسبة (79.9%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (11.6%) ويعزز ذلك المتوسط الحسابي (4.041) وبانحراف المعياري (1.086) وشدة استجابة (80.8%)، جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة الفقرة التي تنص على ((تحول رئاسة الجامعة التهديدات الخارجية التي تواجههم في مهامهم إلى فرص تستفيد منها الجامعة))، وجاءت في المرتبة الأخيرة كل من الفقرة التي تنص على ((تعني رئاسة الجامعة بجوانب القوة والضعف المتوفرة لديها)) والفقرة التي تنص على ((تعتمد رئاسة الجامعة على أسلوب التحليل المنطقي للمشكلات الداخلية التي تواجهها في أداء مهامها التعليمية)).

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي البيئي

| شدة الاستجابة<br>% | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مقياس الاستجابة     |   |             |   |           |   |          |    |               |    | الفقرات |
|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---|-------------|---|-----------|---|----------|----|---------------|----|---------|
|                    |                      |                    | لا أتفق بشدة<br>(1) |   | لا أتفق (2) |   | محايد (3) |   | أتفق (4) |    | أتفق بشدة (5) |    |         |
|                    |                      |                    | %                   | ت | %           | ت | %         | ت | %        | ت  | %             | ت  |         |
| 78.9               | 1.117                | 3.943              | 3.8                 | 2 | 11.3        | 6 | 7.5       | 4 | 41.5     | 22 | 35.8          | 19 | X3_1    |
| 81.9               | 1.244                | 4.094              | 7.5                 | 4 | 7.5         | 4 | 3.8       | 2 | 30.2     | 16 | 50.9          | 27 | X3_2    |
| 79.2               | 1.192                | 3.962              | 5.7                 | 3 | 9.4         | 5 | 9.4       | 5 | 34.0     | 18 | 41.5          | 22 | X3_3    |
| 81.5               | 1.035                | 4.075              | 3.8                 | 2 | 5.7         | 3 | 9.4       | 5 | 41.5     | 22 | 39.6          | 21 | X3_4    |
| 78.9               | 1.151                | 3.943              | 7.5                 | 4 | 3.8         | 2 | 11.3      | 6 | 41.5     | 22 | 35.8          | 19 | X3_5    |
| 84.5               | 0.776                | 4.226              | 0.0                 | 0 | 3.8         | 2 | 9.4       | 5 | 47.2     | 25 | 39.6          | 21 | X3_6    |
| 80.8%              | 1.086                | 4.041              | 4.7%                |   | 6.9%        |   | 8.5%      |   | 39.3%    |    | 40.6%         |    | البعد   |
|                    |                      |                    | 11.6%               |   |             |   |           |   | 79.9%    |    |               |    |         |

المصدر: من اعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

#### ب: تحليل فقرات وأبعاد متغير ردم الفجوة المعرفية

تم حساب التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومؤشر

شدة الاستجابة لفقرات أبعاد متغير (ردم الفجوة المعرفية)، وكما يأتي:

1. **التعليم المفتوح:** يوضح الجدول أدناه أن بعد التعليم المفتوح تمثل بالفقرات (Y1\_1 إلى Y1\_4) ونسبة

(82.5%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا

أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8.5%) ويعزز ذلك المتوسط الحسابي (4.085) وانحراف المعياري

قدره (0.986) وشدة استجابة (81.7%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة الفقرة التي

تنص على ((تعي رئاسة الجامعة بان التعليم المفتوح يغني عن التعليم التقليدي))، وجاءت في المرتبة الأخيرة

الفقرة والتي تنص على ((تستخدم الجامعة التعليم المفتوح الذي يعزز ثقة الكادر الأكاديمي)).

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعليم المفتوح

| شدة الاستجابة<br>% | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مقياس الاستجابة     |   |             |   |           |   |          |    |               |    | الفقرات |
|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---|-------------|---|-----------|---|----------|----|---------------|----|---------|
|                    |                      |                    | لا أتفق بشدة<br>(1) |   | لا أتفق (2) |   | محايد (3) |   | أتفق (4) |    | أتفق بشدة (5) |    |         |
|                    |                      |                    | %                   | ت | %           | ت | %         | ت | %        | ت  | %             | ت  |         |
| 80.0               | 0.941                | 4.000              | 1.9                 | 1 | 7.5         | 4 | 9.4       | 5 | 50.9     | 27 | 30.2          | 16 | Y1_1    |
| 81.5               | 1.089                | 4.075              | 5.7                 | 3 | 3.8         | 2 | 9.4       | 5 | 39.6     | 21 | 41.5          | 22 | Y1_2    |
| 83.8               | 0.878                | 4.189              | 1.9                 | 1 | 3.8         | 2 | 7.5       | 4 | 47.2     | 25 | 39.6          | 21 | Y1_3    |
| 81.5               | 1.035                | 4.075              | 3.8                 | 2 | 5.7         | 3 | 9.4       | 5 | 41.5     | 22 | 39.6          | 21 | Y1_4    |
| 81.7%              | 0.986                | 4.085              | 3.3%                |   | 5.2%        |   | 9.0%      |   | 44.8%    |    | 37.7%         |    | البعد   |
|                    |                      |                    | 8.5%                |   |             |   |           |   | 82.5%    |    |               |    |         |

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

2. أنظمة الابتكار باستخدام التقنيات الحديثة: يتبين من الجدول أن بعد أنظمة الابتكار باستخدام التقنيات الحديثة تمثل بالفقرات (Y2\_1 إلى Y2\_5) ونسبة (83.4%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (8.7%) ويعزز ذلك المتوسط الحسابي (4.155) وبانحراف المعياري (0.987) وشدة استجابة (83.1%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة الفقرة التي تنص على ((تعمل رئاسة الجامعة على اكساب كادرها الأكاديمي المعارف والمعلومات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات))، وجاءت في المرتبة الأخيرة كل من الفقرة التي تنص على ((تتمكّن رئاسة الجامعة كادرها الأكاديمي من توظيف التكنولوجيا وابتكاراتها لأداء مهامهم الأكاديمية)) والفقرة التي تنص على ((تدرك رئاسة الجامعة بأن استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى إطلاق الافكار الجديدة وتوظيفها خدمة لتحقيق أهداف الجامعة)).

الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد أنظمة الابتكار

| الفقرات | مقياس الاستجابة |      |          |      |           |      |             |     |                  |     |                 |                   |                 |
|---------|-----------------|------|----------|------|-----------|------|-------------|-----|------------------|-----|-----------------|-------------------|-----------------|
|         | أتفق بشدة (5)   |      | أتفق (4) |      | محايد (3) |      | لا أتفق (2) |     | لا أتفق بشدة (1) |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | شدة الاستجابة % |
|         | ت               | %    | ت        | %    | ت         | %    | ت           | %   | ت                | %   |                 |                   |                 |
| Y2_1    | 30              | 56.6 | 16       | 30.2 | 5         | 9.4  | 2           | 3.8 | 0                | 0.0 | 4.396           | 0.817             | 87.9            |
| Y2_2    | 21              | 39.6 | 22       | 41.5 | 6         | 11.3 | 3           | 5.7 | 1                | 1.9 | 4.113           | 0.954             | 82.3            |
| Y2_3    | 23              | 43.4 | 24       | 45.3 | 2         | 3.8  | 3           | 5.7 | 1                | 1.9 | 4.226           | 0.912             | 84.5            |
| Y2_4    | 21              | 39.6 | 20       | 37.7 | 6         | 11.3 | 4           | 7.5 | 2                | 3.8 | 4.019           | 1.083             | 80.4            |
| Y2_5    | 21              | 39.6 | 23       | 43.4 | 2         | 3.8  | 3           | 5.7 | 4                | 7.5 | 4.019           | 1.168             | 80.4            |
| البعد   | 43.8%           |      | 39.6%    |      | 7.9%      |      | 5.7%        |     | 3.0%             |     | 4.155           | 0.987             | 83.1%           |
|         | 83.4%           |      |          |      |           |      | 8.7%        |     |                  |     |                 |                   |                 |

المصدر: من اعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

3. نظم التعليم المستندة إلى المعرفة الحديثة: يفسر الجدول أدناه أن بعد نظم التعليم المستندة إلى المعرفة الحديثة تمثل بالفقرات (Y3\_1 إلى Y3\_4) ونسبة (82.1%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (7.5%) ويعزز ذلك المتوسط الحسابي (4.123) وبانحراف المعياري (0.957) وشدة استجابة (82.5%)، جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة الفقرة التي تنص ((رئاسة الجامعة تدفع باتجاه الاستفادة من الموارد الذهنية لكادرها وخلق امكانية أحسن للتطوير والابتكار))، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص ((تدرك رئاسة الجامعة بأن تبني هذه الأنظمة يساعدها في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة)).

الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نظم التعليم المستندة إلى المعرفة الحديثة

| الفقرات | مقياس الاستجابة |    |          |    |           |   |             |   |                  |   | شدة الاستجابة<br>% | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي |
|---------|-----------------|----|----------|----|-----------|---|-------------|---|------------------|---|--------------------|----------------------|--------------------|
|         | أتفق بشدة (5)   |    | أتفق (4) |    | محايد (3) |   | لا أتفق (2) |   | لا أتفق بشدة (1) |   |                    |                      |                    |
|         | %               | ت  | %        | ت  | %         | ت | %           | ت | %                | ت |                    |                      |                    |
| Y3_1    | 39.6            | 21 | 35.8     | 19 | 13.2      | 7 | 5.7         | 3 | 5.7              | 3 | 79.6               | 1.135                | 3.981              |

|       |       |       |      |   |      |   |       |   |       |    |       |    |       |
|-------|-------|-------|------|---|------|---|-------|---|-------|----|-------|----|-------|
| 85.3  | 0.788 | 4.264 | 0.0  | 0 | 5.7  | 3 | 3.8   | 2 | 49.1  | 26 | 41.5  | 22 | Y3_2  |
| 85.7  | 0.885 | 4.283 | 1.9  | 1 | 1.9  | 1 | 11.3  | 6 | 35.8  | 19 | 49.1  | 26 | Y3_3  |
| 79.2  | 1.018 | 3.962 | 3.8  | 2 | 5.7  | 3 | 13.2  | 7 | 45.3  | 24 | 32.1  | 17 | Y3_4  |
| 82.5% | 0.957 | 4.123 | 2.8% |   | 4.7% |   | 10.4% |   | 41.5% |    | 40.6% |    | البعد |
|       |       |       | 7.5% |   |      |   |       |   | 82.1% |    |       |    |       |

4. **مهارات الاتصال:** تفسر نتائج الجدول أدناه أن بعد مهارات الاتصال تمثل بالفقرات (Y4\_1 إلى Y4\_4) وبنسبة (41.3%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على إجمالي هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (9.9%) ويعزز ذلك المتوسط الحسابي (4.052) وبانحراف المعياري (1.081) وشدة استجابة (81.0%)، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث شدة الاستجابة الفقرة التي تنص على ((توفر رئاسة الجامعة الوسائل التي تسهل الاتصال المستمر للكادر الأكاديمي في أداء مهامهم))، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على ((رئاسة الجامعة تسهل إيصال المعلومة لكادرها في أي وقت ومكان وبأقل جهد وتكلفة)).

**الجدول (9).** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مهارات الاتصال

| شدة الاستجابة<br>% | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مقياس الاستجابة     |   |             |   |           |    |          |    |               |    | الفقرات |
|--------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---|-------------|---|-----------|----|----------|----|---------------|----|---------|
|                    |                      |                    | لا أتفق بشدة<br>(1) |   | لا أتفق (2) |   | محايد (3) |    | أتفق (4) |    | أتفق بشدة (5) |    |         |
|                    |                      |                    | %                   | ت | %           | ت | %         | ت  | %        | ت  | %             | ت  |         |
| 81.9               | 1.024                | 4.094              | 3.8                 | 2 | 5.7         | 3 | 7.5       | 4  | 43.4     | 23 | 39.6          | 21 | Y4_1    |
| 81.1               | 1.151                | 4.057              | 7.5                 | 4 | 1.9         | 1 | 11.3      | 6  | 35.8     | 19 | 43.4          | 23 | Y4_2    |
| 80.8               | 1.240                | 4.038              | 7.5                 | 4 | 7.5         | 4 | 5.7       | 3  | 32.1     | 17 | 47.2          | 25 | Y4_3    |
| 80.4               | 0.909                | 4.019              | 0.0                 | 0 | 5.7         | 3 | 22.6      | 12 | 35.8     | 19 | 35.8          | 19 | Y4_4    |
| 81.0%              | 1.081                | 4.052              | 4.7%                |   | 5.2%        |   | 11.8%     |    | 36.8%    |    | 41.5%         |    | البعد   |
|                    |                      |                    | 9.9%                |   | 78.3%       |   |           |    |          |    |               |    |         |

المصدر: من اعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

ثانيا: اختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة الارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية وردم الفجوة المعرفية لدى لكادر الأكاديمي.

تبين نتائج الجدول (10) معامل ارتباط بيرسون والمعنوية المرافقة له للعلاقة بين متغير الوعي الاستراتيجي وردم الفجوة المعرفية، وعلى النحو الآتي:

**الجدول (10).** علاقة الارتباط بين متغير الوعي الاستراتيجي وردم الفجوة المعرفية

| ردم الفجوة المعرفية | المتغيرات      |                   |
|---------------------|----------------|-------------------|
| 0.786               | معامل الارتباط | الوعي الاستراتيجي |
| <0.001              | Sig            |                   |

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

إذ توضح نتائج الجدول أن علاقة الارتباط بين الوعي الاستراتيجي وردم الفجوة المعرفية كانت معنوية؛ لأن قيمة Sig البالغة (0.001) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.786)،

ويعنى ذلك بأننا نرفض الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية العدم)، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة الارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية ورم الفجوة المعرفية لدى لكادر الأكاديمي).  
الفرضية الفرعية الأولى الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة الارتباط معنوية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) للقيادات الاستراتيجية ورم الفجوة المعرفية لدى لكادر الأكاديمي.

يتضمن الجدول (11) معامل ارتباط بيرسون والمعنوية المرافقة له للعلاقة بين كل بعد من أبعاد متغير الوعي الاستراتيجي (مفردة) ومتغير ردم الفجوة المعرفية (مجتمعة).

الجدول (11). علاقة الارتباط بين أبعاد الوعي الاستراتيجي ورم الفجوة المعرفية

| المتغيرات                   | ردم الفجوة المعرفية                      |
|-----------------------------|------------------------------------------|
| الوعي برؤية ورسالة المنظمة  | معامل الارتباط<br>0.671<br>Sig<br><0.001 |
| الوعي بالأهداف الاستراتيجية | معامل الارتباط<br>0.791<br>Sig<br><0.001 |
| الوعي البيئي                | معامل الارتباط<br>0.791<br>Sig<br><0.001 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

إذ نلاحظ من الجدول (11) أن معاملات الارتباط بين كل من أبعاد الوعي الاستراتيجي (الوعي برؤية ورسالة المنظمة، الوعي بالأهداف الاستراتيجية، الوعي البيئي) ورم الفجوة المعرفية كانت معنوية؛ لأن قيم Sig جميعها (0.001) وهي أقل عند مستوى المعنوية 0.05 وبدلالة قيمة معاملات الارتباط البالغة (0.671) (0.791) (0.791) على التوالي، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص (توجد علاقة الارتباط معنوية بين أبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) ورم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي).

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير للوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية في ردم الفجوة المعرفية للكادر الأكاديمي.

الجدول (12) يتضمن تحليل الانحدار لتأثير متغير الوعي الاستراتيجي في ردم الفجوة المعرفية.

الجدول (12). تحليل تأثير الوعي الاستراتيجي في ردم الفجوة المعرفية

| المتغير المستقل   | B0    | B1    | قيمة F | Sig    | R <sup>2</sup> |
|-------------------|-------|-------|--------|--------|----------------|
| الوعي الاستراتيجي | 1.461 | 0.652 | 82.483 | <0.001 | 0.618          |

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

تفسر نتائج الجدول (12) أن تأثير الوعي الاستراتيجي في ردم الفجوة المعرفية قد جاء معنوياً؛ لأن قيمة Sig لها والبالغة (0.001) أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما يفسر حوالي (62%) مما يجري في ردم الفجوة المعرفية، ويقودنا ذلك إلى رفض الفرضية الرئيسة الثانية (فرضية العدم) وقبول الفرضية البديلة (يوجد تأثير للوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية في ردم الفجوة المعرفية للكادر الأكاديمي).

الفرضية الفرعية الاولى للرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) وردم الفجوة المعرفية للمكادر الأكاديمي.

يحوي الجدول (13) على تحليل الانحدار لتأثير أبعاد متغير الوعي الاستراتيجي على متغير ردم الفجوة المعرفية.

الجدول (13). تحليل تأثير أبعاد الوعي الاستراتيجي في ردم الفجوة المعرفية

| المتغير المعتمد: ردم الفجوة المعرفية |       |       |        |        |                |
|--------------------------------------|-------|-------|--------|--------|----------------|
| المتغير المستقل                      | B0    | B1    | Fقيمة  | Sig    | R <sup>2</sup> |
| الوعي برؤية ورسالة المنظمة           | 2.022 | 0.510 | 41.746 | <0.001 | 0.450          |
| الوعي بالأهداف الاستراتيجية          | 1.562 | 0.630 | 85.326 | <0.001 | 0.626          |
| الوعي البيئي                         | 2.216 | 0.468 | 41.099 | <0.001 | 0.446          |

المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول (13) أن تأثير أبعاد المتغير الوعي الاستراتيجي (المستقل) على ردم الفجوة المعرفية (المعتمد) قد جاء معنوياً؛ لأن قيمة Sig لها والبالغة (0.001) وهي جميعها أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يقودنا إلى رفض الفرضية الفرعية للرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) وردم الفجوة المعرفية للمكادر الأكاديمي)، وإذ نلاحظ أن الوعي برؤية ورسالة المنظمة يفسر ما نسبته (45%) من بعد ردم الفجوة المعرفية، وبعد الوعي بالأهداف الاستراتيجية يفسر نسبة (62.6%)، وبعد الوعي البيئي يفسر نسبة (44.6%).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

يستعرض الباحثون في الجزء الأخير من البحث أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلوا إليها عبر النتائج التي تم التوصل إليها في المبحث السابق، لذا سيتم تقسيم هذا المبحث إلى جزئين يتضمن الأول منه الاستنتاجات، ويتناول الثاني أهم التوصيات التي يمكن أن تقدم إلى الجامعة المبحوثة بهدف تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى قياداته، وعلى النحو الآتي:

#### أولاً الاستنتاجات:

1. توصل الباحثون إلى وجود الارتباط معنوي بين زيادة الوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية وردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي في الجامعة المبحوثة، وهذا ما يفسر زيادة الوعي الاستراتيجي لدى القيادات يمكن أن يعمل على سد الفوارق المعرفية بين أفراد الكادر الأكاديمي، وهذا ما يقود إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة المبحوثة واغراض الكادر الأكاديمي.
2. استنتج الباحثون بوجود علاقة الارتباط قوية بين ترسيخ أبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) وسد الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي، وهذا ما يمكن أن يفسر بأنه كلما رسخ القادة الاستراتيجيون الوعي برؤية ورسالة الجامعة والوعي بالأهداف الاستراتيجية للجامعة والوعي البيئي تجاه الفرص والتهديدات المحتملة سيؤدي حتماً إلى ردم الفجوة والفوارق المعرفية بين أعضاء الكادر التدريسي.

3. توصل الباحثون إلى وجود تأثير عالٍ للوعي الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة في ردم الفجوة المعرفية للكادر الأكاديمي، وهذا ما يفسر السعي رئاسة جامعة الحدياء المستمر إلى تفعيل الوعي الاستراتيجي لدى قياداتها بهدف التأثير على ردم الفوارق والفجوات المعرفية بين أعضاء الكادر التدريسي.
4. بينت نتائج الجانب الميداني التأثير الإيجابي لأبعاد الوعي الاستراتيجي (مفردة) في ردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي في الجامعة المبحوثة، وهذا ما يفسر التأثير الكبير للوعي برؤية ورسالة الجامعة في إحداث ردم الفوارق المعرفية، فضلاً عن الوعي بالأهداف الاستراتيجية للجامعة والوعي البيئي تجاه الفرص والتحديات الذي يؤثر بشكل كبير في ردم الفجوات والوصول إلى مستوى متقارب من المعرفة لدى الكادر الأكاديمي وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة التعليمية.

#### ثانياً: المقترحات:

1. لردم الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي يقترح الباحثون على الجامعة المبحوثة بذل المزيد من الجهد من قبل قياداتها الاستراتيجية لتفعيل الوعي الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك ينبغي تعزيز وعي القيادات تجاه مهارات التواصل الفعال بين أعضاء الكادر الأكاديمي واستخدام أنظمة الابتكار والتقنيات الحديثة وتمكينهم من نظم التعليم المستندة إلى المعرفة الحديثة والدفع نحو استخدام التعليم المفتوح.
2. نتيجة لعلاقة الارتباط والأثر القوية يوصي الباحثون بتسيخ أبعاد الوعي الاستراتيجي لسد الفجوة المعرفية لدى الكادر الأكاديمي، وهذا ما يتطلب توجيه انظار القيادات في رئاسة الجامعة أنظاهم بشكل مستمر تجاه رؤية ورسالة الجامعة والوعي بالأهداف الاستراتيجية للجامعة والاهتمام بالتحليل المستمر لبيئتها الداخلية بهدف الكشف المبكر عن الفرص والتحديات المحتملة للوصول إلى تحقيق التميز المستدام لدى كادرها الأكاديمي.
3. يقترح الباحثون رفع مستوى الوعي الاستراتيجي بين الكادر الأكاديمي وتقليل الفوارق المعرفية بين العاملين في الجامعة عبر تعزيز الوعي برؤية ورسالة الجامعة من خلال دمج الرؤية والرسالة في السياسات التعليمية والبرامج التدريبية الأكاديمية، إعداد كتيبات أو مواد إلكترونية تُوزَّع على الكادر الأكاديمي، أما فيما يخص تعزيز الوعي بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، يكون عبر إعداد خطة استراتيجية واضحة ومشاركتها مع الكادر الأكاديمي من خلال ندوات وحلقات نقاش وتشجيع الكادر الأكاديمي على المشاركة في صياغة أو تحديث الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الشعور بالملكية والمسؤولية تجاهها، ويمكن تعزيز الوعي البيئي تجاه الفرص والتحديات عبر إنشاء وحدة أو لجنة لرصد البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) وإبلاغ الكادر الأكاديمي بالنتائج، إعداد تقارير دورية عن التحديات والفرص التي تواجه الجامعة ومناقشتها في اجتماعات الكادر.

- الإقرار بالشكر (Acknowledgements)

لا يوجد

- التمويل (Funding)

لم تتلق الباحثة أي تمويل لانجاز هذا البحث.

- إفصاحات المؤلف (Author Disclosures)

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب في المصالح أو إفصاحات ذات صلة بهذا البحث.

References:

- Arabic References

إمعيّيق 2013 حاتم إبراهيم محمد، (2021)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم التقني والفني، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 5، (2)، 225-239.

- <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=361451>

الحدادي. فاطمة الزهراء، براكو. سليمة. (2021). التواصل بين المعلم والمتعلم وأثره في التحصيل الدراسي (شهادة الماجستير غير منشورة)، جامعة 8 ماي، الجزائر.

المساعفة، ايمان حامد. (2022). الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المساعدي المديرين في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

الهيملية، ايمان بنت سليمان بن سعيد. (2017). معوقات الابداع لدى طلاب الحلقة الاولى من التعليم الاساسي بمدارس ولاية المضبي من وجهة نظر المعلمات واولياء الامور (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

بشارة، محمد، وحسين حسين. (2021). دور ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي. مجلة الريادة للمال والأعمال، 2(4)، 111-125.

<https://doi.org/10.56967/ejfb202145>

حكمي، حليلة بنت محمد. (2020). المستحدثات التكنولوجية مفهومها وتصنيفها وكيفية توظيفها في العملية التعليمية، مجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 18(1)، 68-90 .

<https://www.ajrsp.com/vol/issue18/>

حسن، رنا فالح، الغريبواي، علاء محسن خفيف. (2020). دور تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل الفجوة المعرفية للمنظمة: دراسة تحليلية آراء عينة من المدراء في وزارة النقل العراقي. مجلة المنصور، العدد

<https://muc.edu.iq/pages/478/> . 33، 26-51.

عبد الحفيظ، لطيفة، حميدا. ندى، 2020، مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تطوير العملية التعليمية، (شهادة الماجستير منشورة)، جامعة 8 ماي، الجزائر  
 مانع سبرينة، بوزيدي هدى، 2018، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي "قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول"، مجلة الباحث الاقتصادي (CHEEC)، 6(10)، 249-270.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/71913>

زينب. بو شعير، بخشاشة موسى. (2017). أثر فجوة المعرفة على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة شركة سوناكوم (شهادة الماجستير منشورة)، جامعة 8 ماي، الجزائر.  
 دراوشة، امين السويركي. (2013). الابداع ومستقبلات التعليم، الطبعة الاولى، اصدارات رؤى  
 وازي، طاوس، خوجة، عادل. (2020). آليات استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظومة الجامعية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 3(6)، 301-307.

<https://asjp.cerist.dz/en/article/19255>

#### - Arabic References are presented in Roman script (translated)

- Abdul Hafeez, L., & Hamida, N. (2020). *The contribution of modern communication technology in developing the educational process* (Unpublished Master's thesis), University of 8 May, Algeria.
- Al-Haddadi, F. Z., & Brako, S. (2021). *Communication between the teacher and the learner and its impact on academic achievement* (Unpublished Master's thesis), University of 8 May, Algeria.
- Al-Haimliya, Iman bint Sulaiman bin Saeed. (2017). *Obstacles to creativity of cycle one of basic education schools at Al-Mudhaibi from the point of view of teachers and parents* (Unpublished Master thesis) University of Nizwa, Sultanate of Oman
- Bou Shaer, Z. (2018). *The impact of the knowledge gap on the competitiveness of the organization: A case study of Sonakom Company* (Unpublished Master's thesis), University of 8 May, Algeria.
- Al-Mas'afah, I. H. (2022). *Strategic awareness among private school managers and its role in achieving competitive advantage: From the point of view of assistant managers in Jordan* (Unpublished Master's thesis). Middle East University, Jordan.
- Bishara, M., & Hussein, H. (2021). The role of human resource diversity management in enhancing strategic awareness through the mediating role to reduce cognitive conflict. *Enterprenuership Journal For Finance and Bussiness*, 2(4), 111-125. <https://doi.org/10.56967/ejfb202145>
- Darawsheh, A. A.-S. (2013). *Creativity and the future of education*. (1st ed.). Ru'ya Publications.
- Hakmi, H. M. (2020). Technological innovations: Their concept, classification, and methods of employment in the educational process. "Academy Journal for Scientific Research and Publishing", 18(1), 68-90

- <https://www.ajrsp.com/vol/issue18/>
- Hassan, R. F., & Al-Gharibawi, A. M. K. (2020). The role of identifying training needs in reducing the organization's knowledge gap: An analytical study of the opinions of a sample of managers in the Iraqi Ministry of Transport. *Al-Mansour Journal*, (33), 26-51. <https://muc.edu.iq/pages/478/>
- Imaiziq, H. I. (2023). Knowledge management and its role in achieving the quality of technical education. *African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences*, 5(3), 225-239. <https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=361451>
- Manea, S., & Bouzidi, L. (2018). Knowledge management applications in institutions of higher education and scientific research: Analytical reading of the experiences of some countries. *Journal of the Economic Researcher*, 6(10), 249-270. <https://asjp.cerist.dz/en/article/71913>
- Wazi, Taous, and Khoja, Adel. (2020). Mechanisms for using information technology in the university system. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(6), 301-307. <https://asjp.cerist.dz/en/article/19255>
- **English References**
- Alabdaly, D., & Almayali, E. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Organizational Readiness: An Analytic Research of the Opinions of the Sample of Top Leaderships in Private Colleges in the Provinces of the Al-Furat Al-Awsat in Iraq. *Webology*, 18(2), 487- 508. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18I2/WEB18335>
- Álvarez Álvarez, M. D. C. (2016). *Can teachers bridge the theory–practice gap? An ethnographic study of a teacher* (Unpublished Doctoral dissertation), University of Valladolid. Spain.
- Bao, H., & Lee, E. W. (2023). Knowledge Gap Hypothesis. *The International Encyclopedia of Health Communication*, John Wiley & Sons, Inc. 1-6. <https://doi.org/10.1002/9781119678816.ieh0773>
- Bowen, S. A. (2018). Mission and vision. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, Inc. 1-8. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0143>
- Colvard, N. B., Watson, C. E., & Park, H. (2018). The impact of open educational resources on various student success metrics. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 30(2), 262-276. <https://www.isetl.org/ijtlhe/ijtlh>
- Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 322-341. <https://doi.org/10.1108/01437731211229287>
- Dermol, V., & Sachakamol, P. (2016). The Importance of Communication and Internalization of Organizational Values, Company Mission, and Vision. In *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2016* (pp. 1013-1021). ToKnowPress.

- <https://ideas.repec.org/h/tkp/mklp16>
- Dewi, R. S. (2018). Kemampuan profesional guru dan motivasi kerja terhadap kinerja mengajar guru sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 15(1), 150-159. <https://doi.org/10.17509/jap.v15i1.10803>
- Djordjevic, B. (2021). The business vision and mission. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 9(5), 23–28 <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0905003>
- Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2015). An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises. *Management and Business Administration. Central Europe*, (1), 3-31. <https://doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.128>
- Fadhil, S. S., Ismail, R., & Alnoor, A. (2021). The influence of soft skills on employability: a case study on technology industry sector in Malaysia. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 16, 255. <https://doi.org/10.28945/4807>
- Fahey, A., Freestone, C., Russell, F., & Savage, C. (2016). Bridging the copyright and licensing knowledge gap. *Journal of Copyright in Education and Librarianship*, 1(1), 1–9. <https://dro.deakin.edu.au/articles/1>
- Dergisi, U. S. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 1-10. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The role of shared governance and strategic awareness in reducing barriers to achieving strategic objectives-field research in the ministry of higher education and scientific research. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(4), 100-111. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v10i04.010>
- Khumalo, S. B., & Mapotse, T. A. (2023). Building modern technology innovation on Indigenous Knowledge Systems in technology education. In *Indigenous technology knowledge systems: decolonizing the technology education curriculum* (pp. 43-55). Singapore: Springer Nature Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-1396-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-99-1396-1_4)
- Kumar, C. R., Sharath, K. B., & Praveena, K. (2023). SWOT analysis. *International Journal of Advanced Research* 11(9), 1–5. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/17588>
- Mansi, G. (2021). Bridging the gap between markers' tacit knowledge and students' assessment literacy. *Compass: Journal of Learning and Teaching*, 14(2), 1-8. <https://doi.org/10.21100/compass.v14i2.1224>
- Marandi, S. S., & Hosseini, S. (2024, February). AI-driven assessment in Iranian high school English classes. In *2024 11th International and the 17th National Conference on E-Learning and E-Teaching (ICeLeT)* (pp. 1-3). IEEE.
- Newkirk, H. E., & Lederer, A. L. (2006). The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty. *Information & Management*, 43(4), 481-501. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.12.001>

- Posen, H. E., Leiblein, M. J., & Chen, J. S. (2018). Toward a behavioral theory of real options: Noisy signals, bias, and learning. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1112-1138. <https://doi.org/10.1002/smj.2757>
- ULE, P. A., & Idemudia, S. A. (2018). Knowledge gap: The magic behind knowledge expansion. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 2(11), 124-128. <https://www.ajhssr.com/volume-2-issue-11/>
- Vyas, F. Y., & Mehta, H. J. (2015). Developing effective communication skills. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 2(1), 105-8. [https://ijrar.com/upload\\_issue/ijrar](https://ijrar.com/upload_issue/ijrar)
- Wahlgren, B., & Aarkrog, V. (2021). Bridging the gap between research and practice: how teachers use research-based knowledge. *Educational action research*, 29(1), 118-132. <https://doi.org/10.1080/09650792.2020.1724169>
- Young, M. (2017). The rise of the meritocracy. 2<sup>nd</sup>, Routledge.

#### الذاتية المختصرة للمؤلفين (Authors Biography)

د. شهاب محمد محمود الطه Shihab  
تخصصه إدارة الأعمال/ (الإدارة الاستراتيجية)، ولدي العديد من البحوث المنشورة في المجلات والمؤتمرات المحلية والعالمية ذات معاملات التأثير والمصنفة ضمن مستوعبات سكوباس.

د. إيمان نجم الدين عبدالله Iman Najm Al-Din  
أستاذ مساعد في قسم تقنيات إدارة الأعمال/ الكلية التقنية الإدارية- الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية، تتركز بحوثه العلمية في مجال تخصصه الدقيق (الإدارة الاستراتيجية)، ولها العديد من المنشورات في المجلات والمؤتمرات المحلية الدولي.

د. شهاب محمد محمود الطه Shihab  
أستاذ مساعد في قسم تقنيات إدارة الأعمال/ الكلية التقنية الإدارية- الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية، تتركز بحوثه العلمية في مجال تخصصه الدقيق (الإدارة الاستراتيجية)، وله العديد من المنشورات في المجلات والمؤتمرات المحلية الدولية.

د. محمد حيدر علي الجبوري Mohammed Hayder  
أستاذ مساعد في قسم تقنيات إدارة الأعمال/ الكلية التقنية الإدارية- الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية، تتركز بحوثه العلمية في مجال